



### 1. BIENVENIDOS

¡Hola! Bienvenidos y bienvenidas a una nueva semana de este camino que estamos recorriendo juntos.

En las primeras clases fuimos viendo a las organizaciones, a la idea de organización como un sistema y a sus interacciones internas y con el contexto que las rodea. También vimos que era prácticamente imperioso que una organización sea flexible y adaptable a los cambios que pudieran ocurrir.

¿Te preguntaste de que depende esa adaptabilidad? ¿Será suficiente con una simple decisión de quienes administran a la organización o hará falta algo más? ¿Todas las organizaciones tienen la misma posibilidad de ser permeables y adaptables a los cambios? En esta clase trataremos de ver que más hay como premisas para lograr este carácter que definimos como deseable. ¿Vamos?

### 2. AMBIENTE ORGANIZACIONAL

El éxito de una organización depende de un sinfín de “ingredientes” pero contar con un buen clima laboral es un factor vital para aumentar la productividad, rentabilidad y alcanzar los objetivos empresariales. (UNIR, 2021)





¿Qué es el clima laboral? El clima laboral —también conocido como clima organizacional— se puede definir como el conjunto de actividades, rutinas y condiciones que se dan dentro de una organización y están directamente ligadas con la satisfacción de los trabajadores en su entorno de trabajo. En otras palabras, el clima organizacional busca favorecer un buen ambiente de trabajo, haciendo especial énfasis en el espacio en el que los trabajadores llevan a cabo sus labores diarias y en la creación de experiencias positivas para ellos. En este sentido es fundamental destacar que el impacto positivo que un clima laboral agradable proyecta va más allá de la satisfacción y del grado de identificación del trabajador con su lugar de trabajo, ya que fomenta la integración, reduce posibles conflictos internos y, sobre todo, mejora notablemente la productividad. El contar con un buen ambiente organizacional hace que los empleados sean más felices y desarrollen un sentido de pertenencia hacia la empresa al sentirse más valorados y, por ende, que tengan una respuesta positiva, que se traduce en un mayor rendimiento.

A pesar de esto, existen muchas empresas que aún no comprenden la importancia de esto y por qué deben invertir esfuerzos en gestionar un óptimo clima laboral de las empresas.

## FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CLIMA LABORAL

<b>Liderazgo:</b> Reconocer el valor del empleado por los líderes 	<b>Motivación:</b> Impulso de los miembros 	<b>Colaboración:</b> Fomentar la ayuda para lograr objetivos 	<b>Valores:</b> Definición y aplicación 
<b>Empoderamiento:</b> Participación de colaboradores en la toma de decisiones 	<b>Competitividad:</b> Establecer reglas, límites y evaluaciones 	<b>Cultura organizacional:</b> Elaboración de manuales de consulta 	<b>Resolución de conflictos:</b> Protocolos de medición 



### 3. LA IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA EMPRESA

Sabiendo qué es el clima laboral y sus repercusiones positivas para las empresas, no cabe duda que contar con un buen clima laboral es algo fundamental. Por esto, al hablar de promover o fomentar un clima de trabajo óptimo en una organización se debe pensar únicamente en los pros que trae consigo el implementar acciones —desde la propia jefatura hasta el área de recursos humanos—, que influyen, directa e indirectamente, tanto para la empresa como sus empleados.



En este sentido, la importancia de generar un clima laboral favorable radica en aspectos tales como:

- Incrementa la motivación.
- Aumenta el compromiso.
- Promueve el trabajo en equipo.



- Facilita la comunicación interna.
- Disminuye el ausentismo laboral.
- Mejora la relación entre jefes y subordinados.
- Refuerza la imagen corporativa.
- Aumenta el rendimiento.
- Favorece la retención de talentos.
- Puede ser la diferencia para que un candidato acepte —o no— una oferta.

