

## **ENTRE LA CAPACIDAD Y LA HABILIDAD DESARROLLADA SE DETECTA EL POTENCIAL**

**Por Lyn Alba de Juárez**

¿Por qué los buscadores de talento, áreas internas de la organización o firmas especializadas, encontramos en ocasiones la circunstancia de no “satisfacer” al cliente con los candidatos presentados?

Quitando factores naturales como el simple reconocimiento de la existencia de diferencias individuales (el famoso: “no hubo química”), desde mi experiencia como consultora alcanzo a ver cierta cortedad en nuestra percepción de la dinámica global del desempeño, lo cual puede ponernos en situación vulnerable para comprender y convencer a nuestros clientes con argumentos sustentados, sobre las ventajas o desventajas de un candidato sobre otro siempre usando como parámetro el Perfil Dimensional.

Cuando contratamos a alguien, nuestro compromiso es maximizar la posibilidad de que la persona dé los resultados que se esperan. La persona contratada debe proponer, organizar, analizar, decidir, en fin, HACER lo que tiene que hacer para que desde las áreas de efectividad de su puesto contribuya a la efectividad total de su empresa.

Cuando hablo de HACER, hablo de desempeño. Lo que clientes, superiores, colaboradores y colegas esperan de nosotros en nuestro trabajo son resultados. Eso es justamente el desempeño. Si pensamos en inglés, “performance” es la actuación frente a un auditorio. El violinista que estudia, practica, se prepara mentalmente para su concierto y finalmente se presenta a su “performance”, sabe que a su público no le va a explicar cuántas horas dedicó al estudio, cuánto sacrificó para estar en su mejor momento. En el contexto laboral en que nos desenvolvemos, nuestro “performance” es cada minuto y cada hora observada en el trabajo porque los resultados son los que van a agregar valor económico y valor sociocultural. A nuestros clientes no vamos a explicar cuánta capacidad de análisis y síntesis salió

en el psicométrico, ellos necesitan por ejemplo la detección y solución de desviaciones en un proceso de manufactura. Para la capacidad, probablemente los genes ayudaron, para lo segundo, la aptitud debió convertirse en habilidad y si el puesto la demanda como una habilidad crítica sin la cual será muy difícil alcanzar el desempeño esperado, estamos hablando de una competencia.

Otro ejemplo: nuestros accionistas no necesitan saber cuántas maestrías en mercadotecnia cursó el candidato, requieren mayor participación del producto en el mercado. Para las primeras se requirió entre otras cosas voluntad y estudio, para lo segundo se requieren acciones de planeación, estrategia, calidad y oportunidad de decisión.

Aptitud, actitud, conocimientos y motivación son elementos fundamentales y **detonadores** del desempeño. Las acciones, conductas efectivas dependiendo de las situaciones **son el desempeño!** El desempeño se mide por la cantidad e impacto de conductas efectivas por competencia. Lo importante es tener siempre presente la dinámica y complejidad del comportamiento humano para no sesgar decisiones soportadas solo en alguno de los factores detonadores.

Entre la capacidad y la habilidad desarrollada se detecta el potencial. Entre la valoración de aptitudes y evaluaciones por competencias se identifica el desempeño potencial. Por ello, cada vez más se necesita de profesionales de Recursos Humanos conscientes y hábiles para detectar las necesidades de sus clientes (toda la organización) en términos de desempeño por puesto, nivel o área, instrumentados para generar perfiles de requerimientos de puesto y seriamente comprometidos con el candidato y consigo mismos para llevar a cabo procesos de identificación de potencial por competencias, ya que éstas por fuerza estarán alineadas a las demandas de desempeño organizacional.

Haciendo un ejercicio honesto de introspección: ¿nos involucramos en las múltiples consideraciones que intervienen en la productividad y el clima de nuestras empresas? ¿contamos con una visión completa de lo que implica el desempeño esperado en una realidad y entorno específicos? ¿sabemos lo que significa generar una valoración de la actuación de un individuo?

¿Utilizamos modelos como el de Jim Kennedy u otro, para clasificar el desempeño en Dimensiones? (De ahí la técnica de Entrevista Dimensional por Competencias)

¿Usamos herramientas serias como el Perfil de Requerimientos Gerenciales de W.J. Reddin, Entrevistas de Incidentes Críticos, cuestionario Pro forma de Ned Herrmann u otras para luego empatar demandas del puesto con lo que nos ofrece el candidato?

La identificación de potencial es el proceso que incluye varias herramientas de evaluación para ubicar desempeño personal contra expectativas de resultados. Este proceso profesional nos aleja de la frecuente tentación de echar la culpa a “la química” cuando no sabemos separar perfil técnico de perfil de desempeño, cuando no empatizamos con los retos actuales de cada puesto por cubrir o cuando creemos que lo sabemos todo porque hicimos una búsqueda parecida hace años o porque con solo ver al candidato hacemos toda serie de inferencias equivocadas sobre su probable desempeño.

Lyn Alba de Juárez es Socia Fundadora de Consulri, Human Performance Consultants

[www.consulri.com.mx](http://www.consulri.com.mx)