

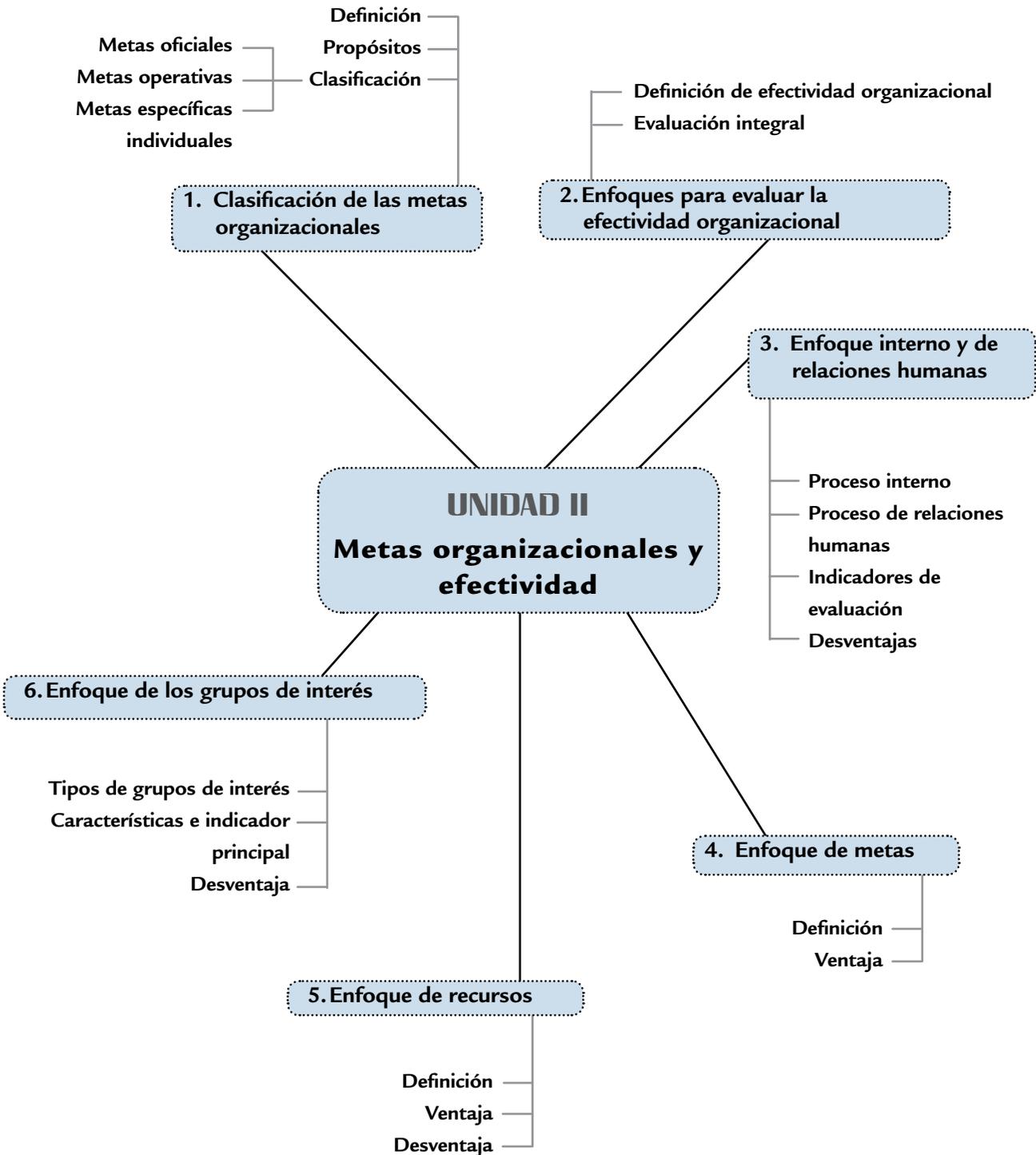
Unidad II

Metas organizacionales y efectividad





Esquema conceptual: Unidad II





Presentación

Las metas organizacionales responden a la razón de ser de la organización. El planteamiento de estas metas u objetivos deben ser el resultado de un profundo análisis situacional de la organización, el cual debe observar las condiciones, las oportunidades y los obstáculos en el ambiente exterior e interior de la organización. Es responsabilidad de los directivos lograr que las metas organizacionales se filtren de manera clara a los mandos medios quienes, a su vez, guiarán el trabajo en cada una de las áreas y departamentos de la empresa para el logro de las mismas.