#### 4. ¿CÓMO FOMENTAR UN BUEN CLIMA LABORAL?

Un ambiente positivo en el lugar de trabajo crea una atmósfera de entusiasmo y motivación, lo que sirve para mejorar el rendimiento organizacional. Por eso se debe impulsar un clima laboral efectivo dentro de las organizaciones y esto pasa por llevar a cabo algunas de estas acciones:

- Darles voz y buscar el *feedback*. Hacer que un empleado se sienta escuchado es una de las mejores formas no solo de conocerlo, sino de hacerle sentir parte de la organización. Además, a través de esto el equipo de recursos humanos de las empresas puede conocer de primera mano cuál es el estado real del clima en la corporación. Para poder hacer una perfecta interpretación de esta retroalimentación, el profesional de recursos humanos debe estar especializado en la gestión de recursos humanos, a través de estudios como la Maestría en Gestión del Talento Humano de UNIR, un posgrado 100 % online con el que hacer un uso inteligente de los datos para atraer y retener talentos y alinearlos con las metas de la empresa.
- Fomentar la cercanía. Es esencial animar las relaciones interpersonales y un estilo de gestión cercana, en donde los jefes promuevan la comunicación horizontal, sean accesibles y de esta forma contribuyan a la construcción del buen ambiente laboral. Esto posibilita que se identifiquen necesidades y se puedan satisfacer.



- Flexibilidad horaria y conciliación familiar. En tiempos como los de la pandemia de la COVID-19 muchas empresas dieron el paso hacia la flexibilización de horarios y el trabajo desde casa, abriendo las puertas a la continuar estas medidas en el tiempo, en pro del trabajador.
- Crear ambientes cómodos para trabajar. Además de la comunicación y la cercanía es importante dotar de mobiliario cómodo y ergonómico a los empleados. A esto se debe añadir la actualización de equipos e incluir una decoración cuidada, con elementos pensados para favorecer la productividad e interacción.
- Realizar actividades fuera de la oficina. Las actividades fuera del horario y el entorno laboral como un día de campo, visitas a lugares de interés de los empleados o ligas de deporte, son eventos ideales para motivar el trabajo en equipo y el sentido de unidad entre compañeros. La integración es fundamental para aumentar la lealtad hacia la empresa y mejorar el clima laboral.
- Ofrecer “recompensas” a los logros. Aunque es deber de los empleados cumplir las metas y objetivos, dar reconocimientos al buen desempeño laboral ayuda a crear un ambiente positivo e impulsa a los trabajadores a ser mejores en sus funciones.
- Promover la salud del equipo. Pequeñas zonas de ejercicio en la oficina, espacios con alimentos saludables a modo de *snack* e, incluso, descuentos para programas de salud son un incentivo ideal para mejorar la salud de los trabajadores y hacerlos sentir que son cuidados.

### 5. Cómo medir el clima laboral en una organización

Medir el clima laboral en una compañía es esencial para comprender cómo se sienten los empleados acerca de su entorno de trabajo, lo cual influye directamente en su rendimiento y en la productividad general. Realizar una encuesta de clima laboral es una estrategia esencial que te permite identificar si tus empleados se sienten motivados y satisfechos al llegar al trabajo. Aquí te mostramos cómo llevar a cabo esta evaluación y qué aspectos son cruciales para mantener un ambiente laboral óptimo.



- 1. Comunicación interna: Un factor determinante en la percepción del clima laboral es la comunicación entre colegas y supervisores. Realizar preguntas específicas para entender si los empleados experimentan una comunicación abierta y transparente. Analizar cómo este aspecto influye en el sentido de pertenencia a la empresa y pedir opinión sobre cómo mejorar los procesos de trabajo.
- 2. Conciliación trabajo-vida: Comprender las distintas realidades y búsqueda equilibrio entre la vida profesional y personal de los empleados es fundamental. Identifica los elementos que deterioran este equilibrio y busca soluciones que favorezcan a un entorno laboral más armónico. De este modo, los empleados sentirán el respaldo de la organización en todos los aspectos de su vida, incrementando su seguridad y satisfacción laboral.
- 3. Capacitación y Desarrollo profesional: Evaluar las necesidades de formación del personal mediante encuestas para detectar los ámbitos de mejora en sus especialidades. Ofrecer capacitación adecuada no solo eleva la competencia profesional de los trabajadores, sino que también enriquece la eficacia general de la organización.
- 4. Trabajo en equipo: Verifica la existencia de un apoyo sólido para afrontar los desafíos organizacionales. Asegurarse de que los equipos trabajan unidos y respetan las diferencias individuales, lo cual es esencial para superar obstáculos y alcanzar objetivos comunes. Fomentar un espíritu de colaboración y tolerancia es crucial para un ambiente laboral positivo.

