

### **1. Denominación inequívoca de la actividad.**

Evaluación de potencial – Metodología de Análisis del discurso según la teoría de Elliott Jaques

### **2. Nómina de los docentes responsables y de los docentes colaboradores de la actividad, especificando la categoría docente que poseen o en la que serán designados.**

**Docente responsable:**

**Nombre y apellido:** Vanessa E. Cravero

**Título máximo obtenido:** Especialista en Psicología del Trabajo y las Organizaciones.

### **3. Breve fundamento de la actividad. Objetivos. Contenidos mínimos y Programa analítico.**

#### **3.1. Breve fundamento de la actividad.**

El curso brinda herramientas a lxs colegas que se desempeñan en campo organizacional y laboral. En particular, les brinda una herramienta para responder a una consulta que vienen haciendo sostenidamente las organizaciones que ¿dispone esta organización de los talentos necesarios para acompañar sus planes de crecimiento?

Existen múltiples técnicas que permiten ofrecer aproximaciones a dicha pregunta. Sin embargo, es necesario también reflexionar sobre los alcances de algunos conceptos involucrados, entre ellos el de “potencial”, esto es, ¿cuáles serán los criterios que se establezcan en el presente para predecir los alcances que dicho trabajador encontrará a sus posibilidades de “desarrollo” a futuro?.

Para ello, se introduce en la obra de Elliott Jaques a fin de particularizar en sus fundamentos sobre el potencial humano. Se abordan así, los contenidos básicos que sustentan la metodología del Análisis del Discurso, uno de los caminos que el autor propone para obtener información objetiva para diagnosticar con qué potencial cuentan en la actualidad e inferir con qué trabajadores contarán para desarrollar sus planes a futuro.

Desde una perspectiva psicológica, quien aborda una definición de potencial es Jaques, E. (2004) como una capacidad individual relacionada con la complejidad del procesamiento mental. Es decir, una capacidad cognitiva que alude al más alto nivel que una persona puede alcanzar en un momento dado. Jaques sostendrá que la capacidad potencial es la que madura, reconociendo al entorno y la motivación de la persona como elementos que pueden estimular o no dicho proceso.

La teoría ofrece una herramienta que brinda un dato comparativo de las personas evaluadas, informado en una gráfica que establece cómo las personas están ubicadas en relación a los requerimientos de cada organización particular. Es decir, la mirada del potencial de la persona, no se realiza de manera aislada sino a través de la revisión inicial de lo que en un puesto definido en una organización determinada se requiere como talento. Así, además de ser el fundamento de una técnica (evaluación de la capacidad por medio del análisis del discurso), dicha teoría busca explicar el funcionamiento de la organización como un sistema, que apunta a desarrollar la equidad desde el reconocimiento ya que, a partir de identificar niveles cada vez más altos de complejidad intrínseca de la tarea, asigna personas con el nivel de capacidad necesario para desarrollarlas.

El planteo central es que, existe un tipo de estructura u organización requerida para alcanzar los fines de un proyecto productivo o gubernamental, que toma como eje el alcance temporal y el juicio discrecional que es necesario realizar en cada nivel para funcionar de manera efectiva. Esto es, a medida que se asciende en la jerarquía piramidal se incrementa el juicio discrecional y el alcance temporal de las decisiones que deben tomarse en la misma.

La teoría propone entonces, un tipo de organización, una serie de niveles cada vez más altos de complejidad intrínseca de la tarea, unos niveles de capacidad de trabajo individual de las personas -capaz de madurar a lo largo de la vida- y su correspondencia. Es decir, a cada nivel de complejidad de la tarea, le corresponderá un nivel determinado de capacidad individual.

Ahora bien, desde el punto de vista de la "gestión", según la bibliografía consultada, los enfoques que mayor difusión encuentran en el mundo de las corporaciones, provienen de la administración o del management. A diferencia del modelo propuesto por Jaques, de tipo cognitivo, estos otros modelos, encuentran como fundamento teórico, el enfoque de competencias y dentro de los enfoques de competencias, toman predominantemente el modelo conductista que parte de la persona que hace bien su trabajo de acuerdo a los

resultados esperados, y define el puesto en términos de las características de dichas personas. El énfasis está colocado en el desempeño superior y las competencias son las características de fondo que causan la acción de una persona.

Siendo las prácticas de evaluación de potenciales tan críticas desde el punto de vista de las implicancias para la vida laboral de los sujetos, y partiendo de la idea que, cualquier sistema de evaluación, en tanto proceso de distinción, contiene en sí mismo el desafío de buscar la equidad, parte del aporte profesional es contribuir a enriquecer las miradas, objetivar los juicios que fundamentan tales distinciones, incorporar múltiples interlocutores que aporten otros elementos a ser valorados.

