

3. JERARQUÍA DE FINES. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

Las organizaciones presentan, con respecto a los fines, una suerte de criterios de valoración o de jerarquización.

Se fijan algunos fines ambiciosos o de muy largo plazo, que suelen denominarse fines principales o misión de la organización. Pero para alcanzar tal misión, se necesita realizar una desagregación e ir fijando unos fines u objetivos algo menos importantes o de menor jerarquía que el principal, que suelen denominarse fines intermedios, los que una vez alcanzados se convierten en medios para poder obtener el fin último.

A su vez, para los *fines u objetivos intermedios* también es necesario que sean desagregados, y así poder fijar otros también menos importantes o de menor jerarquía que los intermedios, que una vez logrados se convertirán en medios para poder lograr los intermedios.

Es decir, si se tiene un objetivo *principal o misión*, la pregunta lógica que suele hacerse es cómo se alcanza, se logra una sola vez, se lo alcanza directamente, normalmente no es así. Se tendrán que ir cumpliendo etapas, cada una de esas etapas significa objetivos o fines de una jerarquía menor, que una vez alcanzados sirven para llegar al objetivo último.

Cada objetivo de menor jerarquía que el principal, sea intermedio u operativo, constituye una suerte de peldaño o escalera hacia dicho objetivo principal.

Este pensamiento es válido tanto para organizar la consecución de objetivos personales como organizacionales. Así por ejemplo, una empresa rural puede tener como fin *último o principal* obtener una utilidad anual de \$200.000, pero para lograr dicha utilidad es necesario desagregar ése objetivo y descubrir objetivos intermedios o jerárquicamente menores o sub-objetivos, como por ejemplo: 1) producir cinco toneladas de granos, 2) producir 100.000 litros de leche, etc. A su vez, si se parte ahora del objetivo intermedio *producir cinco toneladas de grano* será necesario desagregarlo para descubrir otros jerárquicamente menores que al igual que el anterior deberán necesariamente alcanzarse primero para poder lograr el más importante. En este caso, para alcanzar la producción de cinco toneladas de granos serán necesarios por

ejemplo los siguientes sub-objetivos: 1) *sembrar “x” cantidad de hectáreas de maíz* , 2) *comprar “X” tractores*, 3) *contratar “x” peones*, 4) *comprar “x” kilos de semilla*.

En el caso de objetivos personales, por ejemplo un estudiante de Ciencias Económicas puede pensar que su objetivo principal sea el de obtener el diploma de Licenciado en Administración de Empresas, pero podrá lograrlo de un solo acto? de ninguna manera, ése será su objetivo último. Tendrá objetivos intermedios, como aprobar determinada cantidad de materias por año o ciclo, para aprobar tales materias deberá cursarlas y regularizarlas, por ejemplo, y para esto último deberá asistir a tantas clases teóricas y prácticas, y para esto último organizar su distribución horaria etc., y así hasta llegar al primer objetivo o peldaño de inscribirse en la facultad. Una vez que diseñó su escala de jerarquía de objetivos partiendo de su objetivo último *-obtener diploma de Licenciado -*, comenzará su acción por el de menor jerarquía, como inscribirse en la facultad y en la carrera de Licenciatura en Administración, si no hubiera otro jerárquicamente menor.

Lo expresado lleva a afirmar que, en toda organización se tendrá una *jerarquía de objetivos*, que se deberá construir previamente a la iniciación de la acción, partiendo del objetivo último, y que se ejecutará a partir de los sub-objetivos jerárquicamente menos importantes.

De esta forma, se va construyendo lo que se denomina una *jerarquía de objetivos* o también denominada *“escala medios-fin*, que es de una gran utilidad para la planificación y desarrollo de las actividades de las organizaciones.

3.1 Misión y visión

Como se ha señalado, el accionar organizacional debe tener un fin o finalidad. Todas las organizaciones crecen y se desarrollan; en suma, evolucionan con un propósito. El sistema social asigna finalidad a las organizaciones; éstas se dotan de una *misión* que representa el propósito y la razón de existir de una organización. Luego, los dirigentes establecerán estrategias para lograr objetivos y metas, que representarán

particiones de la guía general de la organización, es decir, de la misión o finalidad de la misma.

