



# CAPÍTULO 12

## Evaluación de desempeño y plan de carrera

### OBJETIVOS **DE APRENDIZAJE**

Después de estudiar el capítulo deberá ser capaz de:

- 1 Identificar la importancia de evaluar con eficacia a los gerentes.
- 2 Reconocer las cualidades que deben medirse al evaluar a los gerentes.
- 3 Presentar un sistema de evaluación gerencial basado en la medición del desempeño frente a objetivos cuantificables y el desempeño como gerente.
- 4 Describir el enfoque de equipo de la evaluación.
- 5 Identificar las recompensas y el estrés de administrar.
- 6 Conocer los aspectos importantes en la planeación de una carrera profesional.

En ocasiones se ha considerado la evaluación gerencial como el talón de Aquiles de la integración de personal gerencial, pero es un factor importante de la administración: es la base para determinar a quién puede promoverse a un puesto más alto, también es importante para el desarrollo administrativo, porque es difícil determinar si los esfuerzos desarrollados van en la dirección correcta cuando no se conocen las fortalezas y debilidades de un gerente. La evaluación es, o debería ser, parte integral de un sistema de administración; saber lo bien que un gerente planea, organiza, asigna personal, dirige y controla es, de hecho, la única forma de asegurar que quienes ocupan los puestos gerenciales en realidad administran con eficacia. Si un negocio, una dependencia gubernamental, una organización de beneficencia o hasta una universidad han de lograr sus metas con efectividad y eficiencia, deben encontrar e instrumentar formas para medir el desempeño administrativo.

Existen otros motivos por los que la evaluación gerencial es importante, uno de los más apremiantes en Estados Unidos surge de las disposiciones del Título VII de la Ley de Derechos Civiles de 1964 (enmendada en 1972) y de los reglamentos de la Comisión de Igualdad de Oportunidades en el Empleo y de la Oficina de Cumplimiento de Contratos Federales; estas dependencias han sido críticas con muchos programas de evaluación, y han encontrado que, a menudo, inducen a la discriminación, en particular en cuestiones de raza, edad y género. Los tribunales respaldan a las dependencias federales cuando insisten en que, para que un programa de evaluación sea aceptable, debe ser confiable y válido, y es evidente que estas agencias establecen estándares rigurosos.

Una evaluación eficaz del desempeño también debe identificar el deseo legítimo de progreso que tienen los empleados en sus profesiones, una forma de integrar las demandas organizacionales y las necesidades individuales es mediante la administración de la carrera profesional que, como se explicará en este capítulo, puede ser parte de la evaluación del desempeño.

[www.eeoc.gov](http://www.eeoc.gov)

## Elegir criterios de evaluación

La evaluación debe medir el desempeño mostrado para alcanzar metas y desarrollar planes, así como el desempeño en las funciones gerenciales. Para una función administrativa nadie quiere a una persona que parece hacerlo todo bien como gerente, pero que no puede presentar resultado en la obtención de utilidades, el marketing, la contraloría o cualquiera que sea su área de responsabilidad. Tampoco es suficiente contar con un *ejecutante* en un cargo administrativo que no puede operar con eficacia como gerente: algunos ejecutantes estrella pueden haber tenido un éxito azaroso y no como resultado de una administración eficaz.

## Desempeño para alcanzar metas

Al evaluar el desempeño, los sistemas de evaluación que consideran objetivos cuantificables preestablecidos tienen un valor extraordinario. Dada una planeación consistente, integrada y comprendida diseñada para lograr objetivos cuantificados, quizá los mejores criterios de desempeño gerencial se relacionen con la capacidad de establecer metas de manera inteligente, planear los programas que ayuden a realizarlas y tener éxito al alcanzarlas. Aquellos que han operado con alguna variante de este sistema a menudo sostienen que estos criterios son inadecuados y que no se excluyen elementos de azar u otros factores que el gerente no puede controlar en una evaluación de este tipo. En demasiados casos se promueve a quienes logran resultados por azar y se culpa de los fracasos a quienes no alcanzaron los resultados esperados debido a factores fuera de su control; por tanto, la evaluación frente a objetivos cuantificables es de suyo insuficiente.

## Desempeño como administradores

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal. Los administradores de cualquier nivel también realizan tareas no gerenciales que no pueden ignorarse; sin embargo, el principal propósito por el que se los contrata, y frente al cual se les debe medir, es su desempeño como gerentes, es decir, se les debe evaluar sobre la base de qué tan bien comprenden y realizan las funciones gerenciales de planear, organizar, integrar personal, dirigir y controlar. Los estándares a utilizar en este rubro son los fundamentos de la administración, pero primero debe examinarse la evaluación basada en los objetivos de desempeño.

El sistema para medir el desempeño con base en objetivos preestablecidos debe complementarse con una evaluación del gerente en sus funciones como tal.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Carrefour España mide el desempeño de su gente

Como muchas empresas multinacionales, la plantilla y los procesos de Carrefour, el gigante francés de los supermercados, son muy grandes y complejos. Por eso su administración en España ha desarrollado un plan anual de evaluación del desempeño. Su sistema se basa en índices de evaluación de cada elemento de la empresa, según el puesto y la categoría, entrevistan a sus evaluados de acuerdo con los objetivos cuantificables; luego se analiza el desempeño de cada uno y se trata de capacitarlos para que alcancen los niveles requeridos; la información obtenida se carga en la intranet corporativa de manera que pueda utilizarse en otras aplicaciones. Como quería distinguirse la evaluación del desempeño de la política de la APO de la empresa, se utilizó la herramienta de seguimiento profesional, que mide cómo se realizan las tareas y se logran los objetivos, además del sistema de administración por objetivos (APO), que rescata la aportación de cada miembro al todo.

Expuesta de este modo la tarea parece inmensa, pero como señala Alfredo Núñez, director de Recursos Humanos de Carrefour España: “Hay un aspecto más organizativo que de compensación que nos permite actualizar la información de todos los empleados, e identificar las necesidades de formación y proponer acciones en ese sentido, mediante la propia herramienta, por lo que también sirve a la dirección de formación para planificar y gestionar todas sus acciones”.

Con información de: Carrefour España, en: <http://www.carrefour.es> y “Carrefour. 2X1 en evolución del desempeño”, *Redes & Telecom*, en: [http://www.redestelecom.com/Actualidad/Casos\\_de\\_%C3%A9xito/Inform%C3%A1tica\\_profesional/Empresas/20070105036](http://www.redestelecom.com/Actualidad/Casos_de_%C3%A9xito/Inform%C3%A1tica_profesional/Empresas/20070105036), consultado el 6 de octubre de 2007.

## Evaluar a los gerentes con base en objetivos cuantificables



Un enfoque muy utilizado en la evaluación gerencial es el sistema para evaluar el desempeño gerencial basado en el establecimiento y logro de objetivos cuantificables. Como se señaló en el capítulo 4, para la administración eficaz es básico contar con una red de objetivos significativos y alcanzables; simple lógica, pues no puede esperarse que las personas logren una tarea con efectividad y eficiencia, que derive en eficacia, a menos que sepan cuáles son los propósitos finales de sus esfuerzos, y tampoco puede esperarse que lo haga una empresa organizada.

Para la administración eficaz es básica una red de objetivos significativos y alcanzables.

### Proceso de evaluación

Una vez que se ha puesto en marcha un programa de administración por objetivos cuantificables, la evaluación es un paso bastante fácil: los superiores determinan qué tan bien establecieron sus

objetivos los administradores y cómo se desempeñaron frente a ellos. En los casos en que la evaluación por resultados ha fracasado o ha sido decepcionante, el principal motivo es que la APO se consideró sólo como una técnica de evaluación: no es posible que el sistema funcione si sólo se le utiliza para este propósito. La APO debe ser una forma de administrar y planear, así como la clave para organizar, integrar personal, dirigir y controlar; cuando éste es el caso, la evaluación se reduce a si los gerentes han establecido objetivos adecuados y razonablemente alcanzables y cómo se han desempeñado frente a ellos durante un periodo determinado. Como se ilustra en el enfoque sistemático de la APO de la figura 4.4 del capítulo 4, la evaluación es sólo el paso final de todo el proceso.

También hay otros puntos a considerar: ¿fueron adecuadas las metas?, ¿requirieron un desempeño *exigente* (alto pero razonable)? Estas preguntas sólo pueden responderse con base en el juicio y la experiencia del superior de la persona evaluada, y aunque este juicio puede agudizarse con el tiempo y la experiencia, será aún más objetivo si el superior puede utilizar las metas de otros gerentes en puestos similares para comparar.

Al evaluar el cumplimiento de las metas, el evaluador debe tomar en cuenta varias cuestiones, por ejemplo, si (desde un principio) las metas eran razonablemente alcanzables, si hubo factores que la persona no podía controlar y que le ayudaron o entorpecieron para lograr dichas metas y cuáles fueron los motivos de los resultados; el revisor también debe observar si un individuo siguió operando frente a metas obsoletas cuando las situaciones cambiaron y se requerían metas revisadas.

## Diferentes puntos de vista sobre los problemas de evaluación

Las personas tienen diferentes puntos de vista acerca de los problemas de evaluación del desempeño, aquí se analizan tres de ellos.

### Evaluación subjetiva en comparación con la objetiva

Existen quienes aún sostienen que es suficiente la calificación subjetiva de los subordinados; después de todo, arguyen, el desempeño gerencial es difícil de evaluar. Del otro lado de la discusión están quienes sostienen que una evaluación debe ser completamente objetiva y que sólo las cifras cuentan: una persona alcanza o no los objetivos establecidos con anterioridad.

La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el *juego de los números*: las cifras pueden manipularse para adecuarse al caso individual, frustrando así el propósito de la evaluación; además, aplicar una cantidad limitada de criterios cuantificables puede hacer que se ignoren otros objetivos no establecidos formalmente, pues no pueden establecerse objetivos para todas las tareas. Por tanto, no sólo es importante observar las cifras de desempeño, sino también las causas de las desviaciones positivas o negativas de los estándares, aunque esto pueda suponer algún juicio subjetivo.

La evaluación debe enfocarse en los resultados, pero debe evitarse el "juego de números".

