



¿AGITARSE ES TRABAJAR?

Sobre las limitaciones de la idea de eficiencia

Ing.Agr. Hermes Morales
Instituto Plan Agropecuario

Ya desde el título, el lector podrá sospechar que el autor del artículo entiende que la “nunca suficientemente bien ponderada” *eficiencia* tiene sus limitaciones. Pues bien, su impresión es correcta. No estamos inventando, ya H. Simon¹ marcó estas limitaciones con claridad hace más de 50 años.

Cuando se usa en el lenguaje común la palabra eficiencia tiene un amplio significado que se le atribuye en el contexto de una conversación o muchas veces de un discurso. Algunas veces se la pretende usar como el criterio definitivo y más importante para calificar una acción, una empresa o una organización. Este uso es desmedido y no tiene justificación, ya que, cuando queremos precisar el contenido de este concepto debemos usar su definición, que presentamos a continuación.

Eficiencia es el cociente entre el resultado de un proceso y los insumos que se utilizaron para obtenerlo. Se usa para comparar procesos alternativos.

Como el lector habrá observado, esta definición no nos habilita de ninguna manera a usar la idea de eficiencia con la importancia que se le da usualmente, ya que su alcance es muy limitado.

Muchas veces se usa para calificar el funcionamiento de las empresas agropecuarias, y en esas oportunidades se pueden escuchar frases del estilo de: “Este predio es muy eficiente en la utilización del pasto”, que automáticamente se asocia a una medida de éxito. **El argumento central de este artículo es que dicha asociación no es correcta, ya que normalmente las cosas son bastante más complejas.**

Por ejemplo, si el objetivo del administrador del predio que está siendo evaluado es “Engordar los novillos antes de setiembre para mejorar su situación financiera”, una muy eficiente utilización del pasto probablemente le impedirá engordar los novillos y evitar la temida mora².

Hay otros dos conceptos muy cercanos que **deben utilizarse conjuntamente al de eficiencia**, estos son eficacia y efectividad, definidos a continuación.

Eficacia es el grado, (%), en que se alcanza una meta.

Efectividad es valorar en cuánto contribuye dicha meta al cumplimiento de un objetivo de orden superior.

En el caso que nos ocupa, del señor que quiere engordar sus novillos, diremos que ha sido 100% eficaz, si los novillos realmente están todos gordos cuando él se lo había propuesto, - independientemente de su “eficiencia” de utilización de pasturas - y diremos que es efectivo si realmente mejoró su situación financiera. Si para embarcar a tiempo los novillos tuvo que incurrir en costos extraordinarios que le llevaron su ganancia, podrá haber sido muy eficiente usando el pasto y muy eficaz engordando el 100% de los novillos para la fecha prevista, pero no ha sido efectivo, ya que no consiguió mejorar su situación financiera.

El para qué, qué y cómo. El siguiente cuadro, muestra que en términos muy simples, las preguntas, ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué? se asocian directamente a

¹ Premio Nobel de Economía 1977

² No puedo evitar un pequeño homenaje a un vecino, que al ir al BROU a cobrar el saldo de su cosecha y enterarse de que “se lo había comido la mora” comentó: “¡Qué yegüita que come trigo esa mora!”



las ideas de eficacia, eficiencia y efectividad. **Planteadas conjuntamente**, nos permiten tener una idea global acerca de la empresa u organización analizada.

Cuadro 1. La efectividad, la eficacia y la eficiencia: el para qué, el qué y el cómo.

Pregunta			Criterio
¿Para qué?	Mejorar la situación financiera.	Efectividad.	¿Mejoró la situación financiera?
¿Qué?	Engordar los novillos	Eficacia.	¿Los novillos fueron engordados?
¿Cómo?	Utilizando la pastura	Eficiencia.	¿Cuánto pasto se usó para engordar los novillos?

