

¿Cómo evaluamos el desempeño de nuestra organización?

Caso de una red de agro exportación

Lima, 2008

PRESENTACIÓN

Este documento está dirigido a grupos de **productores agrarios** organizados con fines de exportación, estén ya exportando o en vías de hacerlo. A esta forma de organización y sus alcances, les denominamos **red de agro exportación**. Atiende la inquietud de la organización expresada en las preguntas: **¿cómo estamos?** y **¿en qué podemos mejorar?** La presentación es sencilla de aplicar, la evaluación es cualitativa, y sienta las bases de un desarrollo más elaborado en el futuro.

El contenido parte de la consideración de que nadie mejor que los propios integrantes de la red conocen la información de la organización, la cual los llevará a identificar su situación y tomar las medidas indispensables para mejorar. Saber de esta situación y orientar su futuro, lo denominamos **medir o evaluar el desempeño de la organización o red**.

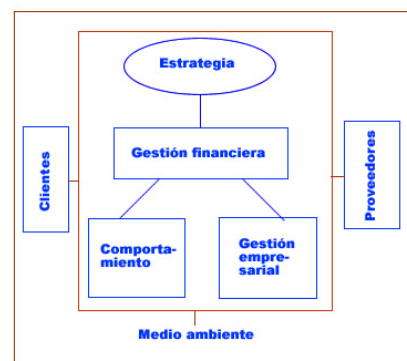
En todos los casos la organización avanza. El propósito de la propuesta de evaluación es saber cómo es ese avance y en qué aspectos se puede mejorar. La base de la respuesta es sencilla: necesitamos que **avance en dos pies** y que disponga y utilice en forma **rentable los recursos financieros**. De esta manera decimos que su **desempeño es equilibrado**. Y que la vida en la organización es placentera.

¿Qué significa avanzar en dos pies? De una parte, **tener un buen comportamiento** (frente a la propia organización, y en su relación con los demás). De otra parte, realizar una **gestión empresarial eficiente** (tener claro el rumbo, manejar bien los recursos, resolver adecuadamente los problemas, presentarse claramente al mercado, mantener una información y comunicación interna y externa adecuada, entre otros aspectos). Sabemos que estamos avanzando bien si nuestro comportamiento y nuestra gestión tienen un alto nivel.

¿Qué significa el manejo rentable de los recursos financieros? En primer lugar, disponer de ellos, preferentemente tener recursos propios para el capital de trabajo. Constatar que los resultados financieros indican que los estamos manejando adecuadamente. Y que crecemos de acuerdo a nuestros propósitos.

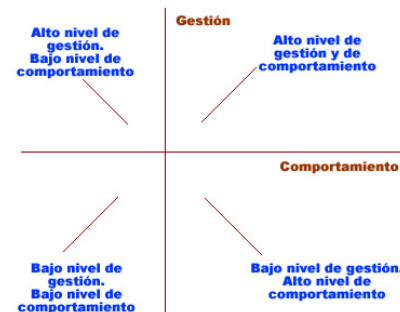
¿En qué forma presentamos la metodología de evaluación? La podemos aprender a través de reuniones y discusiones, al tiempo que efectuamos la evaluación del desempeño de la organización.

EQUILIBRIO Y DESEMPEÑO



Avanzar en dos pies y en forma rentable, es la base del equilibrio de la organización.

ORDENAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



¿En qué cuadrante estamos? El alcanzar el de la derecha superior es un propósito básico, y el superarse dentro de él, un objetivo permanente.

¿QUIÉNES SOMOS?

Somos una organización de productores agrarios. Nuestra actividad principal es la exportación, la cual hacemos desde hace algunos años. Nuestra impresión es que cada vez adquirimos una mayor solidez, y nuestras mayores expectativas se orientan a mejorarla y a seguir avanzando en nuestra actividad.

Estamos convocados en Asamblea como una primera reunión para discutir sobre nuestra situación, conocer de nuestros puntos críticos, e indagar sobre una forma básica de evaluarnos en forma integral.

Sobre nuestra situación

Los **directivos** aprecian la situación de nuestra organización a través de algunas variables, de la siguiente manera en forma resumida.