### Juzgar o autoevaluar

Existe la opinión de que los gerentes tienen la autoridad que les confiere su cargo y, por tanto, deben ser el único juez en la evaluación del desempeño de sus subordinados; pero a muchos administradores les desagrada que les coloquen en la función de juez, en especial cuando se les pide que evalúen las características de personalidad de sus subordinados. Los empleados también se sienten incómodos cuando se les juzga mediante factores que quizá no se relacionen con las tareas que realizan. El otro punto de vista sostiene que a las personas debería pedírseles que se evalúen ellas mismas; por supuesto que algunos subordinados pueden ser más duros consigo de lo que sería su superior, pero otros pueden calificarse exageradamente alto, en especial si la calificación puede influir en su salario.

La filosofía de la APO destaca el autocontrol y la autodirección, lo que supone que se han preestablecido objetivos cuantificables (principalmente en un trabajo conjunto del subordinado y su superior) frente a los cuales puede medirse el desempeño. De hecho, si esto se hace bien la evaluación es relativamente fácil. Así, durante la reunión de evaluación no debe haber sorpresas: los subordinados saben lo que quieren lograr y los superiores saben qué aportaciones pueden esperar de sus subordinados. Además de la evaluación exhaustiva, un control periódico y constante del desempeño puede revelar desviaciones de los estándares. En general, los subordinados deben tener la oportunidad de ejercer el autocontrol, pero el superior aún tiene el poder del veto en caso de controversia respecto del objetivo, que es la base de la evaluación del desempeño.

La filosofía de la APO destaca el autocontrol y la autodirección.

## Evaluación del desempeño anterior en relación con el desarrollo futuro

Algunos gerentes estiman que el propósito de la evaluación es sobre todo respecto del desempeño pasado, pero otros se enfocan en los aspectos evolutivos de la evaluación; la orientación respecto de la mejoría en el último caso es hacia el futuro.<sup>1</sup>

Con el énfasis en la autoevaluación y autodirección responsables, el aspecto valorativo de la evaluación se reduce de manera considerable. Es indudable que debe aprenderse de los errores pasados, pero estas percepciones deberían traducirse en planes de desarrollo hacia el futuro. Es evidente que la evaluación puede ser una excelente oportunidad para destacar las fortalezas de una persona y preparar planes de acción para superar sus debilidades, como se analiza más adelante en este capítulo, en la sección de planeación de la carrera profesional.

Se debe aprender de los errores pasados y traducir esas percepciones en planes de desarrollo hacia el futuro.

## Tres tipos de revisiones

El modelo simplificado de la evaluación del desempeño que se ilustra en la figura 12.1 indica tres tipos de evaluaciones:

1. Una revisión amplia.
2. Revisiones periódicas o de progreso.
3. Monitoreo constante.

Existe un acuerdo general de que la *evaluación formal amplia* debería realizarse al menos una vez al año, pero hay quienes sugieren que ésta debería hacerse con mayor frecuencia. Algunas empresas hacen todas las revisiones dentro de un periodo breve cada año, en tanto que otras programan las evaluaciones a lo largo del año, a menudo en el aniversario de la contratación. Podría hacerse un caso entero en contra de cualquier programación rígida a las revisiones anuales de desempeño, en cambio, es mejor argumentar, con buena razón, que el desempeño debería revisarse, por ejemplo, a la terminación de un proyecto importante; obviamente no puede hacerse una recomendación de aplicación universal sobre el marco de tiempo para la revisión formal amplia. Depende de la naturaleza de la tarea, las prácticas anteriores de la compañía y otros factores situacionales: una, dos o hasta tres veces puede ser apropiado para una organización en particular o una persona que es nueva en el puesto.

Lo importante es que la revisión formal exhaustiva se complemente con *revisiones de progreso* o *periódicas* frecuentes, que pueden ser breves y relativamente informales, pero ayudan a identi-

La evaluación formal exhaustiva debe realizarse al menos una vez al año, con discusiones más frecuentes; ésta debe complementarse con revisiones frecuentes o periódicas del progreso, así como con un monitoreo constante.

<sup>1</sup> Scherreik, Susan, "Your Performance Review: Make It Perform", *Business Week*, 12 de diciembre de 2001, pp. 139-140.

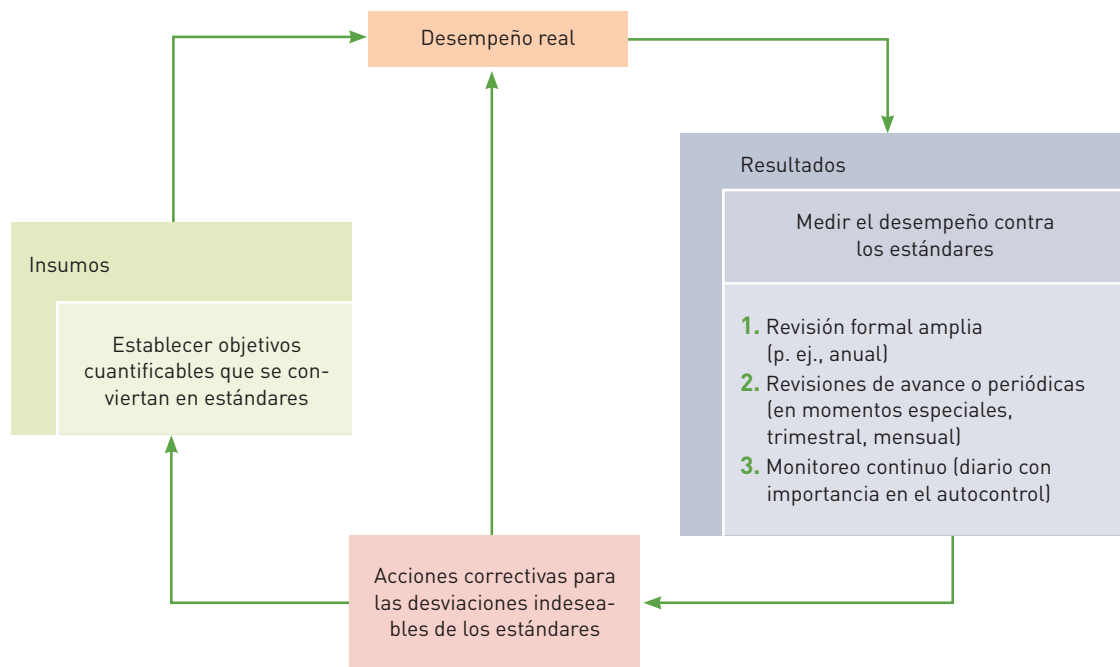


Figura 12.1 El proceso de la evaluación.

ficar los problemas o barreras que entorpecen el desempeño eficaz; también mantienen la comunicación abierta entre el superior y los subordinados; incluso permiten reordenar las prioridades y renegociar los objetivos si hay cambios en las situaciones que lo ameriten. Por supuesto que es inapropiado perseguir objetivos obsoletos o hasta inadecuados que fueron acordados en un ambiente de incertidumbre.

Por último está el *monitoreo constante* del desempeño. Con este sistema, cuando el desempeño se desvía de los planes no se tendrá que esperar hasta la revisión periódica para corregirlo, pues el superior y el subordinado analizan la situación de inmediato para que puedan tomarse acciones correctivas al momento e impedir que una pequeña desviación se convierta en un problema importante.



### Ventajas de la evaluación con base en objetivos cuantificables

Las ventajas de evaluar con base en el logro de objetivos son casi las mismas que las de la APO: ambas son parte del mismo proceso, son básicas para la administración eficaz y son medios para mejorar la calidad de la administración.

En el área de evaluación hay otras ventajas especiales e importantes: evaluar el desempeño con base en objetivos cuantificables tiene la gran ventaja de ser operacional. Las evaluaciones no son diferentes de las tareas que los gerentes realizan, sino que son una revisión de lo que en realidad hicieron como administradores.

Siempre hay preguntas sobre qué tan bien se desempeñó una persona, si las metas se lograron o no y por qué motivos, y cuánto debería esperarse respecto de la consecución de sus metas; pero se dispone de información sobre lo que una persona hizo, medido contra lo que acordó que era un objetivo razonable. Esta información proporciona sólidos supuestos de objetividad y se reducirá el elemento de mera opinión en una evaluación. Además, la evaluación puede realizarse en una atmósfera en la que los superiores trabajen en cooperación con los subordinados en lugar de sentarse a juzgarlos.





## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### Entrevista con Shomit Ghose, socio capitalista de riesgo en Onset Ventures, sobre la evaluación de los gerentes de empresas del portafolio respaldadas por capital de riesgo<sup>2</sup>

Shomit Ghose es socio de capitales de riesgo en Onset Ventures, una empresa en Menlo Park, California, que administra más de mil millones de dólares y ocho exitosos fondos lanzados desde que se fundó en 1984; tiene un historial comprobado de inversiones exitosas en empresas en las áreas de información inicial, comunicación y tecnología médica. Onset es muy conocida por colaborar activamente con las empresas a las que financia, y ayuda a los emprendedores a desarrollar modelos de negocios, identificar nuevos mercados y contratar equipos gerenciales ideales.

El señor Ghose se unió a Onset Ventures en 2001, luego de trabajar 19 años en empresas de alta tecnología de Silicon Valley. Durante su carrera participó en varias y exitosas valuaciones de empresas que querían cotizar en bolsa, incluidas Sun Microsystems y Broadvision. Antes de unirse a Onset era vicepresidente ejecutivo de operaciones en Tumbleweed Communications, en donde dirigió los departamentos de marketing, servicios profesionales, ingeniería de aplicaciones y desarrollo corporativo. Ayudó a la empresa durante su oferta pública de venta en bolsa, en 1999. Ya había sido vicepresidente de la Organización de Servicios Profesionales Mundiales en Broadvision y también la apoyó en su exitosa oferta pública de venta en 1996. En Onset Ventures, Shomit se enfoca en empresas de *software*, redes e infraestructura; también es asesor y proveedor de recursos administrativos a empresas del portafolio para ayudarlas a maximizar sus éxitos.

Dada su gran experiencia en dirigir exitosas inversiones de riesgo, le preguntamos sobre su enfoque en la evaluación de los gerentes. El señor Ghose respondió:

*Grosso modo*, como inversionista de nuevas empresas evalúo a los directores ejecutivos desde dos criterios principales: la capacidad para captar dinero y la capacidad para contratar bien. Lo primero supone la capacidad de apoyar una visión estratégica, validar esa visión mediante las ganancias del cliente y presentar un modelo de negocios convincente; si has sido capaz de lograr estos tres puntos siempre serás capaz de obtener dinero en valuaciones positivas, así que la capacidad de captar el interés de nuevos inversionistas y recaudar dinero es de verdad un criterio angular, un poder que te permite evaluar objetivamente el progreso de un negocio y, de ahí, al director ejecutivo. —Y continuó—: por supuesto, las empresas que comienzan sólo pueden crecer si tienen el personal correcto para hacer escalar el negocio. Esto aplica ciertamente a empresas de mercados de crecimiento y quizás aún más en mercados que enfrentan desafíos. Así que mi otro criterio clave para evaluar el éxito o el fracaso del director ejecutivo de una empresa que comienza, es el éxito que ha tenido al contratar subordinados directos con calidad y experiencia.

