

---

# EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

PASCUAL, MARÍA DANIELA<sup>1</sup>

Fecha de recepción: 31 de octubre de 2021

Fecha de aprobación: 22 de noviembre de 2021

ark:/s27188507/1ewt1gijs

## Resumen

La estructura organizacional es el soporte en el cual la gestión se sustenta para establecer las áreas de negocio y las operaciones que se ejecutaran transversal y verticalmente. Ante esta arquitectura organizacional, la gestión empresarial conforma una operación compleja que tiene muchos procesos, uno de los cuales es aquel que genera el producto que se vende al cliente: el proceso productivo.

A partir del mapeo del proceso productivo de una empresa dedicada a prestar servicios de agua potable, se profundiza el estudio de aquellos recursos relacionados con la gestión del personal y el capital intelectual. El objetivo de este estudio es definir las competencias centrales de los equipos de trabajo y proveer una metodología de evaluación de competencias a partir del Modelo GEM.

Valorizar ciertas competencias en equipos de trabajo es fundamental. Tomando valoraciones de conveniencia y eficiencia como marco de información, se destacan las valoraciones de eficiencia de las acciones. En este caso, surge la inquietud de si el valor de la eficiencia de las acciones se puede desprender del fin perseguido y no alinearse a éste. Es en este punto donde la gestión de los equipos de trabajo requiere de un análisis particular que este estudio pretende avizorar.

**Palabras clave:** capital intelectual, competencias, equipos de trabajo, Modelo GEM.

**JEL:** M5.

---

<sup>1</sup> Universidad de Buenos Aires, Argentina. ORCID: 0000-0001-6731-0108.  
mdpascual21@gmail.com

## ASSESSMENT OF COMPETENCIES IN WORK TEAMS

### Abstract

The organizational structure is the management basis to establish the business areas and operations that will be executed transversally and vertically. Given this organizational architecture, business management composes a complex operation that has many processes. One of which, the production process, generates the product that is sold to the customer.

From the mapping of the production process of a company dedicated to the provision of drinking water service, there is an emphasis in the study of those resources related to the management of personnel and intellectual capital. Its main objective is to define the core competencies of the work teams as one of the resources in the production processes, and to provide a methodology for evaluating competencies from the GEM Model.

Getting valuations of convenience and efficiency as a framework of information highlights both the aptitude of a behaviour for achieving a goal and the valuations of efficiency of actions. In the latter case, the concern arises as to whether the value of the efficiency of actions related to behaviour can be detached from the aim pursued and not aligned with it. In this case, the management of work teams requires a particular analysis that this study aims to foresee.

**Keywords:** Intellectual capital, skills, work teams, GEM model

**JEL:** M5

## ÉVALUATION DES COMPÉTENCES DES ÉQUIPES DE TRAVAIL

### Résumé

La structure organisationnelle constitue le support sur lequel se base la gestion afin d'établir des aires de négoce et les opérations qui se mèneront transversal et verticalement. Face à cette architecture organisationnelle, la gestion entrepreneuriale conforme une opération complexe possédant de nombreux processus, l'un desquels génère le produit vendu au client : le processus productif.

A partir de l'analyse du processus productif d'une entreprise de services d'eau potable, nous approfondissons l'étude des ressources liées à la gestion du personnel et au capital intellectuel. Le but de cette étude est de définir les compétences centrales des équipes y de fournir une méthodologie d'évaluation de compétences selon le Modèle GEM.

Il s'avère fondamental de valoriser certaines compétences des équipes de travail. En considérant des valorisations de convenance et d'efficacité comme

cadre d'information, nous remarquons les valorisations de l'efficience des actions. Dans ce cas, nous nous demandons si la valeur de l'efficience des actions peut s'éloigner de la finalité recherchée et ne pas y correspondre. C'est sur ce point où la gestion des équipes de travail exige une analyse particulière que cette étude prétend surveiller.

