

**UADE**  
VIRTUAL



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

---

UVA 9  
La evaluación del potencial

---



El desarrollo de contenidos que se presenta a continuación es una selección editada y compilada ad hoc, sobre la base de la bibliografía citada al pie, para ser utilizado exclusivamente como material de estudio de **UADE Virtual**.

**Ha sido realizado por la profesora:**



*Lic. Verónica Saiz*

## ÍNDICE

1. Introducción
2. El potencial individual
3. Utilidad de la evaluación del potencial
4. Cómo funciona el sistema de evaluación del potencial
  - 4.1. Métodos para evaluar el potencial
    - 4.1.1. Evaluación del potencial por análisis del discurso
    - 4.1.2. Evaluación del potencial por juicios gerenciales
  - 4.2. Características del sistema de evaluación del potencial
5. Beneficios adicionales del sistema
6. Bibliografía



## 1. INTRODUCCIÓN

Una de las herramientas más relevantes de desarrollo organizacional, es la evaluación de potencial, ya que permite **optimizar el uso del talento disponible en la organización y planificar la dotación futura**.

En este material conoceremos el sistema de evaluación de potencial que ha sido definido por Elliott Jaques, en el contexto de su teoría de la **organización requerida**.

## 2. EL POTENCIAL INDIVIDUAL

Antes de enfocarnos en la evaluación del potencial, pensemos:



### ¿Qué es el potencial individual?

es el **nivel de trabajo** más alto que un individuo puede realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera, contando con los **conocimientos, habilidades y actitudes** necesarios y un alto **compromiso** personal con sus tareas. Dicho nivel de trabajo está determinado por la complejidad relativa de los problemas propios del puesto de trabajo.

De esta manera, si el **potencial actual** de una persona se encuentra **por debajo** de la complejidad de su puesto, **no podrá desempeñarse satisfactoriamente**, sin importar las destrezas que ponga en juego y sus esfuerzos personales. Asimismo, si su **potencial excede** las demandas del puesto, **tenderá a buscar otras oportunidades** en las que pueda aplicar su capacidad a pleno.

### 3. UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

Al igual que la evaluación de desempeño, la evaluación de potencial genera **información relevante** para varios sistemas de gestión de recursos humanos, y permite:

- optimizar la **selección de candidatos internos** independientemente de la función o la unidad a la que pertenecen,
- garantizar que el **potencial** de los nuevos empleados corresponde a la complejidad del puesto,
- desarrollar **planes de carrera** realistas, de acuerdo con el potencial futuro,
- identificar **candidatos internos** para ocupar posiciones clave en el futuro,
- definir **cuadros de reemplazo** para posiciones gerenciales y de especialistas,
- identificar la **capacidad que sobra y la que falta** de acuerdo con los requerimientos de estructura presentes y futuros,
- anticipar las necesidades de **incorporación externa** para desarrollo a largo plazo.

### 4. CÓMO FUNCIONA EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

Este sistema proporciona **métodos confiables** para evaluar:

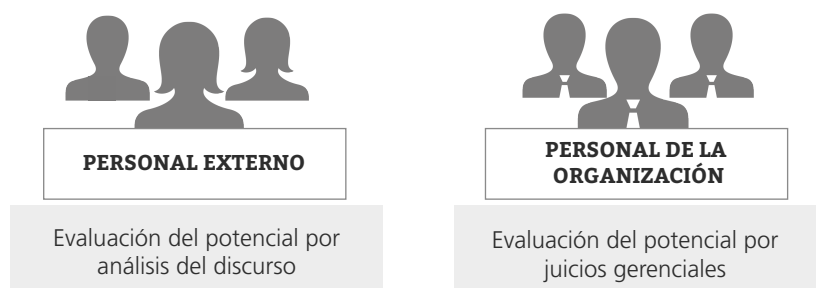
- el **nivel de trabajo** de los **puestos**,
- el **potencial individual** de la gente.

De manera que se puede asegurar la **correspondencia** entre ambos en la organización real.

#### 4.1 Métodos para evaluar el potencial

Para evaluar el potencial, existen dos métodos distintos, dependiendo de a quién se evalúe:

- si es a candidatos **externos**, que están por ingresar a la organización, se llevará a cabo **análisis de discurso**,
- para personas que **ya están trabajando** en la organización se realizará una **evaluación por juicios potenciales**.



Cabe señalar que el método de análisis del discurso puede aplicarse también al personal de la organización.

##### 4.1.1 Evaluación del potencial por análisis del discurso

Para evaluar a postulantes tanto externos como internos de la organización, se debe utilizar el método del análisis del discurso, que debe ser administrado por un **especialista**, ya sea un consultor externo o un miembro de la organización debidamente entrenado.