- Respecto a las relaciones entre los integrantes de la organización, el informe indica que son cordiales, aunque con algunas muestras de individualismo.
- Sobre nuestras líneas de producción, hay dudas sobre continuar alentando el cambio a la agricultura orgánica debido principalmente a la poca experiencia de la mayoría de los integrantes de la organización.
- Ligado con lo anterior, hay que pensar en un mayor esfuerzo en la capacitación.
- Hay que alentar una organización más sólida buscando una formalización firme.
- Todavía dependemos mucho del financiamiento ajeno, con bancos e intermediarios que nos limitan en nuestras decisiones y mejor provecho de los resultados.

Aspectos críticos

Las distintas opiniones sobre el informe de situación concluyen en que hay una *sensación* de conocer el estado actual de la organización, pero la imposibilidad de señalar los elementos críticos del mismo.

Para algunos, el tema principal está en la necesidad de capacitación, especialmente si se piensa ir cambiando a la producción orgánica. Para otros, la dependencia del financiamiento del capital de trabajo, traba el entusiasmo en el trabajo.

Evaluación integral

Los asistentes se preguntan si hay una metodología que ellos puedan manejar, y que cumpla las siguientes características.

CONVOCATORIA Y AGENDA

Asamblea de la organización

Tema: *Evaluación del desempeño de la organización.*

Agenda:

*Presentación
Informe de situación
Variables críticas
Evaluación integral*

RESUMEN

Los productores integrantes de una organización agraria dedicada a la exportación, se han reunido en Asamblea para conocer de la situación de la organización, y tomar medidas para un conocimiento y actuación integrales. El resultado de la reunión es el siguiente, resumido.

Hay situaciones favorables como la concordia entre los integrantes.

Hay situaciones dudosas como el cambio hacia la línea de producción orgánica.

Hay iniciativas para alentar el programa de capacitación y para formalizar la organización.

La principal preocupación se mantiene en la dependencia financiera del capital de trabajo, que los limita claramente.

Reconocen la conveniencia, y así acuerdan buscar e implementar una metodología de evaluación integral de la organización. Que identifique los puntos críticos. Que brinde una calificación global. Que indique una ruta a seguir.

- Que de una visión integral de la situación de la organización. Esto es, que contemple la mayor parte de los aspectos en la vida de la organización.
- Que a cada aspecto se relacione uno o varios elementos que puedan ser medidos por nosotros.
- Que esta forma de medición sea sencilla, aunque progresivamente pudiera ser más elaborada. Incluso, en el futuro ser efectuada por terceros.
- Que nos proporcione una forma de advertencia o alerta, para saber qué elementos están en un nivel indeseado.
- Que nos brinde una calificación general sobre nuestra situación actual, al tiempo que marque una perspectiva deseable.
- Que nos oriente sobre las acciones a tomar para alcanzar esa meta deseable.

PROCEDIMIENTO PARA LA PRIMERA REUNIÓN SOBRE LA SITUACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Objetivo

Se da inicio a la búsqueda y uso de una metodología de evaluación integral y señalamiento de una perspectiva deseable.

Responsabilidad

Los directivos de la organización son los responsables de la convocatoria a una Asamblea, así como de dirigir la reunión, registrar y llevar adelante los acuerdos.

Registros

*Cuaderno de asistencia
Bienvenida e informe de situación
Acuerdos*

Procedimiento

Los directivos dan la bienvenida a los asistentes. Manifiestan la importancia de que todos conozcan la situación de la organización y sepan de los propósitos de su desarrollo.

Dan a conocer el informe de situación: (1) Los puntos favorables de la organización. (2) Aspectos sobre los cuales hay inquietudes. (3) Dificultades más importantes.

Enunciar la necesidad de una evaluación integral. Que permita un conocimiento global de la organización. Que señale los puntos insatisfactorios. Que marque un nivel global de situación. Que oriente las acciones a tomar.

¿QUÉ ES DESEMPEÑO?

Para atender el acuerdo de la Asamblea, los **directivos** de la organización han convenido con un **especialista** en que les explique y proponga la metodología de evaluación integral con las características señaladas en tal acuerdo.

A consecuencia inmediata de este convenio, es preparada una nueva reunión. El **especialista** ha manifestado que una **metodología de evaluación de desempeño** sería la más adecuada a los intereses de la organización. La reunión se prepara con el propósito de conocer los alcances de la metodología del **desempeño**.