El señor Ghose enfatizó que:

...la habilidad para contratar bien es una fortaleza en la capacidad de un ejecutivo para dirigir y liderar de forma eficaz a las personas dentro de la organización; es un criterio esencial básico que te permite evaluar las destrezas del director ejecutivo como gerente de personas y líder de su empresa. Con un equipo humano de calidad establecido, el negocio siempre tiene una oportunidad de luchar y vencer los obstáculos y crecer. A nadie se le ha despedido por contratar demasiado bien, mientras que no hacerlo es la vía más segura para encontrarse uno mismo desempleado.

El análisis de Shomit Ghose evidencia que la evaluación gerencial es una capacidad esencial de cualquier empresa exitosa de capitales de riesgo, y los elementos centrales de esta habilidad son evaluar e identificar apropiadamente las capacidades de desempeño gerencial. En el caso de la alta gerencia en empresas de capital de riesgo, esta fortaleza es una habilidad de los altos gerentes para encontrar financiamiento y contratar bien.

El señor Ghose también detalló sus criterios de evaluación de los gerentes funcionales y declara:

<sup>2</sup> Entrevista realizada por Mark Cannice vía correo electrónico al señor Shomit Ghose, socio de Onset Ventures, el 16 de agosto de 2009.

En los niveles ejecutivos C, esto es, los que están por debajo del director ejecutivo, evalúo en primer lugar su capacidad de contribuir a los resultados finales; para vicepresidentes de ventas me baso en su capacidad de desarrollar un modelo de ventas escalable con los clientes que importan; en el caso de los vicepresidentes de marketing es su habilidad de generar un flujo de liderazgo confiable en el equipo de ventas, deben ser capaces de hacer el trabajo de ventas increíblemente sencillo. Para los vicepresidentes de ingeniería es su capacidad de entregar un producto que cumpla con las necesidades del cliente dentro de los marcos de tiempo muy limitados que son típicos en las inversiones de las empresas que empiezan.

Está claro que los criterios de evaluación variarán con el nivel y mandato de los gerentes involucrados. ¿Cuáles son las mejores capacidades de una gerencia efectiva en la empresa con la que se ha asociado?

## Desventajas de evaluar con base en objetivos cuantificables

Como se indicó en el capítulo 4, existen ciertas desventajas en la instrumentación de la APO, que se aplican con el mismo rigor a la evaluación. Una de ellas es que es perfectamente posible que las personas cumplan o no las metas sin esfuerzo alguno o fallas propias, a menudo la suerte tiene una función en el desempeño: la aceptación de un nuevo producto puede rebasar con mucho las expectativas y su éxito puede hacer parecer al gerente de marketing excepcionalmente bueno, aun cuando la calidad del programa de marketing y su instrumentación pudieron ser en realidad deficientes; o una cancelación imprevista de un contrato militar importante podría hacer parecer el récord de un gerente de división insatisfactorio. También puede dársele una importancia excesiva al volumen de producción y no prestar la atención debida a la calidad del producto o servicio.<sup>3</sup>

La mayoría de los evaluadores dirán que siempre toman en cuenta los factores incontrollables o inesperados al evaluar el desempeño de metas y en muy alto grado lo hacen, pero hacerlo es en extremo difícil. En un récord de ventas sobresaliente, por ejemplo, ¿cómo puede alguien estar seguro de cuánto se debió a la suerte y cuánto a la competencia? Los de desempeño sobresaliente reciben altas calificaciones, al menos mientras logran resultados; los de mal desempeño difícilmente escapan de que una nube se cierna sobre ellos.

Con su interés por cumplir los objetivos operativos, el sistema de evaluación basado en éstos puede ignorar las necesidades de desarrollo individual. En la práctica, la consecución de metas tiende a ser de corto plazo y aun si las metas de más largo plazo son alimentadas al sistema, pocas veces duran lo suficiente como para permitir el desarrollo adecuado a largo plazo de los gerentes, quienes, preocupados sobre todo por los resultados, podrían estar demasiado impulsados por el sistema para dedicarse muy poco tiempo a planear, instrumentar y seguir los programas requeridos para su desarrollo y el de sus subordinados.

En cambio, dado que administrar por objetivos da importancia a las necesidades gerenciales, los programas de desarrollo pueden identificarse con mayor precisión: si ha de asegurarse el desarrollo individual, las metas en esta área deben establecerse específicamente.

Desde el punto de vista de la evaluación y de la administración operativa, quizá la mayor deficiencia de la APO sea que sólo evalúa el desempeño operativo. La cuestión de suerte no es el único factor, también hay otros a evaluar, sobre todo las capacidades gerenciales de un individuo; por esto un sistema de evaluación adecuado debe evaluar el desempeño como gerente y el desempeño para establecer y cumplir metas.

<sup>3</sup> Ghorpade, Jai y Milton M. Chen, "Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems", *Academy of Management Executive*, febrero de 1995, pp. 32-39.



## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### ¿Qué tal una evaluación del desempeño de Twitter?<sup>4</sup>

Twitter es un programa de redes sociales que se limita a la comunicación en 140 caracteres. En la era de Twitter y Facebook las personas quieren una realimentación inmediata; sin embargo, las revisiones de desempeño tradicionales se realizan, en su mayoría, una o dos veces al año. Accenture ha desarrollado un programa tipo Facebook llamado Performance Multiplier: las personas colocan mensajes con metas a dos o tres semanas, actualizaciones del estado del proyecto e incluso fotografías. Otro programa llamado Ripple permite a las personas colocar mensajes con preguntas hasta de 140 caracteres solicitando realimentación anónima, lo que les permite preguntar, por ejemplo, sobre la evaluación de una presentación o cómo dirigir una reunión más efectiva. Colocar mensajes con metas y actualizarlas de vez en cuando mantiene a los demás informados, los supervisores pueden observar el progreso de sus empleados y también identificar a los que no colocan mensajes con sus objetivos. Este enfoque parece ser congruente con el de la APO, el cual requiere establecer objetivos claramente, actualizando no sólo a los superiores, sino también a los colegas sobre los progresos hacia las metas. En este momento puede que el enfoque de 140 caracteres de Twitter no se use mucho, pero es una alternativa, o mejor, un complemento a la temida evaluación anual de resultados.

## Evaluación de los administradores como gerentes: sugerencia de un programa

Los estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones son los fundamentos de la administración. No es suficiente con una estimación general o evaluar sólo el desempeño de sus funciones básicas, la evaluación debe ir más allá.

El mejor enfoque es utilizar como estándares las técnicas y los principios básicos de la administración. Si son básicos, como han demostrado ser en una amplia variedad de ambientes y cargos gerenciales, deben servir como estándares razonablemente buenos. Tan crudos como puedan ser, y aun cuando fuera necesario cierto juicio para aplicarlos en la práctica, dan al evaluador algunos puntos de comparación para medir qué tan bien comprenden y siguen sus subordinados las funciones de administrar. Definitivamente son más específicos y aplicables a la evaluación que los estándares generales: los hábitos de trabajo y vestido, la cooperación, la inteligencia, el juicio y la lealtad. Al menos enfocan su atención en lo que puede esperarse de un gerente respecto de sus funciones, y al utilizarlos junto con la evaluación del desempeño de planes y metas, pueden ayudar a eliminar gran parte de las debilidades existentes en muchos sistemas de evaluación administrativa.

En suma, el programa de evaluación que se sugiere supone clasificar las funciones del gerente como se hace en el libro y luego tratar cada función mediante una serie de preguntas, las cuales están diseñadas para reflejar los fundamentos más importantes de la administración en cada área. Aun cuando la lista completa es de 73 preguntas clave, el formato utilizado, el sistema de calificaciones y las instrucciones para operar el programa son demasiado extensos para tratarlos en este libro, en la tabla 12.1 se presentan unos *puntos de control* muestra para las áreas de planeación y organización.

Los estándares más apropiados para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones son los mismos fundamentos de la administración.

<sup>4</sup> McGregor, Jena, "Job Review in 140 Keystrokes", *Business Week*, 23 y 30 de marzo de 2009, p. 58.

Tabla 12.1 Puntos de control muestra para evaluar a los gerentes respecto de sus funciones

Planeación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Establece el gerente metas a corto y largo plazos para el departamento en términos cuantificables y relacionados de manera positiva con los de sus superiores y los de la compañía?</li> <li>• Al escoger entre alternativas, ¿reconoce el gerente y presta atención especial a los factores limitantes o decisivos en la solución de un problema?</li> <li>• ¿Revisa el gerente periódicamente los planes para ver si siguen siendo consistentes con las expectativas vigentes?</li> </ul>
Organización
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Delega el gerente autoridad a los subordinados con base en los resultados que se espera de ellos?</li> <li>• ¿Se abstiene el gerente de tomar decisiones en esa área una vez que ha delegado la autoridad a los subordinados?</li> <li>• ¿Instruye el gerente a los subordinados con regularidad, o se asegura de otra forma de que comprenden la naturaleza de las relaciones de línea y <i>staff</i>?</li> </ul>

Fuente: Koontz, Harold y Heinz Weihrich, *Measuring Managers: A Double Barreled Approach*, Nueva York: AMACOM, 1981.

La semántica siempre ha sido un problema en la administración; por tanto, es prudente utilizar un libro de administración estándar (como éste) y consultar las páginas que corresponden a las preguntas. Este enfoque conduce a un grado justo de desarrollo gerencial.

Los gerentes se califican según lo bien que desarrollen sus actividades. La escala utilizada es de 0 para *inadecuado* a 5 para *superior*. Para dar mayor rigor a las calificaciones numéricas se define cada una; por ejemplo, *superior* significa: un estándar de desempeño que no podría ser mejorado bajo ninguna circunstancia o condición conocida para el evaluador.

Para reducir más la subjetividad y diferenciar mejor entre grados de desempeño, el programa requiere que:

1. En la evaluación anual exhaustiva se presenten ejemplos de incidentes para apoyar ciertas calificaciones.
2. El superior del superior revise las calificaciones.
3. Los calificadores estén informados de que su propia evaluación dependerá en parte de lo bien que diferencien las calificaciones de los grados de desempeño al evaluar a sus subordinados.