En esta unidad, revisaremos la clasificación de las metas organizacionales y centraremos nuestra atención en los enfoques que evalúan el grado de cumplimiento de las mismas y la efectividad organizacional.



Objetivos específicos

- El alumno distinguirá los diferentes tipos de metas organizacionales, sus enfoques y las funciones que los caracterizan y analizará su importancia dentro del diseño de la organización.
- El alumno analizará la trascendencia de la efectividad organizacional, identificando qué se puede lograr por medio de la evaluación integral de la organización.



Tema y subtemas

- II **Metas organizacionales y efectividad**
 - II.1 Clasificación de las metas organizacionales
 - II.2 Enfoques para evaluar la efectividad organizacional



II.1 Clasificación de las metas organizacionales

Recordemos que el propósito principal de las organizaciones radica en el logro de sus metas y objetivos a través de los cuales guían sus acciones, y que son grupos de personas que se unen para alcanzar juntos esos fines.

Definición de metas organizacionales



Es necesario definir el concepto de metas organizacionales para comprender la orientación de las mismas en la organización. Varios autores coinciden en señalar que las metas son declaraciones que identifican un punto final o condición que desea alcanzar una organización.

Las **metas organizativas** son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización.¹

El sentido de la organización



Una organización adquiere sentido e identidad a través del conjunto de metas que la integran. Existen empresas que tienen un mismo giro, en una misma localidad, pero lo que las hace únicas son sus metas, porque cada una de ellas son distintas y por consecuencia operan de manera diferente.

Propósitos de las metas organizacionales



Las metas u objetivos de una organización sirven a tres propósitos:

1. Establecer el estado futuro que la organización busca alcanzar; en otras palabras, los principios generales que han de ser seguidos por los miembros de una organización.
2. Las metas proporcionan la razón para la existencia de la organización es decir, dan **legitimidad** a la misma.
3. Proporcionan un conjunto de **estándares** para medir el razonamiento organizativo.²

Clasificación de las metas organizacionales



Estos propósitos dan origen a la clasificación de las metas organizacionales, las cuales se aplican en diferentes niveles de la organización.

Metas oficiales

Descripción de las metas oficiales



Son aquellas metas generales que hacen referencia a la razón que explica la existencia de la organización, especificadas en la misión y la visión de la empresa. La misión, recibe también el nombre de objetivos o metas oficiales.

¹ Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. España: Pearson Prentice Hall.

² Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.



La misión de la empresa puede orientarse a los valores, el mercado y los clientes que caracterizan a la organización y la distinguen de otras. Los **objetivos o metas oficiales** definen de manera formal el alcance y los resultados de los negocios que la empresa trata de alcanzar. La misión puede tener un impacto poderoso en la organización.³



Descripción de la misión de la empresa

La misión de una empresa le otorga legitimidad a la misma, es decir, le da autenticidad. En los objetivos oficiales, los miembros de la organización encuentran la guía para dar cauce a sus acciones.

En el contenido de la misión se expresa la filosofía y perspectiva de la empresa, los valores que la instituyen e identifican y los propósitos principales, los cuales se enfocan a las metas de mercado, a sus clientes, a los accionistas y a sus colaboradores. Uno de los objetivos principales de una misión establecida sirve de herramienta de comunicación.⁴



Componentes de la misión

Entonces, la misión informa a todas las personas que conforman la empresa, las metas que se pretenden alcanzar y refleja de manera implícita la cultura de la organización.

Metas operativas



Descripción de metas operativas

En consecuencia de las metas u objetivos oficiales se derivan las metas u objetivos operativos. Las metas operativas designan los fines que se buscan mediante los procedimientos actuales de operación de la organización y explican lo que ésta intenta.⁵

Las metas operativas plantean el logro de resultados más concretos, medibles y específicos. Se trata de objetivos específicos que se materializan a través de las funciones de cada departamento o divisiones de la empresa.

En otros términos, las metas operativas especifican las acciones que debe ejecutar cada departamento de la empresa para lograr los objetivos oficiales de la misma. Éstas son el medio tangible para alcanzar la misión de la empresa.