El concepto de desempeño

En el centro de la nueva reunión, el especialista explica que el concepto de **desempeño** se aplica a personas, empresas, instituciones, y por supuesto a organizaciones como la nuestra. Significa **actuar de acuerdo con nuestra finalidad**. Por lo tanto, interesa tener clara la finalidad de la organización. *¿Para qué nos hemos agrupado?*

La finalidad de la organización de productores

Las opiniones que se escuchan en la discusión son variadas. Algunos comienzan diciendo *para ganar dinero*. Otros, *para aprender*. También dicen, *para sostener a nuestras familias*. *Para comunicarnos mejor entre los que hacemos lo mismo*. O *para vender juntos al extranjero*. Para muchos, *porque trabajando en grupo es mejor*, o **vivimos mejor**. Esto último inquietó a todos: hay una sensación de verdad en **vivir mejor**. Pero, *¿qué significa vivir mejor?*

O mejor dicho, **vivir mejor en la organización**. No es difícil. **Vivir** es **amar, tener, ser**. Lo cual significa lo siguiente.

- Amar** Se refiere al vínculo cordial que mantenemos con nosotros mismos y el entorno más cercano (respecto a la organización: los trabajadores, los clientes, los proveedores, el medio ambiente).
- Tener** Se dispone del dominio y control de los recursos y activos de la organización para su actividad diaria y subsistencia al largo plazo.
- Ser** Se trata de la integración económica, social y ambiental de la organización con la sociedad, tanto en el ámbito local, regional, nacional como internacional. La organización tiene su propia identidad.

¿Cómo medimos esta finalidad?

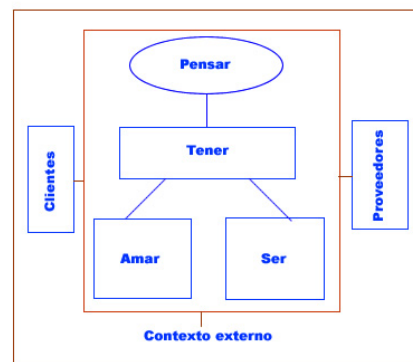
La asamblea escucha que hay que presentar estos componentes (amar, tener, ser) a través de entidades o **criterios de actuación** que puedan ser medidos.

REUNIÓN PARA LA EXPLICACIÓN DEL DESEMPEÑO

Agenda:

- Evaluación integral y desempeño.
- Concepto de desempeño.
- Finalidad de la organización.
- Medición de la finalidad.
- Criterios de actuación.
- Medidas.

EQUILIBRIO Y DESEMPEÑO: VIVIR MEJOR



La organización vista en sus componentes para **vivir mejor**: amar, tener, ser, así como sus relaciones con clientes, proveedores y el contexto externo. La organización requiere de **pensar** la orientación de su destino.

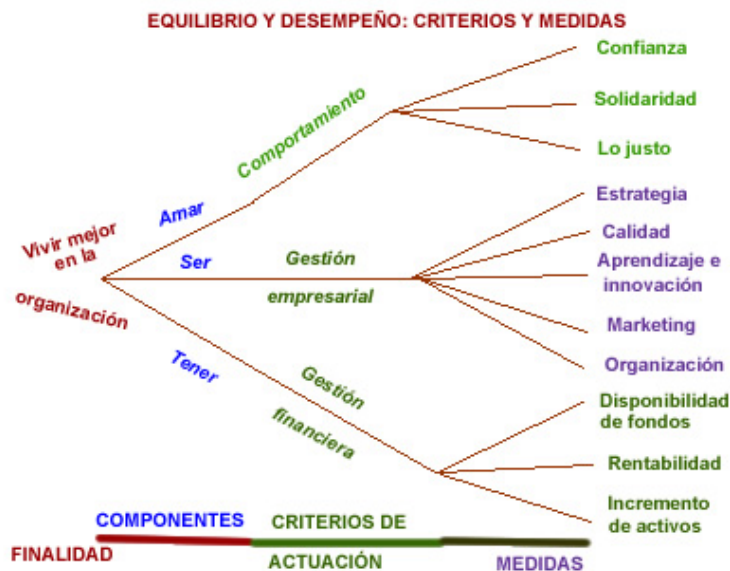
Para empezar, los componentes (amar, tener, ser) se presentan en los siguientes términos de la **actuación** de la organización.

Comportamiento Confianza en las propias fuerzas.
Adhesión a la causa común de la organización.
Sostenimiento de relaciones justas.