Es obvio que la objetividad se fortalece con la cantidad y especificidad de los puntos de control.

## Ventajas del programa

La experiencia con este programa en una compañía multinacional mostró ciertas ventajas. Al enfocarse en los elementos esenciales de la administración, este método de evaluación da un significado operacional a lo que es en realidad la administración; también el uso de un texto de referencia estándar para la interpretación de los conceptos y términos elimina muchas dificultades semánticas y de comunicación que muy a menudo se encuentran, conceptos como presupuestos variables, objetivos verificados, personal asesor, autoridad funcional y delegación adquieren un significado consistente, y muchas técnicas de administración se comprenden de manera uniforme.

Asimismo, el sistema ha demostrado ser una herramienta en el desarrollo administrativo, en muchos casos ha llamado la atención de los gerentes hacia ciertos conceptos básicos que habían descartado hacía tiempo o no comprendían, y también se ha encontrado que es útil para identificar áreas en las que existen debilidades hacia las cuales hay que dirigir el desarrollo. Por último,

como se pretende, el programa actúa como complemento y punto de verificación de la evaluación de la efectividad de los gerentes para establecer y alcanzar metas. Si un gerente tiene un récord de desempeño sobresaliente en el cumplimiento de metas, pero se ha determinado que está por debajo del promedio, los que están a cargo buscarán el motivo; por lo regular se espera que un gerente realmente efectivo-eficaz también lo sea en el cumplimiento de metas.

## Desventajas del programa

Sin embargo, hay varias desventajas o inconvenientes en el enfoque. Sólo se aplica a aspectos gerenciales de un puesto determinado y no a calificaciones técnicas como las destrezas en el marketing o la ingeniería, que también podrían ser importantes; no obstante, éstas serían sopesadas sobre la base de las metas que se eligieron y alcanzaron. También está la evidente complejidad de los 73 puntos de verificación: calificar cada uno toma tiempo, aunque sea tiempo bien invertido.

Quizá la mayor deficiencia al evaluar a los gerentes respecto de sus funciones es la subjetividad involucrada. Cierta subjetividad al calificar cada punto de verificación es inevitable, pero el programa tiene aún un alto grado de objetividad y es mucho más justo que la simple evaluación de las áreas más generales de las funciones gerenciales. Al menos los puntos de control son específicos y se refieren a los elementos esenciales de la administración.

## Un método para la evaluación de equipos<sup>5</sup>



Para la evaluación del desempeño se ha introducido otro enfoque, cuyos criterios seleccionados son en parte similares a los antes mencionados e incluyen planear, tomar decisiones, organizar, coordinar, integrar personal, motivar y controlar; aunque también pueden incluirse otros, como las habilidades en ventas.

El proceso de evaluación incluye a la persona evaluada y consiste en los siguientes pasos:

- Selección de los criterios relacionados con el puesto.
- Desarrollo de ejemplos de comportamiento observable.
- Selección de cuatro a ocho calificadores (pares, asociados, otros supervisores y, naturalmente, el superior inmediato).
- Preparación de las formas de calificación aplicables al puesto.
- Llenado de las formas por los calificadores.
- Integración de las diversas calificaciones.
- Análisis de los resultados y preparación del reporte.

Este enfoque se ha utilizado no sólo en la evaluación, sino también en seleccionar a los candidatos a promoción, en el desarrollo del personal y hasta para tratar el alcoholismo.

Las ventajas sugeridas por los creadores de este enfoque incluyen un alto grado de precisión en la evaluación de personas, ya que se tienen varias respuestas en vez de sólo la opinión del superior. El programa puede utilizarse para identificar prejuicios de los calificadores (como siempre calificar alto o bajo, o dar esas calificaciones a ciertos grupos de personas, como mujeres o integrantes de

<sup>5</sup> Edwards, Mark R., Walter C. Borman y J. Ruth Sproull, "Solving the Double Bind in Performance Appraisal: A Saga of Wolves, Sloths, and Eagles", *Business Horizons*, mayo-junio de 1985, pp. 59-68; Edwards y Sproull, "Team Talent Assessment: Optimizing Assessee Visibility and Assessment Accuracy", *Human Resource Planning*, otoño de 1985, pp. 157-171; Edwards, *360 Degree Feedback: A New Model for Employee Development and Performance Improvement*, Nueva York: AMACOM, 1996; Toegel, Ginka y Jay A. Conger, "360-Degree Assessment: Time for Reinvention", *Academy of Management-Learning & Education*, septiembre de 2003, pp. 297-311, los autores apoyan el desarrollo de dos herramientas distintas: una para la realimentación de desempeño y la otra para el desarrollo gerencial.

grupos minoritarios). Según parece las personas calificadas considerarían este enfoque bastante justo, ya que participan en la selección de los criterios de evaluación al igual que los calificadores, y también permite comparar a los individuos entre sí. Aunque este enfoque ha sido utilizado por una variedad de empresas, parece que es necesaria una mayor evaluación.

## Aplicación de *software* a la revisión del desempeño<sup>6</sup>

Tanto el supervisor como el subordinado a menudo reciben con desagrado la revisión anual del desempeño, de hecho, quita tiempo. Un estudio de la Cornell University encontró que en las empresas grandes los gerentes dedican cerca de seis horas al año a cada empleado.<sup>7</sup> En fecha más reciente, varias compañías desarrollaron programas de *software* que pueden hacer más congruentes las evaluaciones entre superiores, ya que proporcionan una estructura para la evaluación: la que se hace en papel puede reemplazarse o complementarse con una realizada en la red. Por supuesto, el programa de cómputo no es un sustituto de la interacción humana entre el superior y el subordinado; sin embargo, puede incluir varias características valiosas.

### NOTAS SOBRE ADMINISTRACIÓN



#### Software de gestión de recursos humanos

Conforme el entorno de los recursos humanos se ha vuelto más complejo y especializado, su administración se complica, en particular en las grandes empresas, aunque también en muchas medianas y pequeñas. Por eso ha surgido una variedad impresionante de *software* y sistemas de administración de los recursos humanos, que pueden ser tan complejos como se quiera y abarcar todas las funciones del área o sólo algunas. Las áreas incluidas son:

1. Administración del personal, relacionada con la asistencia y puntualidad, las incapacidades, etcétera.
2. Gestión de los recursos humanos, que se encarga de la evaluación del personal, el desarrollo de la carrera profesional, y la búsqueda y selección de candidatos.
3. Pago de sueldos y prestaciones.

Entre la paquetería más conocida se encuentra la desarrollada por SAP, Nexus, Meta4, Cezanne, RRHH, 360 Deegre, GestPeople 2.0, Orangehrm, entre muchas otras.

El gerente puede llenar electrónicamente la forma de evaluación que después pueden revisar otros gerentes, quienes aportarían comentarios adicionales, incluso el empleado mismo puede comentarla antes de enviarla al departamento de recursos humanos. La base de datos se utilizaría entonces para identificar necesidades de capacitación, desarrollo gerencial y a los individuos que ya están listos para promociones a otro puesto dentro de la organización.

Los gerentes que no presentan las evaluaciones de sus empleados a tiempo pueden recibir recordatorios automáticos a través del programa informático, lo que aumenta la terminación a tiempo de las evaluaciones. Si bien no evita la a menudo temida evaluación anual, puede ahorrar tiempo y facilitar esta importante tarea.

<sup>6</sup> Totty, Michael, "The Dreaded Performance Review", *The Wall Street Journal*, 27 de noviembre de 2006; véase también <http://www.halogensoftware.com>, consultado el 13 de noviembre de 2008.

<sup>7</sup> Bretz Jr., Robert D., et al., "Comparing the Performance Appraisal Practices in Large Firms with the Directions in Research Literature: Learning More and More about Less and Less", en: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cahrswp/414>, consultado el 18 de agosto de 2011.

## Las recompensas y el estrés de administrar



Todos los administradores-gerentes son diferentes: tienen necesidades, deseos y motivos distintos. Los elementos esenciales de la motivación se analizarán en el capítulo 14, aquí se tratarán algunas de las recompensas generales y financieras, así como los aspectos estresantes de la administración.

### Recompensas de administrar: aspectos generales

Ya que los candidatos a gerentes difieren mucho en edad, posición económica y grado de madurez, sus necesidades y deseos varían, pero por lo común incluyen la oportunidad, el poder y los ingresos. La mayoría de estos candidatos desea tener la oportunidad de una carrera profesional progresiva que les proporcione una experiencia gerencial profunda y amplia. Esto se relaciona con el reto que se encuentra en un trabajo significativo. La mayoría de las personas, pero quizá los administradores en particular, quiere creer que tiene el poder de contribuir significativamente con los objetivos de una empresa y hasta de la sociedad.

Además, los gerentes quieren ser, y deben serlo, recompensados por sus contribuciones, aunque se ha criticado el tamaño de las recompensas financieras.

### Pago por desempeño

Tal vez no haya un tema más controversial que la relación entre la evaluación del desempeño y el pago. En General Electric (GE) se paga a los trabajadores por su desempeño: se les pagan bonos cuando logran metas desafiantes, en vez de recompensarlos por su título o antigüedad en el servicio. Tal enfoque requiere que las metas sean claras y las personas sepan qué se espera de ellas. También debe explicarse a los empleados cuál es la compensación total, que incluye prestaciones adicionales; por ejemplo, en una universidad los miembros del personal académico reciben ciertas prestaciones que muestran no sólo el salario anual, sino también la contribución de la universidad al plan de salud, el programa de asistencia para el personal académico, seguros de vida, dental, por incapacidad prolongada, por accidentes en viajes, compensación de los trabajadores, impuesto del seguro social y la contribución de la universidad al plan de retiro.


La recompensa debe ser oportuna, es decir, debe entregarse poco después del trabajo bien hecho. El grupo GE Medical Systems, por ejemplo, tiene un programa *Quick Thanks* que permite a los empleados nominar a un colega por un desempeño excepcional, y el certificado de regalo de 25 dólares puede utilizarse en tiendas y restaurantes selectos. El efecto psicológico positivo puede ser más importante que la recompensa monetaria.