Por ejemplo: uno de los objetivos operativos del departamento de ventas sería la apertura de mercados para la comercialización del producto. El logro de esta meta específica, en esta división de la empresa, contribuye en gran medida al logro de las metas oficiales de la organización.



Ejemplo de metas operativas

La suma de las metas u objetivos operativos, que podemos identificar por la cualidad de ser específicos, hace reales las metas u objetivos oficiales de la orga-



Las metas operativas permiten alcanzar las metas oficiales

³ Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

⁴ *Ibidem*.

⁵ *Ibidem*.



nización. Cuando todas las personas que conforman la empresa trabajan cotidianamente a través de los diferentes departamentos, en orientación a los objetivos operativos propios de cada uno de ellos, el resultado será cumplir con los propósitos de la organización.

Clasificación de las metas operacionales



Como se mencionó previamente, las metas organizacionales se clasifican de acuerdo con su función a través de niveles. Algunos teóricos, sólo señalan dos tipos: las oficiales y las operativas. Incluyendo dentro de éstas últimas, las tareas o actividades primarias que se deben desarrollar en una organización.

Ejemplos de actividades primarias



Son ejemplos de actividades primarias: la rentabilidad, la adquisición de recursos materiales y financieros, el posicionamiento en el mercado, el desarrollo del personal (capacitación, promoción, seguridad), la innovación y el cambio (flexibilidad y adaptación al entorno) y la productividad (cantidad de producto obtenido a partir de los recursos disponibles).

Metas específicas individuales

Descripción de las metas específicas individuales



Otros autores reconocen como un tercer tipo de objetivos o metas organizacionales a las metas específicas individuales, que en comparación con las actividades primarias, sí se incluyen como parte de los objetivos operativos, ya que especifican las tareas o los trabajos que deben realizar los individuos en atención a las metas descritas por medio de documentos.

Descripción del manual de organización



Las actividades que deben realizar los colaboradores de una empresa, por lo general, se describen a detalle en el **manual de organización**. En este documento se detallan los objetivos operativos y las funciones propias a cada división y departamento de la empresa. De igual manera, se describen las actividades que cada uno de los miembros de los diferentes departamentos debe realizar en atención a sus puestos. A este apartado del manual, se le denomina: **descripción de puestos**.

Objetivo de las metas específicas individuales



Finalmente, todas las actividades que realizan los colaboradores de la organización están encaminadas al cumplimiento de los objetivos operativos, que serán el medio para alcanzar los objetivos o metas oficiales de la organización.

Esquemas sobre la clasificación de las metas organizacionales



El siguiente cuadro, muestra en resumen la clasificación de las metas organizacionales: ⁶

⁶ Hodge, B., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización*. España: Pearson Prentice Hall.



TIPO DE META	ENFOQUE	FUNCIÓN	EJEMPLO
Metas oficiales o misiones	Establecimiento de la estrategia general	Establecer principios generales	Introducir productos nuevos. Entrada en nuevos mercados.
Metas operativas	Acciones específicas para desarrollar la estrategia	Guiar distintas divisiones, departamentos y unidades	Desarrollar productos concretos. Identificar mercados específicos y emprender acciones para conseguir esta meta.
Metas específicas individuales	Tareas o trabajos individuales	Guiar comportamientos individuales	Desempeñar un puesto de trabajo

¿De qué manera crees que impacte en la organización que los colaboradores conozcan o desconozcan las metas de ésta?

II.2 Enfoques para evaluar la efectividad organizacional

Las metas organizacionales se relacionan estrechamente con la efectividad o eficacia organizacional. Hablar previamente de objetivos y metas organizacionales, prepara el marco de referencia para analizar la efectividad y las formas de evaluarla en la organización. En su definición más concreta, la **efectividad organizacional** es el grado en el cual las organizaciones realizan sus objetivos.⁷ La efectividad es un concepto amplio, que incluye diversas variables de medición.



Definición de efectividad organizacional

La efectividad organizacional plantea diversos horizontes de evaluación integral, es decir, propone además de observar el logro de los objetivos o metas de la organización, otras maneras de evaluar la eficacia de la misma.



Planteamiento de una evaluación integral

La eficacia organizacional es algo más complicado que la mera consecución de las metas.⁸ La producción de ganancia, en caso de organizaciones lucrativas, la cantidad de beneficios obtenidos, el número de clientes atendidos o el número de unidades producidas no son las únicas variables a medir en la evaluación de la efectividad organizacional.