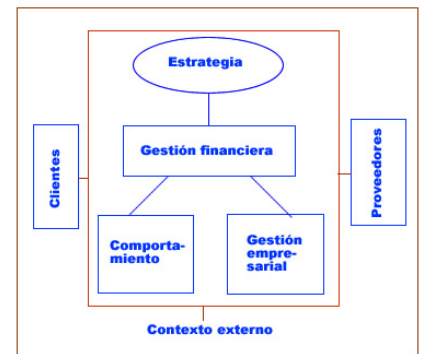
Gestión empresarial Claridad en el mercado al cual se dirige. Aliento a la creatividad. Al aprendizaje. Identificación propia. Consolidación organizacional.

Gestión financiera Liquidez. Rendimiento en los fondos propios. Incremento en la oferta.

A estos criterios de actuación se asocian **medidas** que se discutirán en lo que sigue.



EQUILIBRIO Y DESEMPEÑO: CRITERIOS DE ACTUACIÓN



Los componentes de **vivir mejor** se expresan en **criterios de actuación** de la organización, posibles de ser **medidos**.

RESUMEN

Para evaluar el desempeño hay que medir si se actúa cumpliendo la **finalidad de la organización**. Ésta se expresa según tres componentes: **amar**, **ser** y **tener**. El **amar** se define según nuestro **comportamiento**. El **ser** como organización depende de nuestra **gestión empresarial**. Y el **tener**, de la **gestión financiera**.

¿CÓMO NOS COMPORTAMOS?

En una nueva reunión, nos preparamos para entender sobre el **comportamiento** de la organización, y la correspondiente **actuación** con la cual respondemos.

Sobre el comportamiento

Tiene el significado de **conducta** ante una situación determinada que motiva al individuo al cual se aplica. En el caso de la organización, es una respuesta a estímulos o motivaciones que provienen de sus ambientes internos y externos. Internamente, *¿cómo nos comportamos ante los propios trabajadores?* Externamente, *¿cómo nos portamos ante los proveedores, los clientes, el medio ambiente?*

La respuesta. Lo hacemos actuando sobre la base de pautas, valores, principios o normas de conducta, aprendidos como organización, y cuya práctica sostenida debe conducirnos a **patrones básicos de acción**.

Valores que sustentan el comportamiento

La asamblea discute los tres siguiente: la **confianza**, la **solidaridad**, y lo **justo**. Estos son sus significados.

Criterio de comportamiento	Descripción
Confianza	Esperanza firme que se tiene de alguien o algo. Seguridad que se tiene en sí mismo. Ánimo, aliento, vigor para obrar. Es la clave en los periodos de éxito o de fracaso. Confianza en las propias fuerzas, en los grupos de trabajo, en la organización de la que se forma parte, recibida desde el exterior. Se reducen los conflictos .
Solidaridad	Es la adhesión a la causa o a la empresa de otros. También es el derecho u obligación <i>in sólidum</i> (esto es, que debe cumplirse para el total de las partes, sin dividirse). Esta adhesión se hace por la adopción de valores comunes y por compartir aspectos fundamentales de los planteamientos de los grupos en los cuales se participa. Por ejemplo, las compras comunes .
Lo justo	Lo justo conduce a lo bueno, a aquello que es aceptado como tal por la sociedad y por el grupo con el cual se trabaja. De ahí que lo que se considera justo, está <i>legitimado</i> por la sociedad, o por el grupo (aceptación de la gestión , por ejemplo) sin que necesariamente esté contemplado en lo legal.

Medidas para una evaluación inicial

Es conveniente tener una **evaluación de partida** del desempeño de la organización. Se puede trabajar con medidas de base cualitativa. Para empezar se puede utilizar un nivel de calificación A B C, como: A (muy bueno), B (bueno), C (deficiente). Se puede agregar una opción SM (sin medición).

ILUSTRACIONES PARA EL SIGNIFICADO DE LA CONFIANZA, LA SOLIDARIDAD Y LO JUSTO

La confianza en la propia organización

Franco es considerado un Gerente innovador de la organización. Sus propuestas eran calificadas de osadas por parte de algunos trabajadores de la organización, en particular por aquellas que tienen que ver con cumplimientos de contratos, novedosas estrategias de ventas o promoción de la marca propia de la organización.

*En una sesión amplia con integrantes claves de la empresa, Franco convocó a estos trabajadores a elaborar una lista con el título **No podemos** y la relación de aquello que consideraban imposible o inalcanzable. Cada quien escribió lo suyo: ...dialogar abiertamente, ...reconocer públicamente nuestros errores, ...cumplir una programación exigente, ...evaluar a nuestros clientes, ...llevar registros, ...llegar a nuevos mercados.*

*Terminado aquello, les pidió que depositaran las listas en una caja de cartón, sobre la cual le escribió el título **No se puede... RIP**. Cerró la caja, y seguido por los convocados, la enterró para siempre, según dijo.*

¿Qué se obtiene con la confianza?