**Mots clés:** Capital intellectuel, compétences, équipes de travail, Modèle GEM.

**JEL:** M5

## AVALIAÇÃO DE COMPETÊNCIAS NAS EQUIPES DE TRABALHO

### Resumo

A estrutura organizacional é o suporte no qual a gestão se baseia para estabelecer as áreas de negócios e operações que serão executadas transversal e verticalmente. Diante dessa arquitetura organizacional, a gestão empresarial forma uma operação complexa que possui muitos processos, sendo que um deles é o que gera o produto que é vendido ao cliente: o processo de produção.

A partir do mapeamento do processo produtivo de uma empresa dedicada à prestação de serviços de água potável, aprofunda-se o estudo desses recursos relacionados à gestão de pessoal e capital intelectual. O objetivo deste estudo é definir as competências fundamentais das equipes e fornecer uma metodologia de avaliação de competências baseada no Modelo GEM (*Monitor Global de Empreendedorismo*)

Valorizar certas habilidades em equipes de trabalho é essencial. Tomando avaliações de conveniência e eficiência como estrutura de informação, destacam-se as avaliações de eficiência das ações. Neste caso, surge a preocupação em saber se o valor da eficiência das ações pode ser desvinculado do objetivo perseguido e não alinhado com ele. É neste ponto que a gestão das equipes de trabalho requer uma análise particular que este estudo procura prever.

**Palavras-chave:** Capital intelectual, habilidades, equipes de trabalho, Modelo GEM.

**JEL:** M5.

## 1. Introducción

Los primeros efectos de esta pandemia COVID-19 han llevado a complejizar la gestión de las empresas ante una linealidad en la adaptabilidad humana tanto a cambios tecnológicos de crecimiento exponencial como a cambios de contexto. Por lo tanto, al traspasar ese nivel de adaptabilidad se generan brechas en las habilidades conductuales y en el conocimiento, requiriendo al personal diferentes competencias.

A esta complejidad se le suma que el mundo hoy por hoy es multicultural. Para adentrarnos en esta temática, es menester analizar a priori la gestión interna sustentada en el diseño organizacional vertical y horizontal, tomando como base el proceso productivo de una empresa del sector sanitarista. En el marco de esta gestión interna, se hace foco en la organización diseñada por procesos y en los equipos interdisciplinarios que la conforman.

Este abordaje se profundiza con el estudio de aquellos recursos relacionados con la gestión del personal y el capital intelectual (denominados comúnmente recursos humanos). El objetivo de este estudio es definir las competencias centrales de los equipos de trabajo como uno de los recursos en los procesos productivos, y proveer una metodología de evaluación de competencias.

Estas competencias constituyen el foco de los procesos de toda organización y están directamente vinculadas a la observación conductual del equipo. En cuanto a los métodos empleados, este estudio empírico es de carácter inductivo y cualitativo, basado en la experiencia profesional recabada de una empresa del sector sanitarista<sup>2</sup>.

## 2. Metodología

Este estudio se enmarca en la comunicación de la experiencia profesional fundamentada en información proveniente de entrevistas a gerentes, subgerentes, jefes de departamento y supervisores de la gerencia técnica y de la gerencia de gestión del personal de una empresa que presta servicios de provisión de agua potable a una ciudad capital del interior del país. En principio se analiza la gestión vertical y horizontal de la empresa a fin de adentrarnos al proceso productivo de la provisión de agua potable. Este análisis permitirá el desarrollo del fenómeno de los costos desde una perspectiva diferente.

---

<sup>2</sup> Este estudio profundiza el trabajo *Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Toyota a una Pyme* presentado en el Congreso XXXVIII de IAPUCo (San Juan, 2015).

---

Para el objetivo de este trabajo, se analiza la eficiencia de las acciones relacionadas con comportamientos del personal y la relevancia que posee el capital intelectual (recursos humanos) al momento de valorizar a la organización y de gestionar los equipos de trabajo.