Un aumento de sueldo pocas veces puede ser revertido, un bono, en cambio, puede ser contingente a un desempeño sobresaliente. Steven Kerr de GE recomienda una compensación variable basada en el desempeño, pero también reconoce que esto puede no ser adecuado en algunos países. Un bono en efectivo podría considerarse soborno en Japón, porque puede percibirse como un pago por un trabajo que es parte del puesto. Algunos empleados también pueden preferir vacaciones adicionales en lugar de un pago en efectivo. Por tanto, al utilizar la compensación variable deben tomarse en cuenta las diferencias culturales.

¿Debería pagarse a los doctores por su desempeño? Ésta es la gran pregunta que se hizo a 80 médicos en las especialidades de psiquiatría, neurología, pediatría general, así como medicina para adolescentes y emergencia médica en el Hospital Infantil de Oakland, California.<sup>8</sup> El plan propuesto proporcionaría bonos a los doctores en lugar de pagarles por el tiempo trabajado. Aun cuando los criterios de desempeño no están muy claros, podrían incluir la cantidad de consultas y

[www.ge.com](http://www.ge.com)  
[www.gemedicalsystems.com](http://www.gemedicalsystems.com)

<sup>8</sup> Vesely, Rebecca, "Doctors Protest Move from Hospital Payroll", *Contra Costa Times*, 9 de diciembre de 2006.


[www.lincolnelectric.com](http://www.lincolnelectric.com)

El plan de incentivos de Lincoln Electric ha sido el modelo de otras compañías durante años; sin embargo, hasta su exitoso sistema de pago por desempeño empieza a cambiar.

La compañía controlada por la familia, que hace equipo y refacciones para soldadura, se conoce por su singular sistema de compensación. A sus 3 400 empleados se les paga por su trabajo, sin pago por días festivos o ausencias por enfermedad: se les considera emprendedores de autogestión. Dos veces al año se les hace responsables de sus resultados, calidad, cooperación, confiabilidad e ideas. Su salario por hora promedio sólo está ligeramente por arriba del promedio de manufactura en el área cercana a Cleveland; sin embargo, sus bonos promediaron 56% de los ingresos anuales en 1995. ¿Sustancial? Sí, pero más bajos que en algunos años anteriores. Debido a estos bonos, el diferencial de pago entre los trabajadores es grande, de alrededor de 32 000 a más de 100 000 dólares anuales.

La presión en el desempeño es enorme, pero la tasa de rotación es de menos de 4% entre los que sobrevivieron los primeros 180 días en la compañía. Cuando Lincoln Electric perdió dinero en 1992 y 1993 por una mala adquisición en el extranjero, pidió dinero prestado para pagar los bonos a sus trabajadores.

Pero las cosas empezaron a cambiar un tanto cuando la compañía hizo ofertas públicas en 1996 para que externos ganaran 40% de las acciones de la empresa. Si bien el sistema único de bonos ha de permanecer, éstos pueden reducirse. Con la competencia mundial, la compañía espera modernizar sus instalaciones, extenderse al extranjero y contratar a más personas de fuera.

otros factores. La mayoría de los médicos se opuso a esto, argumentando que el plan de incentivos haría que pasaran menos tiempo con cada paciente, prestarían más atención a los de su consulta privada y menos a los cubiertos por Medi-Cal. Si bien el pago por desempeño generalmente se acepta en las compañías, el concepto puede ser más difícil de aplicar en ciertos campos, como la atención médica.

## Estrés en la administración<sup>10</sup>

**Estrés** Una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

El **estrés** es un fenómeno muy complejo, por lo que no es de sorprender que no haya una definición comúnmente aceptada. Una definición práctica de amplio uso dice que es una respuesta de adaptación, mediada por diferencias individuales, procesos psicológicos, o ambos, que es la consecuencia de cualquier acción externa (ambiental), situación o suceso que somete a demandas psicológicas, físicas, o ambas, excesivas a una persona.

Hans Selye, quizá la autoridad más destacada en el concepto de estrés, lo describe como “la tasa de desgaste ocasionada por la vida”.<sup>11</sup> Existen muchas fuentes físicas del estrés, como la sobrecarga de trabajo, los horarios de trabajo irregulares, el insomnio, los ruidos fuertes, las luces brillantes y la luz insuficiente. Las fuentes psi-

<sup>9</sup> Schiller, Zachary, “A Model Incentive Plan Gets Caught in a Vise”, *Business Week*, 22 de enero de 1996, pp. 89-90; Wiley, Carolyn, “Incentive Plan Pushes Production”, en Thompson, Jr., Arthur A., A. J. Strickland III y Tracy Robertson Kramer, eds., *Readings in Strategic Management*, 5a ed., Chicago: Irwin, 1995, pp. 590-599; “Incentive Performance: A Cornerstone of Our Culture”, en: <http://www.lincolnelectric.com/corporate/career>, consultado el 13 de noviembre de 2008.

<sup>10</sup> Levinson, Harry, “Burn Out”, *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1996, pp. 152-163; Diddle, Stuart D., “Workplace Stress Management Interventions: What Works Best”, *The Academy of Management Perspectives*, agosto de 2008, pp. 110-112.

<sup>11</sup> Selye, Hans, *The Stress of Life*, ed. rev., Nueva York: McGraw-Hill, 1976, p. viii.



cológicas pueden deberse a una situación en particular, como un trabajo aburrido, la incapacidad para socializar, la falta de autonomía, la responsabilidad de resultados sin la suficiente autoridad, los objetivos irreales, la ambigüedad o el conflicto de funciones, o matrimonios en los que ambos cónyuges desarrollan sus carreras. Pero lo que podría ser estresante para una persona, para otra podría no serlo: cada quien reacciona de manera distinta a las situaciones.

El estrés puede tener diversos efectos en el individuo y la organización.<sup>12</sup> Están los efectos fisiológicos que pueden relacionarse con diversas enfermedades; luego los efectos psicológicos como el agotamiento o aburrimiento; varios tipos de comportamiento, como el abuso de drogas o alcohol, el consumo desordenado de alimentos, los accidentes o el retiro de la situación estresante (ausentismo o rotación laboral excesiva), que pueden ser una reacción al estrés. Evidentemente no sólo sufre el individuo, sino que la organización también puede verse afectada por la rotación o las deficientes decisiones de sus gerentes y no gerentes.

Individuos y organizaciones han intentado hacer frente al estrés de diversas maneras: los primeros pueden tratar de reducirlo mediante una mejor administración del tiempo, nutrición saludable, ejercicio físico, planeación de la carrera profesional, cambio de empleo, búsqueda de la salud psicológica, relajación, meditación y oración; las organizaciones pueden proporcionar asesoramiento o instalaciones de recreación, o pueden mejorar el diseño del puesto haciéndolo coincidir con la persona que lo ocupa.

## PERSPECTIVA EMPRESARIAL

### El valor económico agregado como base para medir el desempeño

En la búsqueda de armonizar los intereses de los empleados con los de la empresa, algunas organizaciones (como Grupo Peñoles, Grupo Vitro, Grupo Nacional Provincial y Grupo IMSA) han adoptado otro enfoque para medir su eficacia y eficiencia; este nuevo enfoque es el valor económico agregado o VEA.

Se trata de una medición de carácter financiero desarrollada en Estados Unidos para determinar cuál es el rendimiento que la empresa alcanza en sus operaciones, dado un nivel de costo de capital y un total de activos utilizados; es decir, esta metodología de evaluación del desempeño total de la empresa permite determinar si las acciones emprendidas aumentan realmente el valor de la inversión que hacen los accionistas.

Este sistema se emplea para orientar la toma de decisiones con el propósito de aumentar el valor de la empresa. Por lo que también sirve para medir la contribución de los administradores a ese aumento y, por ende, sus recompensas con base en el nivel de los resultados obtenidos, así como en cuánto aportan a la rentabilidad real de los negocios de la empresa.

Mediante este enfoque se logra que los administradores orienten su toma de decisiones a los intereses de los accionistas.

## Hacer coincidir las necesidades del individuo con las demandas del puesto

Administrar, entonces, ofrece recompensas, pero también supone estrés. Un individuo que aspira a un cargo gerencial debe evaluar las ventajas y desventajas de administrar antes de emprender la carrera. Un ajuste adecuado entre las necesidades individuales y las demandas de la tarea beneficiarán al individuo y a la empresa. La administración de la carrera profesional ayudará a lograr este ajuste.

<sup>12</sup> Véase, por ejemplo, "Undue Diligence", *The Economist*, 24 de agosto de 1996, pp. 47-49.

Los *baby boomers* generalmente guían a la *generación X*. ¿Qué implica esto para la integración de personal y el liderazgo? El concepto *baby boomers* se refiere a las personas nacidas después de la Segunda Guerra Mundial, generalmente a mediados del siglo xx, digamos entre 1945 y 1964. El concepto *generación X* lo introdujo Robert Capa a principios del decenio de 1950 y generalmente se refiere a quienes nacieron a finales del decenio de 1960 y hasta principios del de 1980. Los periodos son, por supuesto, aproximados. Los miembros de la generación X crecieron en un entorno de computadoras, teléfonos celulares, Facebook, Twitter, influidos por la computación y otras aplicaciones tecnológicas; también fue un entorno incierto caracterizado por la disminución del tamaño de los corporativos y cambios en los empleos. A menudo los *baby boomers* dirigen a la generación X, lo cual tiene implicaciones en la integración de personal y el liderazgo, y esto es lo que algunos expertos sugieren para dirigir a la generación X:

- Asígneles tareas desafiantes para que puedan usar sus talentos emprendedores.
- Déjelos trabajar en equipos.
- Involúcrelos en la planeación.
- Deles razones de las instrucciones.
- Deles pronta realimentación sobre su desempeño.
- Aconséjeles sobre la trayectoria de sus carreras.

Por supuesto que estas sugerencias deben considerarse sólo para liderar a los de mayor edad, pero pueden ser especialmente importantes para la generación X.

## Formulación de la estrategia de la carrera profesional<sup>14</sup>

La evaluación del desempeño debe identificar las fortalezas y debilidades de un individuo, y esta identificación puede ser el punto de partida de un plan de carrera profesional. La estrategia personal debe diseñarse para utilizar las fortalezas y superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades en la carrera. Aun cuando existen diferentes enfoques en el desarrollo de una carrera,<sup>15</sup> aquí se considera como el proceso evolutivo de desarrollar una estrategia personal conceptualmente similar a una estrategia organizacional. Este proceso se resume en la figura 12.2 y se desarrolla a continuación.