Mejorar el ánimo y la disposición de la gente de la organización. Permite fijarse metas más ambiciosas.

Supera la negligencia, el agotamiento de personas y procesos. Estimula la colaboración.

Mayor compromiso de todos los trabajadores.

El siguiente cuadro puede ser una base inicial, que también facilite llegar a indicadores más específicos si fuese necesario.

Criterio	Medida	Evaluación			Criterios de cumplimiento
		A	B	C	
Comportamiento					
Confianza	Ausencia de conflictos				La armonía entre los integrantes de la red se manifiesta en ausencia de reclamos y en la disposición de trabajo conjunto.
Solidaridad	Compras conjuntas				El desarrollar servicios comunes, de compra o venta por ejemplo, es una expresión de compartir ventajas entre todos, independientemente de los tamaños individuales de los integrantes.
Lo justo	Gestión con aceptación completa				La legitimidad, como expresión de lo justa, se manifiesta por el consenso de sus integrantes en la gestión llevada a cabo por los directivos.

Ejemplo de evaluación

Los integrantes de la organización deben hacer un esfuerzo de evaluación según el comportamiento. Y obtener, por ejemplo, la siguiente evaluación (y su correspondiente explicación).

Criterio	Medida	Evaluación			Explicación
		A	B	C	
Comportamiento					
Confianza	Ausencia de conflictos			x	Pese a integrar grupos procedentes de distintas culturas, no se conoce de divergencias.
Solidaridad	Compras conjuntas			x	Cuentan con servicios comunes para compras y ventas. Faltaría un centro de ventas propio en el lugar de destino.
Lo justo	Gestión con aceptación completa			x	En el ámbito interno, mantienen mucho cuidado con la difusión de actividades y resultados. Incluso, cada vez tienen un mayor reconocimiento internacional.

La solidaridad en la red

No somos competidores. Somos colegas. Así reza el mensaje de los componentes de la organización para beneficiarse de las posibilidades de exportación. Presentando un frente sólido. Una oferta de mayor volumen. Un solo sitio Web. Respaldándose unos a otros. Concertando ventas a compradores comunes. Incrementando el volumen para llenar contenedores.

Lo justo

La organización es proveedora de rosas al exterior. Mantienen relaciones cordiales y desean seguir así aunque se acerca una nueva negociación de precios y oportunidades de pago. En la última ocasión, acordaron 1.75 por rosa y el pago en 60 días. Ahora pide 2.00 por rosa. Deseando mantener una relación estable, la negociación termina acordando una situación favorable para ambas partes: se continúa con el precio de 1.75, pero el pago será a los 30 días.

¿CÓMO EVALUAMOS LA GESTIÓN EMPRESARIAL?

Con la ayuda del especialista, nos reunimos nuevamente para estudiar el otro componente básico del desempeño: la **gestión empresarial**, y planear la forma de evaluarlo.

¿Qué entendemos por gestión empresarial?

La entendemos como el conjunto de métodos, técnicas y experiencias para un eficiente planeamiento, organización, comunicación y evaluación de las operaciones y procesos de una empresa. Recientemente, se les identifica como las **mejores prácticas empresariales**.

La evaluación de la misma, como parte del desempeño, cubre los componentes más importantes de esta gestión, para los intereses de nuestra organización.

Aspectos que hay que considerar

Aquí están los elementos que le dan **solidez** a la empresa o al sistema empresarial. La evaluación tiene que ver con temas básicos como los siguientes.

Criterios de gestión empresarial	Descripción
La estrategia empresarial	Claridad en el mercado al cual se dirige. El mensaje que le presenta. Las características que lo distinguen entre los demás. Un mercado claro. Un mensaje igualmente claro
La calidad	En todos los componentes. Cumplimiento de normas. Compromisos culturales.
La innovación	Aliento a la creatividad. En la tecnología. En la organización. En la manera de acercarse al mercado. Introducción de productos nuevos. La capacitación es la base.
El marketing	Forma de acercarse al cliente y de satisfacer sus necesidades. Evaluaciones de satisfacción. De crecimiento en el mercado
La organización	La consolidación de la forma de organización que se adopte. Medida como su capacidad de representación.