Implementar estas estrategias no solo te permitirá medir el clima laboral, sino también mejorar la productividad y el bienestar de los empleados. Al prestar atención a estos aspectos, estarás construyendo una base sólida para el éxito de una organización. No existe una ruta única para alcanzar los objetivos de clima laboral ni tampoco es una tarea que se pueda desarrollar de un día para otro. Pero la introducción paulatina de cambios a nivel organizacional, estructural y laboral pueden producir grandes resultados que marquen la diferencia y sirvan para alcanzar el equilibrio entre empleados satisfechos y productividad.

## 6. LA CULTURA ORGANIZACIONAL



El concepto de cultura hace referencia a la forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas (Chiavenato, 2009). La cultura organizacional es el conjunto de creencias, valores y prácticas compartidas que permite a un grupo de personas enfocar todas sus actividades hacia una misma meta. Representa una ayuda para el cumplimiento de los objetivos de las entidades correspondientes.

Schein (1988) define a la cultura organizacional como “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”

¿De dónde surge el término de Cultura organizacional?. En los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman (1984) (citados en García y Dolan, 1997) adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la dirección mediante valores, la orientación hacia la acción, la proximidad al cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno y la productividad gracias a las personas. (Belalcázar, 2012)

Es difícil lograr una caracterización completa y acabada de lo que entendemos debería estar incluido en la definición de una cultura organizacional. Habrá elementos claros (puede ser la tradición, por ejemplo) y otros muy subjetivos (las opiniones de quienes pertenezcan en determinado momento a una organización). Pero justamente este elemento subjetivo, entre otros, nos podría ir dando una pauta... si cambian las personas que tenían determinada opinión que lograron predominar ¿La organización cambiaría su “opinión”?

Imaginemos la siguiente situación; en una compañía era tradición que los familiares de los dueños se incorporaran a trabajar al cumplir 18 años. Con el tiempo algunas personas opinaron que debía profesionalizarse la administración y lograron que se priorice a personas con determinadas capacidades por encima de los familiares. Coherentemente con su manera de pensar y siguiendo ese mismo criterio pasados unos años esas personas que habían promovido el cambio renunciaron a la organización buscando nuevos



horizontes. Sin embargo, la premisa de priorizar profesionales continúa vigente en la compañía.

Es por eso que opinamos que es difícil determinar con claridad todos los elementos que podrían configurar la Cultura de cada Organización. Aun así, luego de trabajar con los temas que siguen, intentaremos una aproximación a caracterizarla.

### 6.1. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Culturas fuertes y culturas débiles: Se conocen como culturas fuertes aquellas que ejercen una influencia importante sobre el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es una cultura que está ampliamente difundida entre los miembros de la organización y es aceptada por ellos. En las culturas fuertes, existe un alineamiento entre los intereses de la organización y los de sus miembros. Los valores son compartidos por la gran mayoría de las personas, que orientan su comportamiento de acuerdo con objetivos organizacionales, los cuales son ampliamente aceptados. En contraposición, en las culturas débiles las metas de la organización no son claras o los miembros las redefinen de manera distinta. Son organizaciones donde las decisiones se toman de acuerdo a principios diversos, sobre la base de objetivos por momentos divergentes