En este sentido, el acercamiento a los aportes de la teoría de Elliot Jaques, aporta información valiosa para:

- Reflexionar sobre los modelos y proceso de evaluación del potencial de los trabajadores.
- Plantear o replantear estrategias de trabajo en torno al proyecto organizacional actual o los nuevos proyectos organizacionales que se consideren oportunos.
- Identificar colaboradores que podrían ocupar puestos claves en el futuro, en el marco de una organización definida aportando elementos objetivos a la toma de decisiones.
- Identificar los sectores que requieren reforzar las acciones de desarrollo del personal o quizás, cuáles necesitan incorporar nuevo personal.
- Disponer de información objetiva que permita reflexionar no sólo sobre los movimientos de personal, sino también sobre las políticas de retribución y reconocimiento.

Desde la formación profesional en el ámbito de la Psicología del Trabajo y las Organizaciones, se observa que existe escasa oferta sobre el entrenamiento en el uso de las herramientas que la teoría propone, más aún, la oferta existente está más bien vinculada a consultoras internacionales con algún anclaje local, pero no al ámbito académico en sí mismo. En dicho ámbito, la teoría ocupa en ocasiones, un lugar dentro de los programas analíticos de algunas materias vinculadas al campo, pero no se ahonda en dichos espacios, en el entrenamiento propiamente dicho en el uso de las herramientas.

Desde el punto de vista del profesional, disponer de éstos conocimientos permite responder a algunas demandas del medio y brinda un elemento complementario de diagnóstico para su práctica. De este modo, el profesional accede a un recurso adicional que contribuye a una misión importante que el profesional del área posee en el ámbito laboral y organizacional y es a contribuir a la construcción de procesos de evaluación (en este caso)

más equitativos, más transparentes y/o mejor fundados, sin pretender serlo de manera acabada.

### **3.2. Objetivo del curso**

Objetivos Generales.-

Aproximarse a la teoría de la Organización Requerida de Eliot Jaques en particular al enfoque de evaluación de potencial.

Objetivos específicos.-

Reflexionar sobre las implicancias de los procesos de evaluación de potencial y las teorías y/o modelos utilizados para tal fin.

Comprender los conceptos centrales de la teoría de la Organización Requerida de Eliot Jaques

Aprender la metodología de aplicación de la herramienta de Análisis del Discurso para valorar el potencial de los trabajadores.

Realizar ejercitaciones y supervisiones que permitan afianzar la transferencia de los conceptos a los casos reales.

### **3.3. Contenidos mínimos y programa analítico**

- Talento y Potencial. La mirada del ética del profesional que opera en y/o con las organizaciones/áreas de Recursos Humanos.
- Los procesos de evaluación de potencial en las organizaciones. Teorías y/o modelos utilizados.
- Consideraciones básicas acerca de la teoría del Dr. Eliot Jaques. La estratificación del trabajo humano. Las formas del procesamiento mental de la información: ordenes de complejidad de la información y procesos mentales. Time Spam. Horizonte de Planeamiento Capacidad Potencial Actual. Capacidad Actual Aplicada. Capacidad Potencial Futura.
- Determinación del nivel de complejidad del puesto en función de la teoría de la Organización Requerida. La descripción de Puestos y la capacidad requerida. Ejercitación.

- Herramienta de Análisis del Discurso: Entrevista de Potencial. Administración de la herramienta de Análisis del Discurso. La consigna. Evaluación. Curva de potencial. Determinación de la Capacidad actual, aplicada, y futura. Lineamientos para el Informe.
- La evaluación del Potencial: La técnica de Evaluación vía Jefe del Jefe y la técnica de evaluación por Análisis del Discurso. Entrevista de Potencial Consigna de la técnica. Determinación de la Capacidad actual, aplicada, y futura. Lineamientos para el Informe. Ejercitación.
- Entrevista de Evaluación de Potencial. Juego de Roles.
- Elaboración de Informes. Destinatarios. Devoluciones a la línea y a la persona evaluada. Aspectos éticos.

### **Bibliografía Obligatoria.**

Capelle, R. Optimizing Organization Design (2014) a Proven Approach to enhance financial performance, customer satisfaction, and employee engagement. ISBN-10: 9781118763735. ISBN-13 978-1118763735 Editorial: Jossey-Bass; EEUU

Fowke, D . Fowke, Bonny (2017) The Smart Creative: Finding, Developing and Keeping Leaders for the digital Age. CreateSpace Independent Publishing Platform (24 Marzo 2017). ISBN-10: 1544921284. ISBN-13 : 978-1544921280. Canadá

Jaques, E. (2004) La Organización Requerida: Un sistema integrado para crear organizaciones eficaces y aplicar el liderazgo gerencial en el siglo XXI. Ediciones Granica S.A.