Medidas para una evaluación inicial

Siguiendo el mismo sistema de calificación A, B, C que facilita la evaluación de partida, a cada criterio o aspecto se asocian un conjunto de medidas así como la descripción de sus alcances. Como en el caso anterior será posible llegar a mayores detalles en la calificación de la evaluación.

El siguiente cuadro puede ser una base inicial, que también facilite llegar a indicadores más específicos si fuese necesario.

ILUSTRACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

¿Qué es una estrategia?

Como conjunto de pautas que orientan el camino y fijan un objetivo común. Es en ese sentido que entendemos la estrategia. En una red, significa que todos los componentes actúan ordenadamente tras la consecución de un propósito. Lo usual es que este propósito esté ligado a un mercado. Por ello resulta conveniente que las empresas integrantes se identifiquen con una línea de producción o de servicio. En el caso de la producción, implica estar tras la preparación de un producto que interese a un mercado, según se pretende. En el caso de servicios, se trata de una gama de productos que se juntan en un uso común. En resumen se suelen considerar los siguientes factores.

Productos y servicios a ofrecer

Mercado a satisfacer
Segmento de clientes por atender

Tecnología a utilizar

Métodos de ventas

Sistema de distribución

Área geográfica

Criterio	Medida	Evaluación			Criterios de cumplimiento
		A	B	C	
Gestión empresarial					
Estrategia	Mercado definido				El ente empresarial tiene claro los segmentos de mercado a los que dirige su actividad y oferta sus productos.
	Mensaje al mercado				También tiene confianza en que será reconocido por un conjunto de características o cualidades que lo distinguen de otras ofertas.
Calidad	Cobertura en el ente empresarial				Se refiere a la gama de aplicaciones de la calidad, cultural y normativa, en la producción, los servicios, el medio ambiente, la salud, seguridad y bienestar laboral, la responsabilidad empresarial.
Aprendizaje e Innovación	Capacitación e iniciativas				Incluye los programas de aprendizaje continuo. También soluciones innovadoras en los diferentes procesos de la red.
Marketing	Satisfacción del cliente				Comienza por identificar y atender los requerimientos de los clientes, y verificar continuamente de su satisfacción.
Organización	Consolidación empresarial				La solidez de la organización se evidencia por su capacidad de estar representada en los frentes gremiales o públicos para tomar decisiones que afecten sus intereses.

Ejemplo de evaluación

En conjunto hay que hacer un esfuerzo de evaluación según los criterios adoptados. He aquí un ejemplo que debe ajustarse en cada caso.

Criterio	Medida	Evaluación			Observaciones
		A	B	C	
Gestión empresarial					
Estrategia	Mercado definido	x			Tienen claramente orientado el mercado hacia el comercio justo y la producción orgánica
	Mensaje al mercado	x			Igualmente se presentan al mercado con rasgos propios.

El mensaje al mercado

¿Cómo sabemos que la estrategia es apropiada? Podemos orientarnos por tres aspectos importantes. Uno de ellos es verificar que la estrategia se enfoca en determinadas variables estratégicas. El segundo si la red se distingue claramente. El tercero es que el mensaje que la organización le dirige al mercado es contundente.

¿Qué es la calidad?

Generalmente un empresario se acerca al tema de la calidad a partir de los objetos que compra o produce, lo cual es igualmente válido en el caso de servicios. Ello refleja el hecho de que pese a que la calidad es un concepto antiguo, su importancia ha sido evidente a partir de las relaciones comerciales. Por lo tanto, se le define en relación con un objeto como el conjunto de características internas y atributos externos que provocan la satisfacción o deseos de posesión. Esta es una definición comercial de la calidad, a la que se le asocian normas justamente para asegurar la consecución de tales características y atributos.

Calidad	Cobertura en el ente empresarial	x	Tienen certificaciones en el ámbito de la producción orgánica.
Aprendizaje e Innovación	Capacitación e iniciativas	x	Mantienen un programa valioso de capacitación tanto productiva como de la comunidad.
Marketing	Satisfacción del cliente	x	Se esfuerzan en ello. Por ejemplo, las marcas se diseñan en función a las propuestas de los clientes.
Organización	Consolidación y representatividad empresarial	x	Internamente luce como un ente sólido con representatividad local y regional influyente. Pudiera alcanzar una representación nacional importante.