En una etapa siguiente, se denota la importancia del accionar de los equipos de trabajo y se expone el diseño de un programa de desarrollo de competencias efectuado en base a tareas rutinarias de un equipo de trabajo que se dedica al mantenimiento de redes. Para concluir con este programa, se propone el Modelo GEM como herramienta que indica la Gap (Brecha) – Evidencia – Métricas (Indicadores), diferenciando entre Gap del Negocio y Gap del Proceso, dando un ejemplo de aplicación de este en un mini caso práctico. Finalmente, se presentan las conclusiones de este trabajo.

### **3. Desarrollo**

#### **3.1. La gestión vertical y horizontal en la organización**

Las distintas clases de sistemas de información surgen de la satisfacción de distintas necesidades. Si el sistema de información satisface los requerimientos del sistema-organización, las distintas clases de subsistemas de información habrán de responder a las necesidades de distintos subsistemas de la organización. Por este motivo, Saroka (2002)<sup>3</sup> considera importante observar en principio, la estructura organizacional de toda empresa, y a partir de esa observación, analizar la gestión empresarial teniendo en cuenta la correspondencia de los sistemas de información con cada nivel organizacional.

El nivel estratégico tiene que asegurar que la organización sirva a su misión en un modo efectivo. Este nivel organizacional está unido al nivel operativo a través de una cadena de línea media de directivos con autoridad formal. El mecanismo de control de línea media también tiene que recibir información de retroalimentación en el funcionamiento de su unidad, y pasar esta información a los gerentes que están por encima de la misma. El nivel operativo está constituido por los procesos físicos de producción y distribución. Las decisiones que se toman en este nivel organizacional son estructuradas y generalmente, rutinarias (de corto plazo). En este nivel operativo se encuentran aquellos individuos que ejercen sus funciones relacionando directamente el producido de su trabajo con el producto o servicio que la empresa ofrece.

El enfoque verticalista señalado precedentemente conforma el marco en el cual la gestión empresarial tiene lugar, buscando un alineamiento entre estructura organizacional y sistemas de Información. De esta manera, se re-

---

<sup>3</sup> Saroka, R. (2002) *Sistemas de Información en la Era Digital*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

fleja la subyacente existencia de estructuras jerárquicas en la gestión de las organizaciones. Las organizaciones piramidales son diseñadas para coordinar y controlar actividades organizativas. La forma en la cual la dirección dirige a las organizaciones ayuda a entender las estructuras y los procesos a través de los cuales el control organizacional se alcanza.

En cuanto a la gestión horizontal, las organizaciones diseñadas por proceso se destacan ante la relevancia que en la actualidad se le atribuye a la creación de redes organizacionales y el crecimiento de las corporaciones virtuales. En efecto, a medida que el mundo se integra económicamente, las partes componentes se convierten en más numerosas - de menor envergadura - y relevantes. Ante esta arquitectura organizacional, la gestión empresarial conforma una operación compleja que tiene muchos procesos, uno de los cuales es aquel que genera el producto que se vende al cliente: el proceso productivo.