Culturas tradicionales y conservadoras. Culturas adaptativas y participativas: Las culturas tradicionales son aquellas que buscan preservar los valores y costumbres tradicionales protegiéndolos de los cambios del entorno. Son culturas rígidas propias de organizaciones con estructuras del tipo burocrático, con decisiones centralizadas, con estilos de liderazgo autocráticos basados en la autoridad formal, cadenas de mando largas, sistemas verticales de comunicación y niveles altos de formalización, que dificultan los procesos de cambio conservando el statu quo. Los miembros de estas organizaciones no suelen encontrar muchos más incentivos que el salario que perciben. Las culturas adaptativas y participativas, en cambio, son flexibles y concuerdan con modelos estructurales más modernos, como las estructuras de equipos. Las decisiones están más descentralizadas, las cadenas de mando son más planas y la adaptación mutua es el principal mecanismo de coordinación. Son culturas que promueven la participación de todos los miembros, la creatividad, el debate de ideas y la innovación, con sistemas de recompensa basados en el desempeño. Estas organizaciones promueven el cambio en lugar de rechazarlo y sus empleados están continuamente atentos a las modificaciones del entorno, en busca de oportunidades. En esta segunda tipología, puede verse claramente cómo se relacionan la



cultura y la estructura. Estructuras rígidas, centralizadas y formalizadas generan culturas conservadoras, mientras que estructuras más flexibles y descentralizadas promueven culturas participativas y adaptativas. La dinámica del entorno organizacional hace necesario incurrir en procesos de cambio, ya sea por una reforma estructural, por la incorporación de nuevas tecnologías, porque se quiere entrar en un nuevo mercado o atender a un nuevo segmento. Sin embargo, como señala Etkin (2000, p. 28), es probable que esos cambios no sean efectivos si no se analizan las relaciones con otras realidades de la organización. Por ejemplo, las formas de selección de personal o los sistemas de remuneración deben relacionarse con elementos de la cultura, como los valores, los mitos y las creencias dominantes.

## 6.2. CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Es multifactorial: La cultura organizacional nunca depende exclusivamente de un número reducido de agentes. Por el contrario, está determinada por diversos factores: internos o externos, deliberados o accidentales y positivos o negativos. Esto significa que las organizaciones están sujetas a las condiciones sociales en las que se enmarcan; por lo que intentar controlar a la perfección la construcción de una cultura dentro de las organizaciones es simplemente imposible

2. Es producto de la interacción: Los factores que influyen en la conformación de una cultura empresarial nunca actúan de manera aislada. En contraposición, siempre hay una serie de factores interrelacionados que están configurando el modo en que se vive dentro de una organización y la forma en que esta es percibida desde fuera.

- Existen relaciones verticales que surgen desde el interés y diligencia de los líderes de la organización, quienes encauzan los esfuerzos colectivos de acuerdo con ciertos fines. Esto lo hacen mediante la creación de códigos de buenas prácticas, normas y fórmulas de trabajo definidas.

- Existen relaciones horizontales que complementariamente emanan de las relaciones entre miembros de la comunidad, ya sean empleados o colaboradores, y que pueden diferir de los intereses de los niveles superiores.

- Existen elementos externos como la organización política, los cambios sociales o las dinámicas económicas que intervienen directamente en los objetivos, valores y métodos de trabajo de las organizaciones.



3. Incide en la vida interna de la organización: Todos estos elementos en conjunto afectan directamente la forma en que se trabaja dentro de una organización. Esto se debe a que las compañías deben responder siempre a las necesidades de los consumidores, por lo que su cultura organizacional debe modificarse con el fin de satisfacer las exigencias de las audiencias comerciales. Estas adaptaciones son las que permiten la supervivencia de las compañías y, en muchos sentidos, son inevitables, ya que el desarrollo de la sociedad, de la tecnología y de los valores sociales no puede detenerse.