Marketing: diez reglas

Considere las siguientes:

- Segmentar el mercado*
- Conocer las necesidades de los clientes.*
- Conocer apropiadamente a los competidores.*
- Mantener excelentes vínculos con los grupos relacionados con la organización.*
- Identificar y clasificar las oportunidades.*
- Desarrollar un sistema inteligente de planificación del marketing.*
- Evaluar una oferta variada de productos.*
- Gestionar marcas fuertes.*
- Desarrollar un marketing fuerte y eficaz.*
- Amplio uso de la tecnología disponible.*

La necesidad de asociarse

La búsqueda de una forma de asociarse, y la conveniencia de llevarla adelante, constituye una decisión importante de las empresas involucradas alrededor de una línea de producción. Lo aconsejable será que lo hagan después de estar convencidos de las ventajas de trabajar en red para exportar, así como de su viabilidad económica. En efecto, el propósito de la asociación está ligado a la conveniencia de las propias empresas participantes, de las relaciones con sus trabajadores y con la comunidad.

¿CÓMO EVALUAMOS LA GESTIÓN FINANCIERA?

Nuevamente se reúne la asamblea para conocer de la **gestión financiera** de la organización y la evaluación de su desempeño.

Sobre la gestión financiera

Pero, ¿qué es la gestión financiera? Esta es una preocupación común entre los integrantes de la organización. *Comprende la planificación, organización, ejecución, control y evaluación de los recursos monetarios de la organización.* Junto con los trabajadores, aportan los factores para la producción de la organización.

Sus responsables deben realizar una diversidad de funciones, como planificar y presupuestar (estimando las necesidades financieras futuras), gestionar la caja, conducir los registros contables y financieros. Y emitir estados que ayuden a los directivos a tomar decisiones, esta vez, en el marco de la evaluación de desempeño de la organización.

Criterios de la gestión financiera

Estos criterios tienen que ver con la disponibilidad de fondos para la atención cotidiana, de la rentabilidad y de la acumulación de activos útiles.

Criterios de gestión financiera	Descripción
De disponibilidad de fondos	Flujo de caja. Liquidez. Crecimiento en las ventas
De rentabilidad	Rendimiento de fondos propios
De incremento de activos	Incremento de la oferta con productos nuevos y registrados

Medidas para una evaluación inicial

Con el mismo sistema A, B, C para la evaluación de partida, en este caso, se consideran las siguientes medidas y criterios que pueden ser más específicas en el futuro.

Criterio	Medida	Evaluación			Criterios de cumplimiento
		A	B	C	
Gestión financiera					
Disponibilidad de fondos	Liquidez				Este resultado es una forma de ver que el ente empresarial ha sido capaz de ahorro y manejo de capital de trabajo propio.
Rentabilidad	Rendimiento de fondos propios				Es un resultado que expresa mejor lo que la red ha podido hacer con sus pro-

APUNTES SOBRE LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA

*La evaluación financiera ha sido uno de los aspectos más ampliamente utilizados como base para tomar decisiones en la gestión de las empresas. También se le ha culpado de centrar y distraer la atención de los directivos de la organización sobre los otros aspectos de interés, como la calidad, la capacitación, la eficiencia productiva, entre otros, y que aquí agrupamos como **comportamiento y gestión empresarial**. Quienes son partidarios de esta crítica, consideran que un **buen comportamiento** y una **buena gestión empresarial**, debiera conducir un **buen resultado financiero**.*

Incremento de activos	Aumento de oferta	<p>pios recursos.</p> <p>Es un resultado que también puede expresarse en el incremento del patrimonio. El indicador que se utiliza aquí tiene que ver con el aumento de su oferta.</p>
------------------------------	-------------------	--

Ejemplo de la evaluación

La discusión sobre el desempeño de la gestión financiera de la organización, conduce a esta primera estimación, con la correspondiente explicación.

Criterio	Medida	Evaluación			Observaciones
		A	B	C	
Gestión financiera					
Disponibilidad de fondos	Liquidez			x	Este resulta un punto débil seguramente debido a la necesidad de atender a una población numerosa. Ello los obliga a operar con préstamos para capital de trabajo.
Rentabilidad	Rendimiento de fondos propios			x	La misma limitante del punto anterior. Aparentemente hay un avance en las posibilidades de trabajar con recursos propios.
Incremento de activos	Aumento de oferta			x	Más que en volumen, la oferta está evolucionando a la calidad orgánica, que tiene mejores precios.

