

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