Los términos *misión, visión, fin, objetivos y metas*, se usan generalmente de manera indistinta, aun cuando sus acepciones son distintas, ya que poseen una jerarquía diferente, e involucran dimensiones y tiempos de actividad diversos. Por otra parte, los autores no están totalmente de acuerdo en las definiciones, complicadas aún mas por las traducciones que se realizan, lo que para uno es meta, para otro es objetivo, y para un tercero, fin.

Por ello, reviste importancia ubicar conceptualmente cada uno de estos términos, para poder utilizarlos con cierta propiedad. A continuación se procurará distinguir dichos conceptos.

En primer lugar se diferenciarán los conceptos de *misión y visión*. La *misión*, como ya se mencionó, representa el propósito y la razón de existir de una organización, y ella puede identificarse de forma escrita en instrumentos como una Constitución de una provincia o los estatutos de una organización privada. Mientras que la *visión* se relaciona a: cómo queremos que funcione esa organización en el futuro, qué estrategias debiera desarrollar, qué objetivos debe alcanzar en el futuro, qué tecnología debe incorporar, etc..

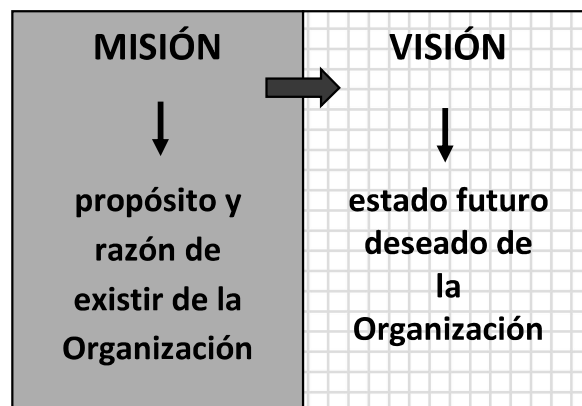


Figura 1.5: Misión y visión de la organización

Organizaciones con una misma *misión* pueden tener *visiones* diferentes. Cabe aclarar también que, existe un orden jerárquico en sus definiciones, primero debe

delimitarse una misión para que pueda ser definido este estado de cosas deseado en el futuro denominado *visión*.

3.2 Fin, objetivo y meta

El *fin* es considerado como la expresión del propósito o la finalidad perseguida por la organización entendida como una entidad o sistema social, tecnológico, económico, etc. Es la razón de ser de la organización; también denominado objetivo último, permanente o cuasi-permanente, que se trata de lograr con acciones o sub-objetivos menores. Cuando se define el *fin*, generalmente, lo que se está haciendo es acotar o enmarcar a la organización misma. Se advierte claramente, entonces, que el *fin* refleja el mismo concepto que se pretende con la misión.

Los fines se intentan alcanzar de continuo, independiente de que luego se los valore y diga, por ejemplo, que la educación que se recibe es mala o no satisface del todo nuestras expectativas. En los fines, se pretende contemplar dos aspectos cruciales. Uno, externo, la supervivencia de la organización para lograr objetivos y metas, otro, interno, la necesidad de llegar a tales objetivos en forma eficiente, eficaz, efectiva y relevante.

Para Etzioni (1972), un *fin* es el estado de cosas deseado que la organización pretende alcanzar. Puede alcanzarlo o no en el futuro, pero actúa como imagen que justifica y acota sus actos. Si este estado futuro se logra, deja de ser esa imagen generadora, y se asimila a esta y a su medio. En este sentido, un fin nunca existe, es aquello hacia lo que se aspira pero que no se tiene. Esa imagen tiene una verdadera fuerza sociológica, que influye en las acciones y reacciones simultáneas.

En relación a los *objetivos*, se puede decir que el punto de partida del proceso administrativo es la determinación de los objetivos. Es muy difícil tener una administración eficaz sin objetivos bien definidos. Nadie cuestiona la importancia vital de los objetivos para la vida de una organización. Entonces también aquí vuelve a existir una similitud de conceptos entre *fin* y *objetivo*.