Las recientes teorías organizacionales plantean la inclusión de variables más complejas para evaluar la efectividad, como la satisfacción de los colaboradores, la satisfacción de los clientes con los productos y servicios, la satisfacción de la



Variables para evaluar la efectividad

⁷ Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

⁸ Hodge, B.J., Anthony, W. y Gales, L. (2003). *Teoría de la organización un enfoque estratégico*. España: Pearson Prentice Hall.



comunidad con la forma de funcionar de la organización, la retribución a la comunidad, la responsabilidad social, el cuidado y la protección al medio ambiente, etcétera.

El papel de los administradores



Los administradores determinan los indicadores que miden la efectividad de las organizaciones. Por lo tanto, aquellas metas cualitativas, como las mencionadas anteriormente, presentan complicaciones para poderlas evaluar, ya que no muestran indicadores determinados o claramente medibles. Sin embargo, son susceptibles a medición y deben ser consideradas para evaluar de manera objetiva la efectividad organizacional.

Eficacia o efectividad y eficiencia

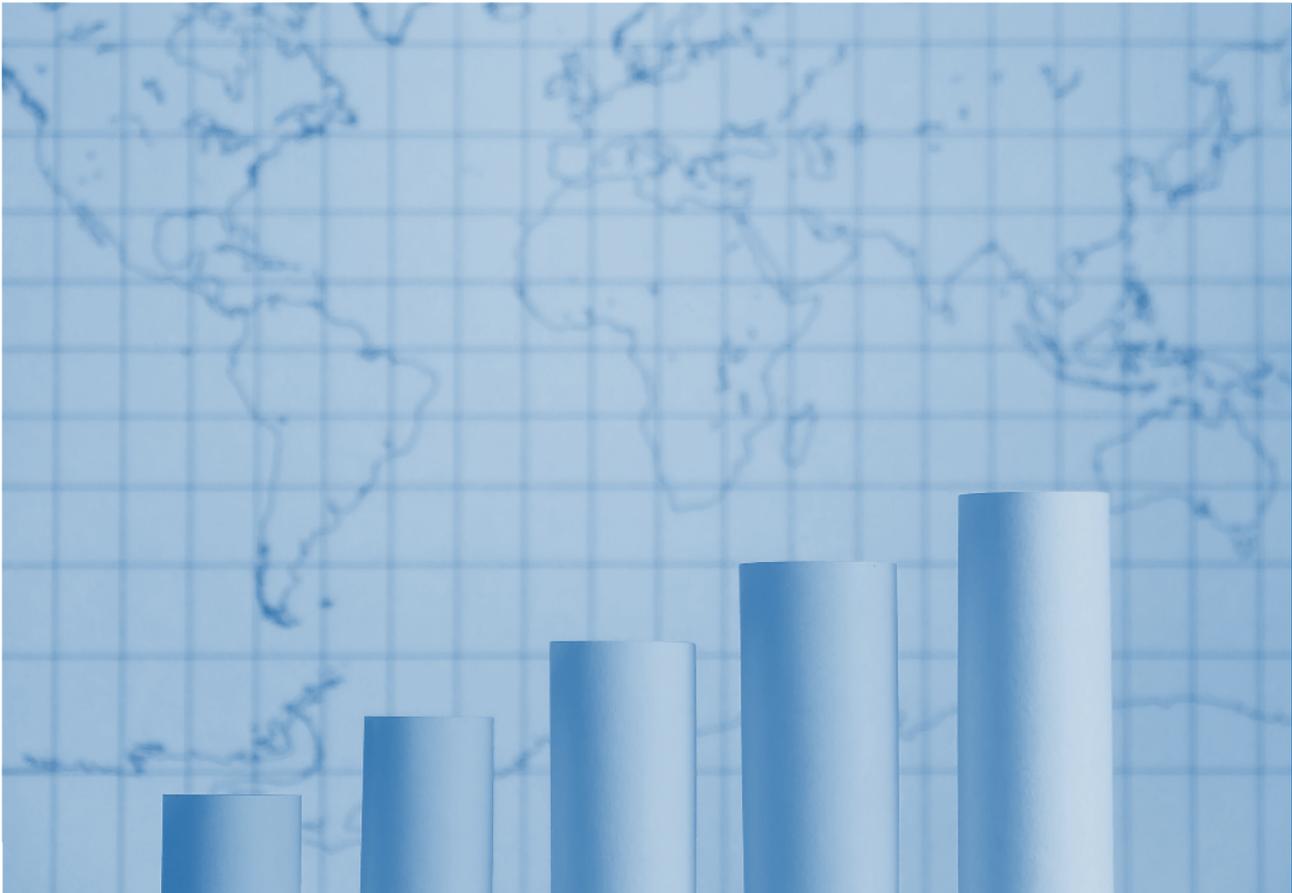


Otro aspecto de análisis se orienta a la distinción conceptual que existe entre eficacia (entendida como efectividad) y eficiencia.