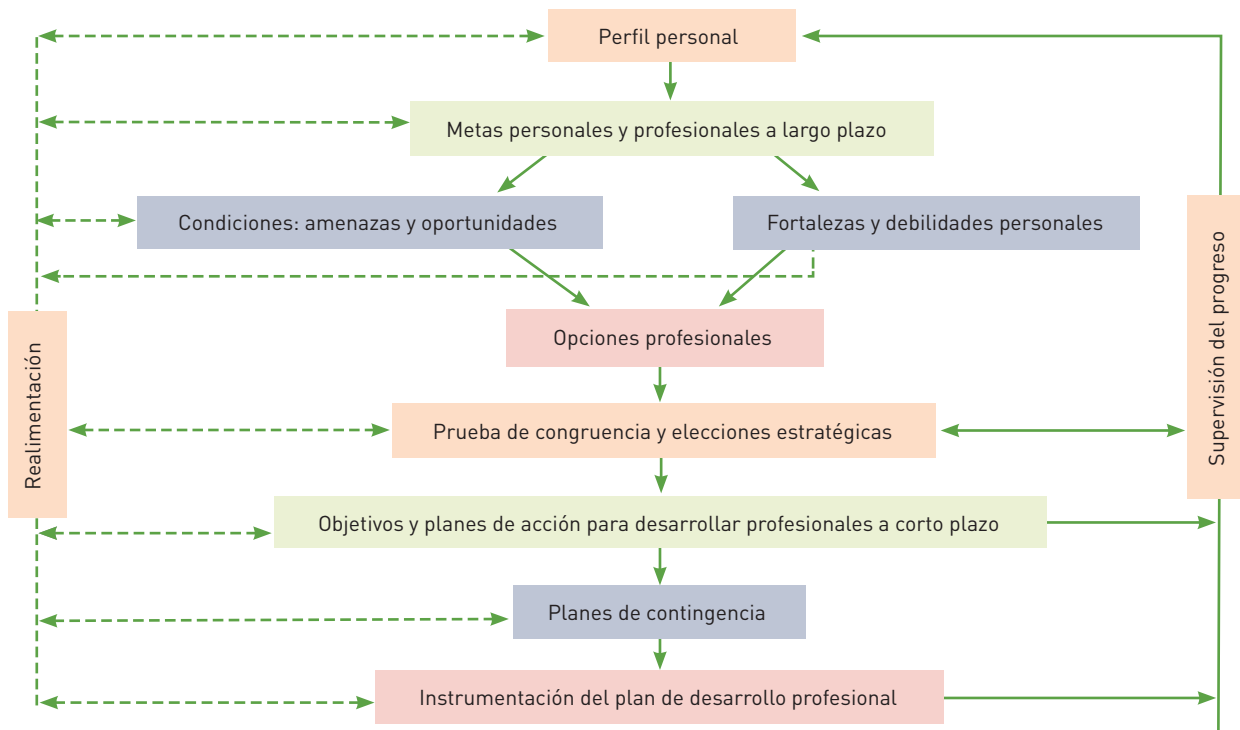
### 1. Preparación de un perfil personal

Una de las tareas más difíciles es lograr una percepción de sí; no obstante, éste es un primer paso esencial para desarrollar una estrategia de carrera profesional. Las preguntas que los gerentes deben hacerse son: ¿soy introvertido o extrvertido?, ¿cuáles son mis actitudes hacia el tiempo, el logro, el

<sup>13</sup> Generación de los Baby Boom, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Baby\\_Boom\\_Generation](http://en.wikipedia.org/wiki/Baby_Boom_Generation), consultado el 29 de enero de 2011; Generation X, en: [http://en.wikipedia.org/wiki/Generation\\_X](http://en.wikipedia.org/wiki/Generation_X); consultado el 18 de agosto de 2011; Luthans, Fred, *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*, 12a ed., Nueva York: McGraw-Hill, Irwin, 2011, p. 447.

<sup>14</sup> Para una variedad de autores y perspectivas sobre las carreras profesionales véase la edición especial: "Careers in the 21st Century", *Academy of Management Executive*, noviembre de 1996.

<sup>15</sup> Malos, Stanley B. y Michael A. Campion, "An Options-based Model of Career Mobility in Professional Service Firms", *Academy of Management Review*, julio de 1995, pp. 611-644.



Tomada de: Wehrich, Heinz, *Management Excellence: Productivity through MBO*, Nueva York: McGraw-Hill, 1985, p. 125.

**Figura 12.2** Formulación de una estrategia para desarrollar el plan de carrera.

trabajo, las cosas materiales y los cambios? Las respuestas a estas preguntas y a otras similares, así como una aclaración de los valores, ayudarán a determinar la dirección de la carrera profesional.

## 2. Desarrollo de metas personales y profesionales a largo plazo

Ningún aeroplano despegaría sin un plan de vuelo, que incluya, por supuesto, un destino; sin embargo, ¿qué tan clara tienen los gerentes la dirección de su vida? Las personas a menudo se resisten a la planeación de la carrera porque eso supone tomar decisiones. Al elegir una meta, la persona cede oportunidades para buscar otras: si un individuo estudia para convertirse en abogado, no puede hacerlo al mismo tiempo para ser doctor. Los gerentes también se resisten a establecer metas porque dadas las incertidumbres del ambiente les preocupa comprometerse. Más aún, está el temor de no cumplir las metas porque el fracaso es un golpe al ego.

Pero al comprender los factores que inhiben el establecimiento de metas, pueden darse los pasos necesarios para aumentar el compromiso. Cuando el establecimiento de las metas de desempeño se convierte en parte del proceso de evaluación, es más fácil identificar las metas de la carrera; además, éstas no se establecen todas de una sola vez: es un proceso continuo que permite flexibilidad y las metas profesionales pueden revisarse a la luz de los cambios en las circunstancias. Otro factor que reduce la resistencia al establecimiento de metas es la integración de metas a largo plazo con el requisito de acciones más inmediatas; por ejemplo, el deseo de convertirse en doctor nos hace aceptar el estudio de materias aburridas que son necesarias para obtener un título en medicina.

¿Con qué antelación debemos planear? La respuesta puede encontrarse en el *principio del compromiso*, que establece que la planeación debe abarcar un periodo necesario para el cumplimiento de los compromisos involucrados en la decisión que se toma hoy; por tanto, el periodo para la planeación de la carrera variará con las circunstancias, por ejemplo, si una persona quiere llegar a ser profesor, es necesario que planee estudios universitarios de siete a nueve años, en cambio, si la meta en la carrera es ser taxista, el lapso es mucho más corto. De cualquier forma, la meta a largo plazo debe traducirse en objetivos a corto plazo, pero antes de hacerlo es necesario realizar una cuidadosa evaluación del ambiente, que incluye amenazas y oportunidades.

### 3. Análisis del ambiente: amenazas y oportunidades

En el análisis del ambiente, interno y externo, hay muchos y diversos factores que deben tomarse en cuenta; entre ellos están los aspectos: económicos, sociales, políticos, tecnológicos y demográficos; también el mercado laboral, la competencia y otros factores relevantes en una situación en particular. Por ejemplo, unirse a una compañía en expansión casi siempre ofrece más oportunidades profesionales que trabajar para una empresa madura sin esperanza de crecimiento, y trabajar para un gerente móvil significa una mayor probabilidad de que el puesto del superior quede vacante o *seguir a la sombra* de un superior móvil y competente al que se sigue por una serie de promociones en la jerarquía organizacional. De cualquier forma, la planeación exitosa de la carrera requiere de un examen sistemático del ambiente en busca de oportunidades y amenazas.

No sólo debe interesar el ambiente actual, sino también el futuro, lo que requiere hacer pronósticos. Como existen muchos factores que deben analizarse para planear la carrera, se debe ser selectivo y concentrarse en los factores decisivos para el éxito personal.

### 4. Análisis de las fortalezas y debilidades personales<sup>16</sup>

Para tener éxito en la planeación de una carrera profesional, los individuos deben comparar las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades. Las capacidades pueden clasificarse como técnicas, humanas, conceptuales o de diseño. Como ilustra la figura 1.2 del capítulo 1, la importancia relativa de estas habilidades difiere según los diversos puestos en la jerarquía organizacional, siendo las habilidades técnicas muy importantes a nivel supervisor, las habilidades conceptuales y de diseño decisivas para la alta gerencia y las habilidades humanas importantes para todos los niveles.

## PERSPECTIVA INTERNACIONAL

### ¿Cuál es la senda en su carrera?<sup>17</sup>

La administración efectiva de los recursos humanos debe incluir el trazado de la trayectoria de la carrera. La estrategia debe orientarse a metas, pero debe ser lo bastante flexible como para aprovechar las oportunidades. Tal vez muchos estudiantes pueden identificarse con los primeros

<sup>16</sup> Bolles, Richard Nelson, *What Color is Your Parachute*, Ten Speed Press, Berkeley, CA, 2011; véase también [www.jobhuntersbible.com](http://www.jobhuntersbible.com), consultado el 18 de agosto de 2011.

<sup>17</sup> Zimmerman, Ann, "Wal-Mart Boss's Unlikely Role: Corporate Defender-in-Chief", *The Wall Street Journal*, 26 de julio de 2005. Véase también los votos del director ejecutivo de Wal-Mart "Unfiltered Truth", en: [http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2005-01-12-walmart-usat\\_x.htm](http://www.usatoday.com/money/industries/retail/2005-01-12-walmart-usat_x.htm), consultado el 18 de agosto de 2011.

pasos de la carrera profesional de Lee Scott, el director ejecutivo de Walmart. Mientras estudiaba en la Pittsburg State University en Kansas, trabajaba por las noches haciendo moldes de acero en una fábrica local; después de obtener su título en administración, trabajó como despachador para la compañía camionera Yellow Freight System.

El primer contacto con Walmart fue en 1977 cuando trató de cobrar una factura de 7 000 dólares pero Walmart rechazó la solicitud; sin embargo, durante la disputa, el señor Scott impresionó al señor Glass de Walmart, quien le ofreció el puesto de director asistente de transportación, puesto que suponía conformar la flotilla camionera de la gran organización. Catorce años más tarde, en 1993, el señor Scott fue promovido a vicepresidente ejecutivo de logística, un área en la que Walmart más adelante obtuvo una ventaja competitiva; a esto le siguió el ascenso a vicepresidente ejecutivo de mercancías en 1995, vicepresidente ejecutivo de la división de tiendas de Walmart en 1998, vicepresidente del consejo y funcionario en jefe de operaciones en 1999 y director ejecutivo en 2000. En 2002, bajo el liderazgo de Lee Scott, Walmart se convirtió en la mayor corporación pública del mundo con base en sus ingresos.