Cómo vemos, el **¿Cómo?** en nuestro esquema es el que valora la eficiencia, que es un cociente que permite hacer comparaciones y elegir eventualmente entre diferentes alternativas, sin embargo siempre la “*eficiencia*” es nada más que un **cómo** asociado a un qué y a un para qué de mayor orden de relevancia.

En el trabajo de todos los días diagnosticamos el funcionamiento de las empresas u organizaciones a las que estamos ligados, y ese diagnóstico se acompaña en forma automática por un juicio u opinión. Es importante no juzgar el funcionamiento del todo, “la empresa”, a partir del funcionamiento de alguno de los procesos, -eficiencia de utilización del pasto-, ya que nunca estos procesos tomados en forma aislada nos permiten tener una idea del funcionamiento de la totalidad, sea de la empresa, la organización, la actividad, etc.

Solamente teniendo en cuenta la coherencia entre los procesos y las finalidades conseguiremos apreciar en toda su complejidad el funcionamiento de una empresa.

Estas **finalidades**, son objetivos duraderos, que

encuadran y dan sentido al funcionamiento de las empresas.

Son del estilo de: “conseguir un ingreso que permita el bienestar de la familia”, “conservar y pasar a las siguientes generaciones un patrimonio”, “participar en organizaciones sociales”, etc. etc., y las proposiciones de mejora del funcionamiento de los predios deberá ser coherente con ellas.

Esta idea está presente en la sabiduría popular, que a veces se expresa como escuché una vez hacerlo al Dr. Octacilio Echenagusía: “*Existe una forma muy eficaz de fundirse: hacer eficientemente lo que no hay que hacer*”.

Volviendo al título, nos agitamos cuando realizamos acciones que no contribuyen a nuestras finalidades, y trabajamos cuando lo que hacemos contribuye “efectivamente” a dichas finalidades.

Una presentación de este estilo también lleva a interrogarnos sobre la función del administrador, gerente, encargado, dueño, titular o como se le quiera llamar. Indudablemente hay varios aspectos que deben ser contemplados, que van mucho más allá de “hacer las cosas correctamente”.

Cuadro 2. La explotación como un sistema complejo.

Pregunta		Criterio	En el lenguaje común...	Visto como un sistema complejo...
¿Para qué?	Mejorar la situación financiera.	Efectividad. ¿Mejoró la situación financiera?	Hacer las cosas correctas.	Subsistema de "Fijar finalidades"
¿Qué?	Engordar los novillos	Eficacia. ¿Los novillos fueron engordados?	Conseguir que se hagan las cosas.	Subsistema de gerenciamiento
¿Cómo?	Utilizando la pastura	Eficiencia ¿Cuánto pasto se usó para engordar los novillos?	Hacer las cosas adecuadamente.	Subsistema operativo. (Modelación analítica)

El cuadro anterior presenta una visión sistémica de la explotación. Nos indica que podemos identificar tres subsistemas que deben funcionar en forma coherente y armónica, entre sí y con el medio ambiente. Dicho medio ambiente se entiende en sentido muy amplio, incluye factores geográficos, sociales, humanos, económicos etc. Cada empresario tiene una visión propia de su medio ambiente y de su empresa. Sin embargo creemos que al-

gunos aspectos de dicha visión son compartidos por empresarios que enfrentan situaciones parecidas, tales como pertenecer a la región de basalto. Con el objetivo de mejorar nuestro trabajo, en especial con dichos productores, en el Plan Agropecuario, en colaboración con la Universidad de la República Regional Norte estamos tratando de ver más claramente esta problemática. Para lograrlo hemos iniciado un estudio llamado "*Caracterización de*

ganaderos del Noroeste del país según sus estrategias empresariales". Sobre finales de este año tendremos los primeros resultados, que prometemos compartir con ustedes.

Para terminar, podemos volver nuevamente al título, y recordar que en la tarea de todos los días no nos enfrentamos solamente al problema de "hacer las cosas correctamente" sino también debemos hacer las cosas correctas.