Jaques, E. (1994) Human Capability. Editorial Cason Hall & Co. Publishers. Traducción de Silvia Ventura Alcácer. "La Capacidad Humana"

Shepard, Ken (2020). "Organización requerida" recuperado de <https://globalro.org/article/requisite-organization/3663>

### **Bibliografía de Consulta**

Bisso, E. (2017) De las organizaciones paranoigénicas al mobbing en Elliott Jaques: fuentes psicoanalíticas. En Perspectivas en Psicología: Revista de Psicología y Ciencias Afines, vol. 14, núm. 1, junio, 2017, pp. 61-68 Universidad Nacional de Mar del Plata Mar del Plata, Argentina

Cravero, V. (2016). Primera Parte: Los Modelos de gestión de carrera: Calificación, clasificación y selectividad Págs. 26 a 30. Reflexión sobre los modelos y métodos de Gestión del talento y la Carrera Profesional utilizados en una empresa multinacional radicada en Córdoba. (Trabajo Final de la Carrera de Especialización en Psicología del

Trabajo y las Organizaciones, UNC, Córdoba). Recuperado de <http://www.craveroconrero.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Gesti%C3%B3n-del-Talento-y-Carrera-Profesional-Cravero-Trabajo-final.pdf>

Cravero, V. (2016). Segunda Parte: ¿Conclusiones teóricas... conclusiones prácticas?. Aportes y aprendizajes. Págs. 76 a 83. Reflexión sobre los modelos y métodos de Gestión del talento y la Carrera Profesional utilizados en una empresa multinacional radicada en Córdoba. (Trabajo Final de la Carrera de Especialización en Psicología del Trabajo y las Organizaciones, UNC, Córdoba). Recuperado de <http://www.craveroconrero.com.ar/wp-content/uploads/2017/03/Gesti%C3%B3n-del-Talento-y-Carrera-Profesional-Cravero-Trabajo-final.pdf>

Cravero, V. (2010). El quehacer del Psicólogo en Organizaciones: entre el profesional de la salud y el trabajador. Ponencia del I Congreso Internacional de Psicología del Trabajo y las Organizaciones. Universidad Nacional de Buenos Aires (UBA)/Apsila. Bs. As.

Lindberg, Ulf .Hanefalk, Christer (2021) The Art of Leadership: The Norm for Foresightledness, Effectiveness and Trust. Ekerlids Förlag. Engelska.

Schlemenson, A. (2003) La Estrategia Del Talento: Alternativas Para El Desarrollo en Organizaciones y Empresas en Tiempos de Crisis. Paidós Ibérica.

Schlemenson, A. (s/d) Seminario de Profundización Empresa y Efectividad: La organización para el Milenio.

#### **4. Tipificación de la actividad**

Curso de posgrado.

#### **5. Modalidad de la actividad**

A DISTANCIA

#### **6. Carga horaria total de la actividad, especificando la cantidad de horas presenciales de actividades teóricas, teóricas-prácticas, y prácticas.**

18 horas presenciales y 10 hs a distancia. 28 horas totales.

#### **7. Sistema de evaluación y puntuación**

- Aprobación de una evaluación parcial individual.
- Aprobación de una actividad práctica integradora final.

#### **Evaluación parcial**

Se realizará una evaluación parcial individual orientada a corroborar la adquisición de los conceptos básicos de la teoría de Elliott Jaques y de la metodología de análisis del discurso.

La evaluación podrá combinar:

- preguntas de opción múltiple;
- preguntas de desarrollo breve;
- análisis conceptual de una situación o fragmento de caso.

### **Actividad práctica integradora final**

Consistirá en el análisis de un fragmento de discurso laboral o de un caso provisto por el equipo docente. El/la participante deberá identificar indicadores relevantes, vincularlos con los conceptos trabajados y formular una hipótesis preliminar sobre complejidad, capacidad actual aplicada, capacidad potencial actual y/o capacidad potencial futura.

También podrá solicitarse una breve producción escrita vinculada a los lineamientos para informe o devolución profesional.

### **Sistema de calificación**

La calificación será numérica, en escala de **1 a 10**.

Se considerará aprobado el curso con una nota mínima de **7 siete**.

Se prevé instancia de recuperatorio

### **8. Lugar/es y cronograma de la actividad, indicando fecha de inicio y fin**

Facultad de Psicología, UNMDP. Segundo cuatrimestre 2026

}

#### **8.1. Cronograma de la actividad**

| Semana | Actividad                                       | Duración |
|--------|-------------------------------------------------|----------|
| 1      | Encuentro 1: Introducción y conceptos centrales | 2 h      |
| 2      | Encuentro 2: Complejidad / Time Span            | 2 h      |

|   |                                                                              |     |
|---|------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3 | Encuentro 3: Complejidad vs. capacidad.<br>Consigna de análisis del discurso | 2 h |
| 4 | Encuentro 4: Casos, ejercicios y discursos                                   | 2 h |
| 5 | Encuentro 5: Supervisión de discursos                                        | 2 h |
| 6 | Encuentro 6: Integración, informes, gestión del talento y cierre             | 2 h |

### **9. Presupuesto y arancel de la actividad.**

Actividad arancelada.

Graduados universitarios: \$190.000, o dos cuotas iguales de \$95.000 cada una.

Docentes Unidad Académica: \$152.000, o dos cuotas iguales de \$76.000 cada una

### **10. Destinatarios**

Psicólogos con orientación en Psicología del Trabajo y las Organizaciones (preferentemente)

### **12. Cupo máximo y mínimo**

30 y 12