El señor Scott no obtuvo una maestría (MBA) de Harvard, Stanford o cualquier universidad de renombre, pero ofreció a Walmart los conocimientos especiales adquiridos trabajando para Yellow Freight. ¿Qué fortalezas tiene usted y qué puede ofrecer a su empleador potencial que lo coloque en una senda al éxito?

## 5. Desarrollo de alternativas estratégicas en la carrera

Al desarrollar una estrategia en la carrera, por lo regular se tienen varias alternativas. La estrategia más exitosa sería la de desarrollar las fortalezas para aprovechar las oportunidades; por ejemplo, si una persona tiene un conocimiento excelente de las computadoras y muchas compañías buscan programadores, ésta debería encontrar muchas oportunidades de una carrera satisfactoria; en cambio, si existe demanda de programadores y un individuo está interesado en la programación, pero carece de las habilidades necesarias, el enfoque apropiado sería una estrategia de desarrollo para superar la debilidad, desarrollar las habilidades y aprovechar las oportunidades.

También puede ser importante identificar las amenazas ambientales y desarrollar una estrategia para hacerles frente. Si una persona con excelentes habilidades y técnicas gerenciales trabaja en una compañía o industria en decadencia, la estrategia apropiada podría ser encontrar empleo en una empresa en expansión, o una industria en crecimiento.

## 6. Pruebas de consistencia y elecciones de estrategias

Al desarrollar una estrategia personal se debe entender que la elección racional basada en fortalezas y oportunidades no siempre es la alternativa más satisfactoria. Aunque se pudiera tener ciertas habilidades demandadas por el mercado de trabajo, una carrera en ese campo puede no ser congruente con los valores o intereses personales; por ejemplo, una persona puede preferir un ambiente en el que se relacione con personas y no el programar constantemente frente a computadoras; algunos pueden encontrar una gran satisfacción en la especialización, en tanto que otros prefieren ampliar sus conocimientos y habilidades.

Las elecciones estratégicas requieren regateos, negociaciones, renunciar a una a cambio de otra; algunas alternativas suponen muchos riesgos y otras, pocos. Ciertas elecciones exigen acción ahora, otras pueden esperar. Carreras que eran deslumbrantes en el pasado pueden tener un futuro incierto. El análisis racional y sistemático es sólo un paso en el proceso de planeación de la carrera, ya que una elección también debe tener en cuenta preferencias, ambiciones y valores personales.

## 7. Desarrollo de objetivos y planes de acción en la carrera de corto plazo

Hasta ahora la atención se ha centrado en la dirección de la carrera, pero la estrategia debe apoyarse en objetivos y planes de acción a corto plazo, que puedan ser parte del proceso de evaluación del desempeño; de este modo, si la meta es lograr cierto puesto administrativo que requiere una maestría en administración, el objetivo a corto plazo puede ser terminar varios cursos relevantes. He aquí un ejemplo de un objetivo cuantificable a corto plazo: completar el curso de *Fundamentos de administración* para el 30 de mayo con una calificación de A. Este objetivo es conmensurable, pues establece la tarea a realizar, la fecha límite y la calidad del desempeño (la calificación).

Los objetivos a menudo estarán apoyados por planes de acción. Continuando con el ejemplo, la terminación del curso de administración puede requerir la preparación de un programa para asistir a clases, hacer tareas y obtener la comprensión y el apoyo del cónyuge al sacrificar tiempo para la familia por asistir al curso. Es obvio que el plan estratégico a largo plazo de la carrera necesita estar apoyado por objetivos y planes de acción a corto plazo.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Los jóvenes profesionales prefieren un plan de carrera

Grass Roots, consultora británica en recursos humanos, reveló en un comunicado que hay tres factores que conforman el “salario emocional” del empleado: La formación, la conciliación entre la vida profesional y la personal, y un plan de carrera dentro de la empresa.

Por otro lado, de acuerdo con una encuesta realizada por Page Personnel de Argentina —filial del Grupo Michael Page Internacional, especializado en el servicio de diversas áreas que van desde contabilidad, capacitación, ingeniería y manufactura, recursos humanos, tecnología de la información, asesoría legal, reclutamiento y marketing entre otros— sobre las razones que pesan en los candidatos para optar por una nueva oportunidad, 52% afirmó que el plan de carrera que le ofrece la nueva empresa es su razón principal, en segundo lugar quedó el clima laboral y la ubicación de la empresa con 13% y sólo 9% declaró que su motivo de cambio era un salario más alto.

“Con base en la investigación que realizamos, observamos que lo más importante para las personas que buscan un cambio laboral, es la posibilidad de realizar un plan de carrera que les aporte en su desarrollo profesional. Por esta razón, su empresa ideal es aquella que les de la oportunidad de crecer en torno a este objetivo”, señala Miguel Carugati, Executive Manager de Page Personnel.

**Con información de:** Los Recursos Humanos, “El plan de carrera es la principal razón para cambiar de trabajo de los jóvenes profesionales”, en LosRecursosHumanos.com, 25 de noviembre de 2011, en <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/8258-el-plan-de-carrera-es-la-principal-razon-para-cambiar-de-trabajo-de-los-jp.html>; y de “Formación, conciliación y carrera conforman el nuevo salario emocional de la empresa”, en LosRecursosHumanos.com, 23 de marzo de 2010, <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/6723-formacion-conciliacion-y-carrera-conforman-el-nuevo-salario-emocional-de-la-empresa.html>; consultados ambos el 5 de diciembre de 2011.

## 8. Desarrollo de planes de contingencia

Los planes para la carrera se desarrollan en un ambiente de incertidumbre, ya que el futuro no puede anticiparse con gran precisión; por tanto, deben prepararse planes de contingencia basados en supuestos alternativos. Si bien podemos disfrutar el trabajar en una pequeña compañía inversionista de rápido crecimiento, quizá sea prudente preparar un plan de carrera alternativo bajo el supuesto de que el proyecto pudiera no tener éxito.



Se puede aconsejar a los gerentes de la economía actual que consideren desarrollar una estrategia emprendedora personal, es decir, un gerente, incluso aunque haya trabajado en grandes corporaciones durante toda su trayectoria profesional, quizá quiera considerar alternativas emprendedoras que pueden ir desde, por supuesto, comenzar su propio negocio, hasta unirse a una empresa respaldada por capital de riesgo, o inventar una nueva trayectoria de carrera dentro de su empresa actual. Tener una estrategia emprendedora personal puede permitir una mayor libertad de expresión de los talentos únicos de cada uno y también proporcionar una seguridad de carrera en condiciones ambientales inciertas.

## 9. Instrumentación del plan de carrera profesional

La planeación de la carrera puede empezar durante la evaluación del desempeño, en ese momento deben analizarse el crecimiento y desarrollo de la persona, y pueden considerarse las metas y ambiciones personales al seleccionar, promover y diseñar programas de capacitación y desarrollo.

## 10. Monitorear el progreso

Monitorear es el proceso de evaluar el progreso hacia las metas de la carrera profesional y hacer las correcciones necesarias en ellas o en los planes. Un momento oportuno para evaluar los programas de la carrera es durante la evaluación del desempeño, en que no sólo debe revisarse el desempeño frente a los objetivos en las áreas de operación, sino también el cumplimiento de los puntos clave del plan de carrera; además, el progreso debe monitorearse en otras ocasiones, como al terminar una tarea o proyecto importantes.

### PERSPECTIVA INTERNACIONAL

#### Planeación de la carrera profesional en la nueva economía

El modelo tradicional de carrera profesional donde las personas se preparaban para trabajar toda su vida en una sola organización debe modificarse. Hoy los individuos cambian de empleo con mayor frecuencia o incluso trabajan desde sus casas: hay más oportunidades de trabajo. Esto es especialmente válido en las empresas de alta tecnología de Silicon Valley, California, Estados Unidos, con su ambiente de negocios de cambios rápidos. Si bien hay muchas oportunidades en él, la inseguridad en el empleo también crece: no es raro que alguien de 32 años haya trabajado para nueve empresas distintas. Los trabajadores de California permanecen en su trabajo un promedio de tres años. Ahora los buscadores de empleo están mejor informados, pues internet ofrece datos sobre ofertas de trabajo y escalas de sueldos, se ha estimado que la tasa de rotación en Silicon Valley es de casi 20% al año.

Pero ese lugar no es representativo de Estados Unidos, por lo común los estadounidenses trabajan más horas que las personas de la mayoría de los países europeos, como Francia, Alemania y Suecia; en cambio, los trabajadores japoneses laboran una cantidad de horas similar a los estadounidenses. La práctica japonesa de empleo vitalicio empieza a cambiar, reemplazada por la inseguridad en el empleo, y la contratación de trabajadores temporales también se ha incrementado en Japón.

Quizá más que nunca, desarrollar una estrategia para la carrera, o una estrategia emprendedora personal, es importante. Tenga en mente una meta clara, pero sea flexible y encuentre formas alternas de alcanzarla. Muchas personas cambian de grandes empresas de manufactura a pequeñas compañías de servicios en el curso de su carrera; además, es esencial desarrollar las nuevas habilidades necesarias para la nueva economía: únase a organizaciones profesionales e invierta en la educación y reeducación, porque los cambios rápidos en el ambiente laboral demandan nuevas habilidades.

## Estrategia para parejas con carreras coordinadas<sup>18</sup>

Una estrategia efectiva de carrera profesional requiere que se preste atención a la carrera del cónyuge. Las parejas con carreras coordinadas en la que las dos partes trabajan, en ocasiones deben hacer elecciones muy estresantes; por ejemplo, si las dos partes tienen carreras exitosas, la oportunidad de una promoción que requiere reubicación plantea una situación especialmente difícil. Algunas compañías adecuan las necesidades especiales de las parejas con carreras coordinadas mediante un enfoque flexible en las transferencias que implican una reubicación, y consideran las necesidades de ambos cónyuges en la planeación de la carrera, ayudando a la otra parte a encontrar empleo dentro o fuera de la compañía y otorgando permisos por maternidad y atención diurna para los niños. Con la elevada cantidad de mujeres casadas en la fuerza de trabajo, un creciente número de compañías ha reconocido la situación estresante de las parejas con carreras coordinadas e incorporado más flexibilidad en sus políticas, en la planeación de la carrera y en la selección, colocación y promoción del personal.