Veamos cómo se lleva a cabo:

- 1 antes de realizar la evaluación de la persona se toma una **medición del nivel de trabajo del puesto**,
- 2 posteriormente **se evalúa a la persona** pidiéndole que hable libremente sobre un tema de su interés, desarrollando sus argumentos durante 20 a 30 minutos,
- 3 quien evalúa graba este material, y posteriormente **analiza el nivel de complejidad y el tipo de conexiones lógicas que utiliza**,

- 4 luego genera un resultado que se expresa en términos del **estrato de trabajo más alto** en el que la persona es capaz de actuar satisfactoriamente en el presente,
- 5 finalmente se compara el "tamaño" del postulante (capacidad potencial actual) con el "tamaño" del puesto (nivel de trabajo), comparación que puede arrojar uno de **tres resultados**:
  - a el postulante es "**más pequeño**" que el puesto, por lo que su desempeño será inadecuado, y no continuará en el proceso de selección,
  - b el postulante tiene el "**mismo tamaño**" que el puesto, de manera que continúa el proceso de selección sobre la base de los demás factores pertinentes,
  - c el postulante es "**más grande**" que el puesto, por lo que su aprendizaje será muy rápido y su desempeño inicial muy satisfactorio. Sin embargo, se puede anticipar que al poco tiempo comenzará a buscar otras oportunidades. Por lo que se debe evaluar si la organización podrá brindarle las oportunidades adecuadas, ya que de no hacerlo puede perder su inversión en reclutamiento y en capacitación.

Al contar con los datos de **potencial actual y de edad** del postulante, se puede pronosticar su potencial futuro y predecir el nivel de trabajo que podrá manejar en la organización, por ejemplo, en diez o quince años.

#### 4.1.2 Evaluación del potencial por juicios gerenciales

El método de evaluación por juicios gerenciales se utiliza para evaluar a personas que ya trabajan en la organización.

Este sistema se basa en el hecho de que todos los adultos normales poseen la **capacidad innata de evaluar el potencial individual propio y ajeno** con precisión.

Por lo tanto, los **gerentes** pueden percibir intuitivamente el potencial de sus subordinados tanto directos como indirectos, y relacionar el "tamaño" (potencial) de la gente con el "tamaño" (nivel de complejidad) de los puestos de trabajo que conocen. De esta manera, pueden saber si a una persona determinada un puesto determinado le queda "chico", "grande" o "a medida", independientemente de lo que la persona deba aprender para ejercer el puesto de forma satisfactoria.



Sin embargo, las percepciones de los gerentes, por sí mismas, no son comparables entre sí de manera válida. En consecuencia, se debe construir una **escala de valoración** que tome como referencia **puestos de trabajo** conocidos por los evaluadores, para lo que se requiere un **especialista** que intervenga en la puesta en marcha, dejando el sistema establecido para que en adelante sea operado por la propia gente de la organización.

#### 4.2. Características del sistema de evaluación del potencial

Las principales características del sistema de evaluación del potencial son:

- el **gerente indirecto** (gerente del gerente) debe ser responsable por las evaluaciones de potencial de las personas evaluadas,
- los juicios de distintos gerentes deben ser plenamente comparables entre sí, con independencia de que pertenezcan a distintas funciones, compañías de un mismo grupo o países. Por lo tanto, las evaluaciones deben hacerse con referencia a una **estructura común** de niveles de trabajo referenciados por **puestos conocidos** por los evaluadores,
- tanto **gerentes directos como gerentes indirectos** deben evaluar el potencial del individuo, y comparar sus juicios en una reunión,
- para que el sistema sea aceptado rápidamente y con pleno compromiso por los miembros de la organización, la **claridad** y el **carácter objetivo** de las **referencias** utilizadas, así como el **cuidado** en el manejo de la **información** son de vital importancia.



## 5. BENEFICIOS ADICIONALES DEL SISTEMA



Teniendo en cuenta que el sistema de evaluación de potencial permite evaluar puestos aún no existentes y asegurar que se designe en ellos a personas del potencial adecuado, es útil en los casos de **fusiones, creación de nuevas unidades y pruebas piloto de organización.**

Por otra parte, al evaluar a una amplia porción de los empleados de la empresa, con fines de **selección interna**, se contará con una **base de datos** que podrá consultarse al iniciar el proceso, sabiendo de antemano que la persona tendrá el potencial adecuado y será considerada en principio, independientemente de:

- trabajar en un lugar muy visible, o "perdido" en una dependencia remota,
- ser o no un eficaz "vendedor" de su persona,
- la clase y cantidad de personas que conozcan la calidad de su trabajo,
- ser un generalista o especialista, etc.

De este modo, la organización mejora su base de selección interna, y con el tiempo los empleados perciben que funciona un **criterio válido y equitativo** para la asignación de las oportunidades internas. Esto produce un fuerte sentimiento de integración a la organización.

### Bibliografía

- Elliot, J. (2004). *La Organización Requerida*. Ed. Granica.