Concepto de eficiencia



La **eficiencia** es la cantidad de recursos utilizados para la producción. Si una organización alcanza un nivel dado de producción con menos recursos que otra se describirá como más eficiente.⁹ Una organización puede tener un elevado índice de eficiencia con el hecho de optimizar recursos, pero no alcanza sus objetivos o metas organizacionales. Por ejemplo: que su producto no tenga demanda en el mercado, lo cual no le permitiría tener efectividad organizacional.



⁹ Daft, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.



Reactivos de autoevaluación

Instrucciones: Completa las siguientes oraciones utilizando las palabras que se encuentran en el recuadro.

metas operativas	metas organizacionales	propósitos de las metas organizacionales
misión	metas específicas individuales	metas oficiales

1. Las _____ son metas generales que hacen referencia a la razón que explica la existencia de la organización, especificadas en la misión y visión de la empresa.
2. Las _____ son declaraciones que identifican un punto final o una condición que se desea alcanzar una organización.
3. Los _____ establecen el estado futuro que la organización busca alcanzar; en otras palabras, los principios generales que han de ser seguidos por los miembros de una organización.
4. Las _____ plantean el logro de resultados más concretos, medibles y específicos. Se trata de objetivos específicos que se materializan a través de las funciones de cada departamento o divisiones de la empresa.
5. La _____ expresa la filosofía y perspectiva de la empresa, los valores que la instituyen e identifican y sus propósitos principales, los cuales se enfocan a las metas de mercado, a sus clientes, a los accionistas y a sus colaboradores. Sirve de herramienta de comunicación.
6. Las _____ quedan incluidas como parte de los objetivos operativos, ya que especifican las tareas o trabajos que deben realizar los individuos en atención a las metas descritas por medio de documentos (manual de organización).



Glosario

Eficacia: Grado en que la organización alcanza sus metas.

Eficiencia: Cantidad de recursos utilizados para producir una unidad de rendimiento.

Enfoque: Valor dominante de la perspectiva de una organización, el cual puede ser interno o externo.

Meta organizacional: Estado de negocios deseado que la organización desea alcanzar.

Supeditar: Condicionar algo al cumplimiento de otra cosa. Subordinar algo a otra cosa.



Fuentes de información

DAFT, R. (2005). *Teoría y diseño organizacional*. México: Thomson.

HODGE, B., ANTHONY, W. Y GALES, L. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* España: Pearson Prentice Hall.



Panel de verificación

Instrucciones: Completa las siguientes oraciones utilizando las palabras que se encuentran en el recuadro.

metas operativas	metas organizacionales	propósitos de las metas organizacionales
misión	metas específicas individuales	metas oficiales

1. Las metas oficiales son metas generales que hacen referencia a la razón que explica la existencia de la organización, especificadas en la misión y visión de la empresa.
2. Las metas operativas son declaraciones que identifican un punto final o una condición que se desea alcanzar una organización.
3. Los propósitos de las metas organizacionales establecen el estado futuro que la organización busca alcanzar; en otras palabras, los principios generales que han de ser seguidos por los miembros de una organización.
4. Las metas operativas plantean el logro de resultados más concretos, medibles y específicos. Se trata de objetivos específicos que se materializan a través de las funciones de cada departamento o divisiones de la empresa.
5. La misión expresa la filosofía y perspectiva de la empresa, los valores que la instituyen e identifican y sus propósitos principales, los cuales se enfocan a las metas de mercado, a sus clientes, a los accionistas y a sus colaboradores. Sirve de herramienta de comunicación.
6. Las metas específicas individuales quedan incluidas como parte de los objetivos operativos, ya que especifican las tareas o trabajos que deben realizar los individuos en atención a las metas descritas por medio de documentos (manual de organización).