### Resumen

La evaluación es esencial para una administración efectiva, debe medir el desempeño para alcanzar metas y planes, y como gerente. Un método efectivo es la evaluación frente a objetivos cuantificables, un enfoque operacional relacionado con la labor del gerente y relativamente objetivo, pues una persona puede tener un buen desempeño (o deficiente) debido a la suerte o a factores fuera de su control; por tanto, el enfoque de la APO debe complementarse con la evaluación de los gerentes respecto de sus funciones, que evalúa lo bien que se desempeñan en sus actividades gerenciales clave.

Hay tres tipos de revisiones:

1. La evaluación formal exhaustiva.
2. Revisiones de avance o periódicas.
3. El monitoreo continuo.

En un programa de evaluación sugerido, las actividades gerenciales clave se presentan como preguntas en una lista de verificación y agrupadas bajo las categorías de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Dado que los gerentes difieren bastante, buscan distintas recompensas, como oportunidades o ingresos; su tarea también es estresante y puede afectar tanto al individuo como a la organización, por tanto, se han desarrollado diversas formas para enfrentar el estrés.

La planeación de la carrera puede integrarse a la evaluación del desempeño con efectividad-eficacia. Aun cuando los pasos específicos del desarrollo de una estrategia para la carrera pueden variar, el proceso es similar al del desarrollo de una estrategia organizacional. Como las parejas con carreras coordinadas hoy son bastante comunes, su estrategia efectiva debe incluir el considerar la carrera del cónyuge.

### IDEAS Y CONCEPTOS BÁSICOS

Diez pasos para formular una estrategia de carrera profesional  
Enfoque de evaluación como equipo  
Estrategia en la carrera para parejas con carreras coordinadas  
Estrés en la administración

Evaluación frente a objetivos cuantificables  
Evaluar a los gerentes respecto de sus funciones  
Recompensas de la administración  
Tres tipos de revisiones

<sup>18</sup> Véase también la Dual Career Network de la Ohio University, en: [http://www.ohio.edu/hr/employment/dual\\_career.cfm](http://www.ohio.edu/hr/employment/dual_career.cfm), consultado el 18 de agosto de 2011.

## PARA ANALIZAR

1. ¿Cree usted que debería evaluarse a los gerentes con regularidad? Y de ser así, ¿cómo?
2. Muchas empresas evalúan los factores de la personalidad de los gerentes, como su empuje, cooperación, liderazgo y actitud. ¿Cree que este tipo de calificación tiene sentido?
3. En este libro se ha sostenido la necesidad de evaluar la capacidad de los gerentes respecto de sus funciones. ¿Debe esperarse algo más de ellos?
4. ¿Qué opina sobre un sistema de evaluación con base en los resultados esperados y logrados?, ¿preferiría que le evaluaran de esta manera? Si no, ¿por qué?
5. ¿Con base en qué debería evaluarse su desempeño en la universidad?
6. ¿Qué le diría usted a un estudiante que le comentara que estudió al menos cuatro horas diarias preparándose para el examen parcial y sólo sacó una calificación de C?
7. Describa los aspectos más gratificantes y estresantes de su trabajo o experiencia escolar.
8. ¿Cuál es su meta de carrera profesional?, ¿ha desarrollado un plan para alcanzarla? Si no, ¿por qué?

## EJERCICIOS Y ACTIVIDADES

1. Entreviste a dos gerentes y pregúnteles qué criterios se utilizan para su evaluación de desempeño. ¿Son cuantificables esos criterios?, ¿creen ellos que la evaluación de desempeño mide su actuación de manera justa?
2. Desarrolle su propio plan de carrera profesional: identifique su perfil personal y establezca sus metas personales y profesionales a largo plazo. ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades? Siga los pasos explicados en el capítulo para elaborar un plan estratégico amplio de su carrera profesional.

## INVESTIGACIÓN EN INTERNET

1. Acceda al sitio en línea de la revista *Fortune* y lea tres temas en la sección “Carreras”. ¿Cómo pueden ayudarlo estas fuentes a desarrollar una estrategia para su carrera profesional?
2. Busque en internet el término *evaluación de desempeño*. ¿Qué criterios se utilizan para evaluar el desempeño?, ¿bajo qué criterios le gustaría que le evaluaran como estudiante, subordinado o gerente?

## Caso Internacional 12.1

### Directora ejecutiva administra conforme al libro de texto<sup>19</sup>

La demanda de gerentes con antecedentes internacionales es grande. Considere a Marisa Bellisario, quien fue una de las ejecutivas más solicitadas de Europa y primera mujer en encabezar una importante empresa industrial en Italia, la Italtel Societa Italiana, controlada por el Estado. Esta compañía era el mayor fabricante de equipo de telecomunicaciones en Italia; sin embargo,

<sup>19</sup> “ITALTEL’s New Chief Gets What She Wants”, *Business Week*, 30 de abril de 1984, p. 51; Ball, Robert, “Italy’s Most Talked-about Executive”, *Fortune*, 2 de abril de 1984, pp. 99-102; Bellisario, Marisa, “The Turnaround at ITALTEL”, *Long Range Planning*, vol. 18, núm. 6 (1985), pp. 21-24.

los antecedentes de Bellisario eran internacionales. Después de graduarse en economía y administración de negocios en la Universidad de Turín, trabajó en Olivetti en la división de electrónica; cuando esta empresa vendió su unidad de procesamiento de datos a General Electric (GE), ella pasó algún tiempo en Miami trabajando en la estrategia de marketing mundial de GE para computadoras, y luego dejó GE para encabezar la planeación corporativa de Olivetti. Como directora ejecutiva (CEO) de Italtel dio un giro a la compañía y logró que mostrara una pequeña utilidad (la empresa había reportado enormes pérdidas). Su enfoque gerencial se caracterizó como *tomado directamente del libro de texto* y compañías como GTE Corporation, IBM, AT&T y otras empresas europeas y japonesas estaban interesadas en reclutarla.

### Preguntas

1. ¿Por qué la señora Bellisario era una directora ejecutiva muy solicitada?, ¿cuál fue su trayectoria profesional?
2. ¿Qué problemas especiales pudo haber encontrado como mujer al encabezar una compañía importante en Italia?
3. Si tuvo éxito administrando conforme el libro de texto, ¿por qué algunos gerentes aún piensan que la administración no puede enseñarse?

## Caso Internacional 12.2

### Incentivos: aliento a la productividad

Además del sueldo, en México algunas empresas también dan algunas prestaciones que Guillermo Sander y Jorge Ponga, director general y socio consultor de Hewitt Intergamma, han llamado *remuneración complementaria*. Ésta se divide en garantizada (que recibe el empleado por el simple hecho de serlo) y variable (que incluye la participación de utilidades y los ingresos por resultados de la empresa o del propio ejecutivo).

“Suele haber grandes diferencias en la forma de otorgar incentivos entre los diferentes sectores productivos, además de que en cada uno de ellos existen excepciones que en ocasiones son demasiado importantes. El sector agroindustrial casi nunca tiene este tipo de programas, mientras que el industrial y comercial tienden a utilizarlos más”, señala Sander.

Según datos proporcionados por Jorge Ponga, de una muestra integrada por más de 300 multinacionales establecidas en México, 73% otorga bonos a sus ejecutivos y sólo 18% ofrece planes accionarios. En promedio, al año, un director general percibe hasta 116 días de sueldo, los ejecutivos de primer nivel 440 000 pesos o 27% de su sueldo, y en algunos casos esta compensación se extiende a ejecutivos de segunda línea.

El criterio de 93% de las empresas para otorgar bonos está directamente relacionado con el desempeño del ejecutivo, 47% con los resultados del negocio en México y 15% con las utilidades de la empresa en el mundo. Muchas multinacionales asumen que, aunque el negocio vaya mal en un país, sus ejecutivos deben disfrutar las utilidades de la empresa a escala mundial.

“En 3M tenemos 20 años de experiencia en compensación variable: fuimos pioneros en México. Un directivo puede ganar adicionalmente hasta 25% de su sueldo anual por concepto de incentivos porque está muy relacionado con la estrategia de la empresa. A nivel gerencial se otorga 20% y en los demás niveles el incentivo puede alcanzar 15%”, sostiene Germán Suárez, director de recursos humanos de la compañía.

María Teresa Maldonado, gerente administrativo y de compensaciones de Ceras Johnson, comenta: “En el caso de los ejecutivos tenemos un plan de bono con base en resultados desde hace más de 13 años. Un ejecutivo puede obtener más de 25% de su sueldo anual si supera los objetivos planeados”.

Según los consultores de Hewitt Intergamma, en México el porcentaje de percepción variable que puede obtener un ejecutivo puede ser de 20 hasta 30%. En países desarrollados el porcentaje puede ser mucho mayor, como ocurre en Estados Unidos.

Según Sander, es mucho mayor la cantidad de ejecutivos que reciben premios en efectivo que los que reciben acciones de la empresa. Los planes accionarios se consideran como incentivos a largo plazo y por lo regular incluyen sólo a la dirección general y algunos ejecutivos clave de primera línea.

No es tarea fácil diseñar un programa de incentivos para personal administrativo, porque la relación entre los resultados del trabajo individual y los de la empresa es mucho más difícil de medir. Los tipos de programas para este nivel se relacionan con los resultados de la empresa o de la gente a la que se da apoyo. El monto promedio de esta compensación para los empleados administrativos es de 31 días de salario al año.

“A veces, los criterios para repartir la cantidad individual por ejecutivo se basan en aspectos difíciles de medir: mejora de la posición o imagen de la empresa en el mercado. Además, en estas mejoras pueden incidir variables externas que no se refieren a la capacidad del ejecutivo”, concluye Sander.

“Parte del éxito de un incentivo es que, primero, tengas mucha objetividad para calificarlo; segundo, que sea muy sencillo de entender y explicar; tercero, que sea muy fácil demostrar que la persona que lo gana tiene una incidencia directa en los resultados de la empresa”, acota Suárez, quien en contrapartida cree que en el ámbito operativo del logro colectivo es difícil de evaluar, pero el individual es el más fácil de percibir.

Sander cree que es importante determinar primero qué se debe mejorar y luego ver si los programas de incentivos pueden formar parte real de la mejora. “Para que funcione un programa de productividad primero tienes que pagar sueldos decentes y muchas compañías aún no entienden esto”.

## Preguntas

1. ¿Pueden ser eficaces las *remuneraciones complementarias* para incentivar la productividad de los empleados?
2. Señale las ventajas y desventajas de los incentivos económicos variables.
3. Considerando las dificultades para medir las mejoras del desempeño de los administradores, ¿cómo debería ser un plan de incentivos para este tipo de personal?