### **3.1.1. El proceso productivo en el marco de una empresa sanitarista**

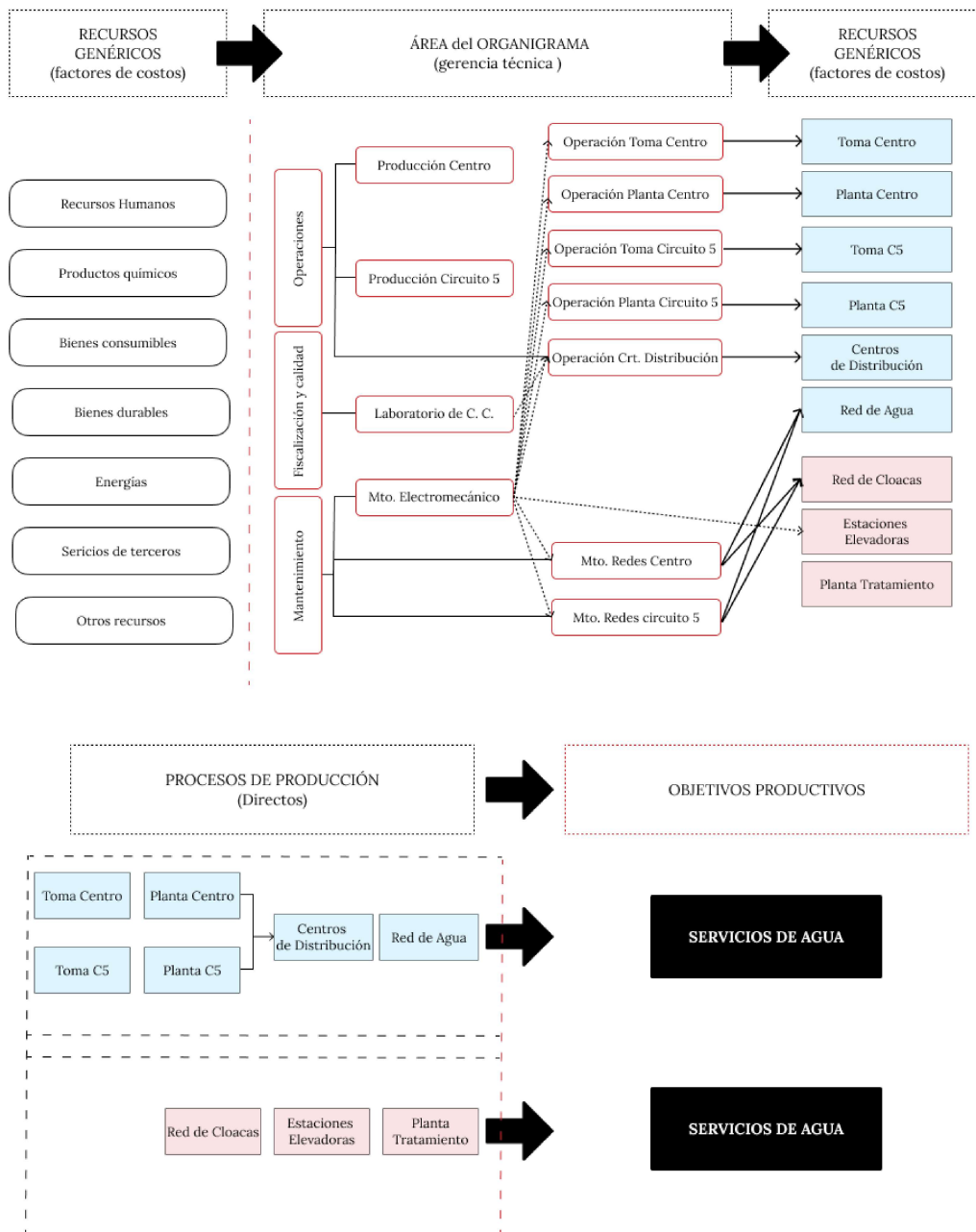
El proceso productivo o proceso de producción “es un sistema de *acciones dinámicamente interrelacionadas* orientado a la *transformación* de ciertos elementos ‘entrados’, denominados *factores*, en ciertos elementos ‘salidos’, denominados *productos*, con el *objetivo primario de incrementar la utilidad*, concepto este referido a la capacidad para satisfacer necesidades”<sup>4</sup>. A continuación, se presenta el proceso productivo de una empresa sanitarista que presta servicios de provisión de agua potable y cloacas en una ciudad capital del interior del país.

En base al objetivo de este estudio focalizado en la definición de las competencias centrales de los equipos de trabajo como uno de los recursos en los procesos productivos, se tomará en consideración los recursos humanos de la gerencia técnica de la empresa (entre los factores de costos que intervienen en el proceso).