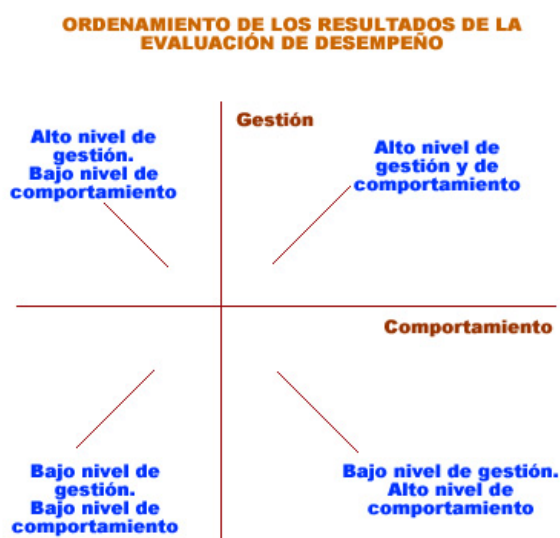
*Esto sin embargo no es siempre cierto. Se reconoce que lo que debe guiar un **buen desempeño** de la organización, es la actuación equilibrada de los tres aspectos aquí estudiados: el **comportamiento**, la **gestión empresarial** y la propia **gestión financiera**. Este es el punto de vista que se alienta en esta guía.*

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

¿Qué hacemos con estos resultados? ¿Cómo los presentamos de una manera ilustrativa que nos sugiera las acciones a tomar?

Diagrama de resultados

Se postula que la evaluación se elabore sobre la base del **comportamiento** y de la **gestión empresarial**. El resultado puede presentarse en un diagrama del tipo siguiente.



En términos generales, las organizaciones o sistemas empresariales se ubicarán en los distintos cuadrantes. Se completa la evaluación contrastando este resultado con el de la **gestión financiera**. Todo ello constituye el sustento para emitir recomendaciones de mejora.

En efecto, al conocer el cuadrante en que se ubica la organización o el ente empresarial, las recomendaciones se orientan a facilitar el **recorrido** hacia un alto nivel de gestión y de comportamiento.

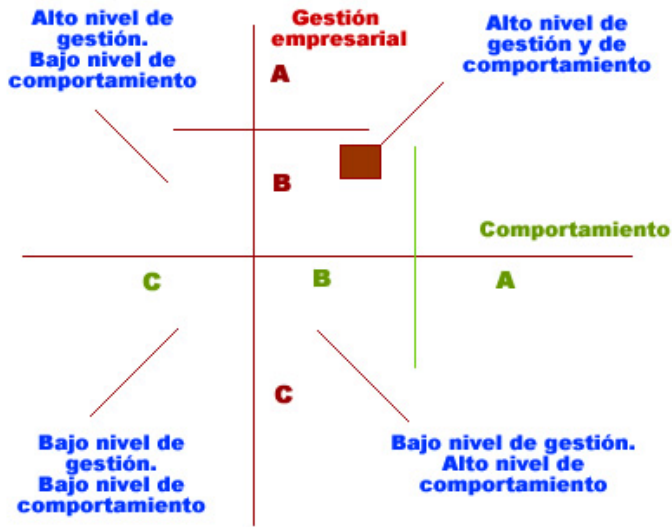
Resultados para el ejemplo

En el diagrama de evaluación, las apreciaciones previamente presentadas conducirían al siguiente resultado gráfico.

SOBRE LA EVALUACIÓN Y LOS RESULTADOS

Hay varias apreciaciones que pueden hacerse sobre los criterios de evaluación y la presentación de los resultados. Las primeras evaluaciones deben hacerlas los directivos y la asamblea de la organización. Ello es posible fácilmente por el uso del sistema de calificación A, B, C. Igualmente, el diagrama de resultados debe discutirse directamente entre los directivos y la asamblea. Esta presentación por cuadrantes del diagrama, es muy sugestiva y motiva a pensar y desear estar en el cuadrante superior derecho. Y dentro de él, lo más alto posible. En la medida que esta evaluación y diagrama pueda ser familiar a los directivos y la asamblea, hay que avanzar a formas más elaboradas, mejor si son cuantitativas. En la visión más deseada, digitalizadas.

ORDENAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



Otro aspecto importante en la presentación es que hace obvia la o las recomendaciones: buscar la calificación A y ubicarse en el cuadrante superior derecho. Con seguridad, los grupos a quienes está dirigida esta guía encontrarán fácil y útil su aplicación.

Las recomendaciones

Las recomendaciones se orientarían a mejorar los aspectos calificados en C y B, y a sostenerse o ampliar la situación en A.