

hace ya mucho tiempo, los controles directos a las salidas de capital y ha aplicado con criterios de mercado una reglamentación de las entradas de corto plazo. Por último diremos que, desde el punto de vista social, Chile demuestra que la mejor solución para la pobreza es el crecimiento y que las modalidades más viables de protección social son los programas focalizados en beneficiarios específicos. No cabe duda de que, a partir de la experiencia ejemplar de Chile, se pueden extraer enseñanzas para otros países de América Latina».

Después del infausto gobierno comunista de la Unidad Popular, que culminó en septiembre de 1973, Chile resurgió de las cenizas y en 37 años, tras cuatro gobiernos sucesivos de centro izquierda que aplicaron la disciplina económica que tan bien resume Michel Camdessus, se ha convertido en un país a punto de alcanzar los parámetros establecidos para una nación desarrollada. Ahora le toca a Sebastián Piñera liderar un nuevo relanzamiento del país. Tendrá la oportunidad de aplicar su experiencia de empresario triunfante a la conducción de una de las naciones más exitosas de Latinoamérica, manteniendo la tasa de crecimiento económico al tiempo que profundiza los logros de los gobiernos de la Concertación en materia de bienestar social. Ése es el tamaño del reto de don Sebastián. ■

Raúl Maestres M.
Socio *senior*
de Korn Ferry International

EL GERENTE IDEAL EN AMÉRICA LATINA

ENRIQUE OGLIASTRI

La división internacional de la Asociación de Psicólogos de Estados Unidos le dio, en agosto de 2009, el premio al «mejor libro global» a una colección de trabajos comparativos sobre cultura y liderazgo en 25 países del mundo, que adicionalmente distingue los valores ideales en diferentes regiones del mundo. Se trata de *Culture and leadership across the world* (Cultura y liderazgo en el mundo), editado por Jagdeep S. Chhokar, Felix C. Brodbeck y Robert J. House. En lo que respecta a América Latina, se entrevistaron 1.400 gerentes, que expresaron sus preferen-

cias sobre lo que les gustaría fuesen el comportamiento y los valores ideales de un gerente. De estos datos se desprende un comportamiento ideal: los consejos para los jóvenes (y para los no tan jóvenes) que se incorporan al trabajo gerencial en esta región del mundo:

1. Consiga un impacto en su país, en su entorno. Trabaje responsablemente para que su comunidad mejore como resultado de su actuación.

2. Piense positivamente en la gente, apoye a quienes trabajan con usted. Organícelos en equipos.

Piense positivamente en la gente y apoye a quienes trabajan con usted. Organícelos en equipos. Sea también justo con el trabajo de las mujeres. Págueles lo mismo que a los hombres, y promuévalas si su desempeño es mejor

3. No sea elitista. No establezca muchas diferencias entre las personas y grupos en la organización, reduzca las distancias y privilegios (cafetería, uso del estacionamiento, baños iguales para todos). Déle oportunidades de acceso a todos, apoye a la gente para que haga su trabajo, no desconfíe ni la controle al detalle. No sea autoritario.

4. Oriéntese a alcanzar resultados, a tener el mejor desempeño posible. Establezca objetivos precisos y enfatice criterios de evaluación según los resultados obtenidos, y no por preferencias personales o políticas.

5. Sea claro y transparente, diga siempre la verdad. No intente manipular ni se enrede creyéndose más astuto o vivo que el resto del mundo.

6. Sea magnánimo, generoso. No deje para después un reconocimiento público a quien lo merezca.

7. Piense a largo plazo. Tenga una visión clara de lo que conviene desde una perspectiva amplia de futuro, y comunique esta perspectiva para orientar el trabajo integrado de todos.

8. Estructure el trabajo para que no haya continuas emergencias y situaciones imprevistas. Evite tantas incertidumbres y anticipese a los resultados.

9. Sea justo con el trabajo de las mujeres. Págueles lo mismo que a los hombres, promuévalas si su desempeño es mejor; tenga en cuenta que hoy en día están mejor educadas y son más responsables y efectivas en su trabajo que hombres. Induzca un clima tan respetuoso en la empresa como el que

le gustaría que rodeara a su hermana o hija.

10. Proteja a la gente que trabaja con usted, y propicie una vocación humanitaria en su empresa. La sociedad está llena de grupos vulnerables que necesitan apoyo.

11. Sea un buen ejemplo motivador. Nunca pida a los demás lo que usted no haría. Inspire con sus actuaciones los valores que quiera ver reflejados en la empresa.

Estos consejos sobre una gerencia eficaz en América Latina surgen de los resultados de investigaciones sobre los

valores que caracterizan a la mayoría de los gerentes latinoamericanos. Aunque posiblemente algunos lectores los consideren obvios, es útil clarificar el modelo ideal aplicable y válido en la región, que como tal podría sugerirse a extranjeros empleados en organizaciones de América Latina. También esto podría considerarse el aporte de los valores latinoamericanos al trabajo gerencial en el mundo, así como se han distinguido los aportes de japoneses, norteamericanos o alemanes, lo que permitiría aspirar a alguna cuota de universalidad. ■

Enrique Ogliastri
Profesor del Incae (Costa Rica)

¿POR QUÉ ES TAN IMPORTANTE HOY LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL?

ALEJANDRA GONZÁLEZ MÁRMOL

En toda organización es necesario evaluar el desempeño del personal. Eso es lo que siempre se ha escuchado y practicado, o al menos enseñado de generación en generación. En todos los contenidos programáticos de las carreras de relaciones industriales y psicología, entre otras, se encuentra la materia «evaluación de desempeño», que debe ser cursada con carácter obligatorio.