---

4 Cartier, E. (2017). *Apuntes para una teoría del costo*. Buenos Aires: Editorial La Ley (p. 13).

**Ilustración 1.** Mapeo del proceso productivo de la empresa sanitarista



**Fuente:** elaboración conjunta con Dr. Cartier

Como se puede apreciar, en el mapeo del proceso productivo los recursos genéricos empleados atraviesan las áreas del organigrama para el logro de los resultados productivos. Para ello, es menester la gestión de acciones productivas que participen en forma conjunta en la transformación de los factores de costo en productos o servicios. En el caso específico de esta em-

presa sanitarista, los objetivos productivos a obtener están conformados por la provisión de agua potable y el servicio de cloacas.

Para el objetivo de este estudio, el recurso genérico que interesa es el capital intelectual (denominados por la empresa recursos humanos). Antes de adentrarnos en la temática de la gestión del personal interviniente en el proceso productivo, es menester presentar el fenómeno de los costos como parte del proceso de gestión de toda información vinculada con una actividad productiva.

### 3.1.2. El fenómeno de los costos en el proceso de gestión

Como se analizó precedentemente, si nos centramos en el proceso de gestión, existen sucesos, acciones y operaciones que se presentan en las empresas, transformando objetivos en resultados. Celi, Larocca y Vicente (1998) analizan este tema y señalan que la descripción del proceso de gestión debe iniciarse a través de “la evaluación de la estructura organizativa, que es la base sobre la que se sustentan las interrelaciones de las actividades, de las comunicaciones, del alcance del control, y de la asignación del poder para la toma de decisiones”<sup>5</sup>.

Por lo tanto, la estructura organizacional es el soporte en el cual la gestión se sustenta para establecer las áreas de negocio y las operaciones que se ejecutaran transversal y verticalmente –teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de la organización–. Es interesante agregarle los sistemas de información que colaboran con el desarrollo de la gestión empresarial.

Al analizar la gestión empresarial, se desarrolla el fenómeno costo como toda información vinculada con una actividad productiva. Cartier (2017) define costo como “un vínculo coherente entre los objetivos de un proceso de producción y los factores considerados de consumo necesario para su desarrollo”<sup>6</sup>. Mas allá de la referencia efectuada del fenómeno costo como información vinculada con una actividad productiva, los modelos y procedimientos que sustentan la información pueden tener finalidades diferentes.

Basado en Spranzi para tal afirmación, Cartier (2017) señala que la observación de los costos puede hacerse desde dos perspectivas distintas (pero complementarias):

- a. Con referencia a los problemas de determinación de la renta.
- b. Y en relación con las valoraciones de conveniencia y eficiencia.

Para el objetivo de este trabajo, se analiza como marco de información el sistema de valoraciones de la empresa. En este caso, Spranzi hace alusión a

---

<sup>5</sup> Celi, A., Larocca, H., y Vicente, M. (1998). *¿Qué es Administración?* Buenos Aires: Editorial Macchi (p. 282).

<sup>6</sup> Cartier, E. (2017). *Apuntes para una teoría del costo*. Buenos Aires: La Ley (p. 46).



los procedimientos que se focalizan en la determinación de la conveniencia económica y la eficiencia en el desarrollo de actividades concretas. Por lo tanto, esta información va dirigida especialmente a los responsables de la gestión interna de la organización. Cartier (2017), basado en Spranzi, define gestión interna como

la actividad de empleo de las condiciones productivas [medios/recursos] en los procesos productivos de la empresa, en relación con determinados objetivos impuestos a los operadores. (...) Las elecciones de gestión interna se refieren a los problemas inherentes al uso de las condiciones productivas en la empresa<sup>7</sup>.

Las valoraciones de conveniencia de las acciones y/o actividades están vinculadas con la aptitud que se le reconoce a un comportamiento para el logro de la consecución de un determinado fin. Para ello, es importante ponderar las acciones de la gestión resultante, de manera de determinar valoraciones “definitivas” –ex post- que permitan evaluar la gestión en un momento dado. Esta ponderación se relaciona directamente con los procesos de la empresa, en los que se destaca la gestión que emana del personal a cargo de los mismos.