4. Afecta la percepción externa de la compañía: A pesar de que la cultura organizacional siempre está condicionada por los cambios externos en la sociedad, muchas veces los empresarios y líderes se niegan a modificar sus valores, filosofía o ambiente de trabajo, debido a que han impuesto su percepción en la organización. Esto puede afectar la imagen pública que las audiencias tienen de una marca. La cultura organizacional siempre se hace transparente a los consumidores, por lo que las organizaciones deben tener mucho cuidado a la hora de diseñar sus mensajes y ser coherentes con el discurso que está detrás de sus productos, servicios o labores.

### 6.3. ORIENTACIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

A continuación, compartiremos algunos modelos basados en la clasificación que realizó el psicólogo social Roger Harrison sobre los tipos de cultura organizacional: (Harrison, 1990)

1. Cultura organizacional orientada al poder: Su objetivo es la competitividad empresarial, por eso los valores y la cultura en general están orientados a destacar su posición en el mercado. El liderazgo empresarial es su principal vertiente. Esta cultura ve al empleado como quien presta un servicio. Llama a formar grupos de trabajo entre los directivos de área únicamente cuando surgen problemas; fuera de estos incidentes, el trabajo es individual y la información de cada área es privada.

2. Cultura organizacional orientada a las normas: Busca la estabilidad y seguridad de la compañía con un cumplimiento estricto de las normas y reglas internas; por lo tanto, es común que se apliquen sanciones a todo el que las infringe. Se apega a los procesos, protocolos y procedimientos para garantizar un funcionamiento correcto, por lo que establece funciones y responsabilidades.



3.Cultura organizacional orientada a los resultados: Su objetivo es la eficacia y la optimización de los procesos laborales; además, prioriza las metas a corto plazo y fomenta el ahorro de recursos, tanto materiales como humanos.

4.Cultura organizacional orientada a las personas: Esta cultura se centra en el desarrollo personal y profesional de su equipo de trabajo, fomenta valores sociales e incita a la motivación y la creatividad. También es incluyente y busca la satisfacción de los clientes y de los colaboradores. En la actualidad, muchas organizaciones han optado por cuidar a sus empleados porque ven en ellos algo más que la prestación de un servicio: los consideran como los principales representantes de la marca.

#### 6.4. VENTAJAS DE TENER UNA CULTURA ORGANIZACIONAL CLARA

1.Brinda estabilidad: Da estabilidad y seguridad a las interacciones de tu organización, ya sea con clientes, empleados, socios u otro tipo de colaboradores.

2.Genera un marco de trabajo sólido: Integra los procesos internos y ayuda a resolver los problemas que surgen de las actividades.

3.Promueve la comprensión de las directrices: Define y asegura la comprensión de la misión y las estrategias de trabajo. Así, todos tendrán una mejor idea de qué deben hacer y cuáles son las motivaciones detrás de cada instrucción.

4.Permite establecer metas: Establece metas internas y externas, y contribuye a encontrar los medios para lograrlas. Asimismo, es la base de los objetivos específicos.

5.Ayuda a tu compañía a adaptarse al contexto social actual: En cuanto que brinda un marco de actuación dinámico, puede actualizarse con base en las circunstancias sociales o de la industria.

6.Fomenta la creación de una comunidad: Hace que las personas sepan que están respaldados y brinden esa misma sensación a sus clientes. Una organización sin una cultura organizacional correctamente establecida da la sensación de que prevalecen contradicciones constantes. En general, la cultura organizacional orienta todas las decisiones respecto a aquello que sí le conviene a tu compañía y lo que no ayuda a sus objetivos.

#### 6.5. COMO CREAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL FAVORABLE



Después de lo que hemos visto hasta aquí estamos de acuerdo en que es importante lograr una cultura organizacional que sea proactiva para la organización. Pero también deberíamos ver si es posible “crearla” de acuerdo a nuestras opiniones, valoraciones o tendencias. Considerando que la cultura depende de todas las personas y no solo de sus directivos el desafío es importante. Aun así, pensemos algunas pautas para lograrlo: Contratar personas afines a tu cultura: Un empleado cuando se siente identificado con la organización es más productivo y feliz. Por ello, además de evaluar sus habilidades en el proceso de contratación, debes evaluar que su perfil sea compatible con los valores de tu organización.