¿Pero realmente es importante la evaluación del rendimiento de las personas? Ciertamente es muy relevante

porque el éxito de toda organización depende del desempeño de las personas, y mientras se mida y evalúe este desempeño, se podrán emprender acciones orientadas a obtener resultados positivos. No obstante, para que esto sea así, es imprescindible realizar la evaluación de desempeño de la manera más adecuada posible, lo que se materializa cumpliendo los siguientes

En la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación, tanto escrita como verbal, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz

pasos: identificar los problemas relacionados con el desempeño, ofrecer a los trabajadores información constructiva y emprender acciones para mejorarlo. No es fácil. La medición y la gestión del desempeño son dos de las funciones más complejas que todo supervisor debe realizar; principalmente, porque tiene que evaluar a personas con emociones, percepciones y realidades tan diferentes como válidas.

El proceso de evaluación de desempeño implica un conjunto de elementos y subprocesos que van más allá de la sola medición. De hecho, es pertinente cubrir tres aspectos fundamentales: la identificación del rendimiento que será evaluado, la medición de los resultados y la gestión de las conclusiones del estudio. La etapa de identificación hace alusión a la necesidad de tener sumamente claro lo que hay que medir; esto es, aquellas dimensiones del rendimiento que determinan la eficiencia en el trabajo. Para ello se recomienda conocer los flujos de trabajo clave, analizarlos, descomponerlos en partes y convertir cada una de ellas en una dimensión del rendimiento. Si no se toma en cuenta una dimensión relevante en el trabajo, es muy probable que los empleados se sientan muy mal, en particular aquellos que tienen buen rendimiento en esa dimensión, y la evaluación del rendimiento podría generar resultados incorrectos. Lo mismo ocurrirá en caso contrario: si se incluye una dimensión de poca relevancia para el trabajo, podría generar frustración.

La medición consiste en determinar los métodos que serán aplicados para calificar o cuantificar el

rendimiento de los empleados. Estos métodos pueden clasificarse según los juicios utilizados —relativo o absoluto— o si se toman en cuenta las características, comportamientos o resultados de los individuos. Cada método tiene sus ventajas y desventajas. Ahora bien, la calidad de la evaluación depende más del evaluador; es decir, de la capacidad, motivación

y percepción del supervisor. Como la evaluación tiene que hacerla un ser humano, no es descabellado entonces suponer que independientemente del método utilizado, y de la integridad de la persona que evalúa, los supervisores enfrenten ciertos obstáculos al gestionar el rendimiento: errores y sesgos, gustos y preferencias, políticas de la organización, normas legales y factores del entorno.

El proceso de evaluación de desempeño tiene carácter estratégico, porque mientras se mida y evalúe el desempeño de las personas se podrán emprender acciones orientadas a resultados organizacionales ganadores. Para que realmente esto sea un hecho, lo más importante de este proceso es la gestión del rendimiento, que significa orientar las acciones y el comportamiento de las personas a generar resultados eficaces, lo que se traduce en un proceso de mejoramiento continuo y un excelente clima organizacional. Lo relevante de la gestión del rendimiento es que los supervisores participen efectivamente en el desempeño de sus colaboradores, analicen las causas de los problemas de rendimiento, faciliten que los empleados encuentren soluciones, y utilicen una comunicación centrada en el rendimiento y no en las personas.

En la comunicación está la clave del éxito o el fracaso de un proceso de evaluación de desempeño. La comunicación, tanto escrita como verbal, es el elemento diferenciador de una gestión del rendimiento eficaz. Para que la comunicación tenga un efecto positivo en el proceso de evaluación de desempeño, a los supervisores se le recomienda las siguientes acciones:

1. Documentar constantemente el rendimiento del empleado: escriba los incidentes críticos y relevantes que ocurran durante el periodo de evaluación y lo afecten.

2. Solicitar la participación del empleado, antes de emitir un juicio definitivo.

3. Ser cuidadoso al discutir la evaluación con el empleado: céntrate en el comportamiento y no en las características del individuo.

4. Ser concreto y oportuno al dar la información: es mejor no dejar pasar mucho tiempo si algo hay que decir. Esto suele generar mejores efectos.

5. Ante una situación de bajo rendimiento, dirigir la información sólo a las facetas de la situación que el empleado puede cambiar. El resto puede generar confusión y malestar. Informe a los trabajadores de las deficiencias durante el periodo de evaluación.

6. Desarrollar un plan de acción y otro de seguimiento.

7. Revisar su propio rendimiento.

De igual manera, es recomendable que los empleados contribuyan a su proceso de evaluación, mediante la técnica de la autoevaluación y la colaboración con sus superiores para que éstos los califiquen de la forma más justa posible. Para ello pueden seguir las siguientes sugerencias:

1. Pedir a su supervisor y a sus compañeros que contribuyan a valorar su rendimiento.

2. Mantener un registro de sus logros y fallos.

3. Invitar a su supervisor a que le ofrezca sus opiniones y sugerencias para mejorar antes del proceso formal.

4. Si recibe una crítica, no polemice sobre el tema. Si es algo relevante, pida una segunda opinión.

5. Saber escuchar.

6. Distinguir entre usted y el rendimiento.

Para que la evaluación de desempeño cumpla su objetivo es esencial considerar que quienes evalúan y quienes son evaluados son seres humanos. Por tal motivo, independientemente del método utilizado, la periodicidad aplicada y el proceso llevado a cabo, la clave para su éxito es la comunicación eficaz y la oportunidad de las acciones. ■

Alejandra González Mármol
Gerente general de B&G Desarrollos de Negocios S.A., especialistas en gestión de capital humano