En cuanto a las valoraciones de eficiencia de las acciones, Cartier las relaciona a la racionalidad de un comportamiento dado, independientemente del fin perseguido. En realidad, es importante analizar hasta qué punto el valor de la eficiencia de las acciones relacionadas con comportamientos del personal, se puede desprender del fin perseguido. En el siguiente apartado, se analiza la relevancia que posee el capital intelectual (recursos humanos) al momento de valorizar a la organización y de gestionar los equipos de trabajo.

### 3.2. Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual

Los recursos relacionados con el conocimiento son cada vez más relevantes al momento de valorizar una organización. Lo que diferencia a estos recursos de los tradicionales factores de producción (tierra, trabajo y capital) es que, en lugar de disminuir con el uso, crecen y pueden ser claves impulsores de la capacidad organizacional (Bhimani, 2015). El rol del management es crear, mantener y cambiar los procedimientos de coordinación que facilitan la acumulación del conocimiento de diferentes procesos de aprendizaje.

Para entender cómo se presenta un modelo de capital intelectual, es importante destacar las categorías de capital intelectual y sus relaciones dinámicas. El capital intelectual está comúnmente definido como complementario al capital financiero, y comprime el conocimiento acumulado de una organización, ambos en términos dinámicos y estáticos (ej. flujo de co-

---

<sup>7</sup> Cartier, E. (2017), *op. cit.* (p. 71).

nocimiento y stock de conocimiento). Una forma común de analizar el capital intelectual es separarlo en tres categorías: humano, relacional y estructural<sup>8</sup>.

El capital humano provee la base del capital intelectual y contiene el conocimiento acumulado, la experiencia y las competencias del personal de la empresa. El capital humano se limita a la educación formal y al entrenamiento del personal. Asimismo, también incluye la experiencia de trabajo acumulada de la gente que no cuenta formalmente con diplomas y/o títulos de grado. Cabe destacar que la empresa no es propietaria del capital humano.

El capital relacional contiene las redes vinculantes entre el personal y los equipos de trabajo dentro y fuera de la firma. Los límites de la firma importan menos que el vínculo o conectividad entre comunidades de práctica que conforma el personal en la organización. Mientras que el capital humano considera al ser humano individual, el capital relacional provee la arena para el intercambio de conocimiento y experiencia que posee el capital humano. Al mismo tiempo, el capital relacional provee simultáneamente el ámbito tanto para compartir el sentido común sobre ciertas actividades como la interpretación de las acciones que se ejecutan en la empresa. De esta manera, el capital relacional consiste en la arena donde se presentan las opiniones divergentes, las experiencias, el conocimiento formal, etc. Este es el motor del capital intelectual y provee las fuentes básicas de nuevos flujos de ingresos e innovaciones. El capital relacional no puede ser apropiado o contratado por la organización. Solo posibilita el ámbito para la generación de acuerdos y gestación de sistemas organizacionales apropiados.

El capital estructural es el único elemento que una empresa realmente posee como propietario de ese conocimiento, por ejemplo, los sistemas contables de dirección. Este incluye elementos de propiedad de conocimiento que están solo representados por la contabilidad como sus activos intangibles (por ejemplo: los derechos de propiedad intelectual). Bhimani *et al.* afirman que a menudo la conectividad entre el capital humano y el capital relacional ayuda a establecer las rutinas en el capital estructural. Es la interacción entre estas tres categorías de capital la que mejora el intercambio de conocimiento dentro de la organización y la creación de valor.

Asimismo, como se señaló al comienzo de este trabajo, el mundo está cada vez más complejo y multicultural. La complejidad es el resultado de la evolución tecnológica de todos los campos de la ciencia, ingeniería, management y desarrollo organizacional. En este contexto, se requiere un “input” de información y procesos sofisticados de varios campos de conocimiento. Esto significa un aumento de dependencia por parte de los directivos de toda clase de especialistas.