Estimular la cooperación: Cuando en una organización los empleados están compitiendo entre ellos no se enfocan en ser más productivos o tomar decisiones que beneficien a todo el conjunto. Debes evitar el favoritismo y siempre priorizar las necesidades colectivas sobre las individuales.

Congruencia con la misión, visión y principios: Estos aspectos tienen el objetivo de inspirar a los empleados y miembros de la compañía. Por ello el tomar decisiones alineadas con estos valores es fundamental. Más allá del dinero que reciben, los integrantes de la organización deben saber que pertenecen a una organización coherente.

Valorar las opiniones: En ocasiones las mejores ideas vienen de donde menos lo esperas. Cada empleado debe ser escuchado en sus propuestas y necesidades. Respetando sus conocimientos y capacidades.

Ser abierto al cambio: Las cosas que daban resultados hace 20 años, quizá ya no sirvan de la misma manera. Por esta razón, el aferrarse a los métodos, procesos o técnicas sin permitir nuevas ideas y enfoques, puede ser una mala idea.

Mejorar los espacios: Un lugar de trabajo agradable es clave para elevar el nivel de motivación y para contribuir a un mejor ambiente laboral. No nos referimos a cambios radicales, pero sí a mantener espacios limpios y que luzca de manera agradable y cómodos.

## 7. EFICACIA Y EFICIENCIA

Eficacia y eficiencia representan dos dimensiones del desempeño de una organización. La eficacia con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional.



Es decir, en qué medida el accionar de la organización cumple con la persecución de las finalidades establecidas hace referencia a la eficacia de la organización. En cambio, la eficiencia es una relación de carácter técnico entre los insumos empleados y los productos obtenidos. La diferencia entre las nociones de eficacia y eficiencia radica en que en términos de eficiencia el foco de análisis se concentra en la búsqueda de los medios, los métodos y los procedimientos a emplear para asegurar la mejor utilización posible de los recursos, es decir, los estudios de la eficiencia se centran en cuál es la manera de hacer las cosas para promover el empleo más racional posible de estos recursos disponibles. Muchas veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, dándoles el mismo significado a ambas. Pero, en realidad, existe una gran diferencia entre ser una persona eficiente y una persona eficaz. En los trabajos se suelen utilizar estos conceptos como un solo significado, cuando en realidad son completamente diferentes. Existe una gran diferencia entre ser un empleado eficiente y ser un empleado eficaz. Para descubrir ello debemos definir cada uno. (Marisol, 2019)

### 7.1. Definición de eficiencia.

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

### Definición de eficacia.

Respecto a la eficacia podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos. Ejemplo: se es eficaz si nos hemos propuesto construir un edificio en un mes y lo logramos. Fuimos eficaces por cuanto alcanzamos la meta, logramos lo que nos propusimos

### Diferencias entre eficiencia y eficacia.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia a la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo, aunque en el proceso no se haya hecho el mejor uso de los recursos,



es decir, no importa si fuimos eficientes en el proceso llevado a cabo para alcanzar el objetivo y ser eficaces. Así, perfectamente es posible ser eficientes sin ser eficaces (hicimos excelente uso de los recursos, pero no se cumplió el objetivo el tiempo previsto) y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes. Se puede dar el caso que se alcanzó la meta de construir una autopista en una semana tal como se había previsto (fuimos eficaces), pero para poder construir la autopista se utilizaron más recursos de lo normal (no fuimos eficientes). A continuación, mostramos una tabla donde nos muestra lo comentado anteriormente.



### 7.2. La Efectividad

La efectividad es el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente entre la *producción* y la *capacidad de producción*.



## TIPOS DE INDICADORES

<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>	<b>EFFECTIVIDAD</b>
<b>¿Qué?</b>	<b>¿Cómo?</b>	<b>¿Para qué?</b>
<b>Cumplimiento de metas</b>	<b>Uso de recursos</b>	<b>Impacto del resultado</b>