Por lo tanto, cada vez es más difícil reclutar personal sea la competencia que se requiera. Parecería ser que lo importante es la habilidad que el equipo

---

8 Bhimani, A., Horngren, Ch., Datar, S. & Rajan, M. (2015). *Management and Cost Accounting*. 6ª Edición. USA: Ed. Pearson (p. 715).

de trabajo tiene para aprender. En estos casos, el equipo de trabajo tiene que centrarse en cómo conseguir que el trabajo se lleve a cabo con los recursos disponibles y considerar que, inevitablemente, es un proceso de aprendizaje.

Amy Edmondson<sup>9</sup> denomina “teaming” a este fenómeno, y lo considera como el proceso que subyace en la colaboración efectiva inmersa en el trabajo en equipo. Por este motivo es importante entender el accionar de los equipos de trabajo. La naturaleza cambiante de las tareas complejas hace difícil decidir a priori que estilo de persona y competencia establecer. A continuación, se presenta un programa de desarrollo de competencias aplicado a un equipo de trabajo que se dedica al mantenimiento de redes.

### 3.3. Diseño de Programa de desarrollo de competencias

El diseño del Programa de desarrollo de competencias persigue el propósito de *mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión del personal en los procesos que lleva adelante la empresa*. Los objetivos específicos establecidos para el logro de este propósito son:

- Analizar casos testigos que se suscitan en la empresa a fin de mejorar la efectividad operativa.
- Detectar aquellas competencias que se encuentran implicadas en los casos bajo análisis, a fin de vincularlas con las capacidades del personal y los procesos que se ven afectados.
- Disponer de una herramienta de medición de las competencias por meta/objetivo del sector bajo análisis.
- Desarrollar las competencias que se necesitan mejorar, mediante el dictado de talleres con el personal de caso testigo, dentro del marco establecido por el Reglamento Interno de Personal y el Convenio Colectivo de trabajo.
- Evaluación final de los resultados obtenidos, en comparación con el estado inicial (diagnosticado).

Antes de desarrollar las competencias universales del Programa en cuestión, es importante señalar que todo equipo de trabajo está conformado por un grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas, con un propósito común, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque por el que se sienten solidariamente responsables<sup>10</sup>. Las competencias centrales de un equipo de trabajo analizadas como parte del Programa son:

---

<sup>9</sup> Edmondson, A. (2012). *Teaming: how organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy*. USA: Ed. John Wiley & Sons Limited.

<sup>10</sup> Desde esta definición de equipo de trabajo, la eficiencia de las acciones relacionadas con conductas y comportamientos del personal no se desprenden del fin perseguido, sino que deben alinearse al mismo.

1. Compromiso Unificado: Un equipo con cohesión, trabaja en una misma sintonía. El equilibrio del decir y del hacer se traduce a las acciones y resultados obtenidos. Los integrantes del equipo muestran lealtad y empatía entre sí.
2. Negociación: Los equipos eficaces se replantean actividades y delegan responsabilidades permanentemente. Esta capacidad de continua renovación es posible a través de habilidades de negociación desarrolladas.
3. Liderazgo Compartido: La nueva propuesta de liderazgo evolutivo, invita al jefe de equipo a construir un rol facilitador de la presencia activa en propuestas de ideas de los miembros del equipo para concluir en la toma de decisiones basada en un liderazgo compartido.
4. Definición de objetivos: Un equipo con alto rendimiento, define objetivos contruidos sobre un entendimiento preciso a nivel grupal. Cada uno de sus integrantes está comprometido con las metas estipuladas y está alineado sobre las expectativas de lo que se pretende. Asimismo, se desarrollan procesos que los conducirá a concretarlos.
5. Habilidades duras y blandas: Los equipos eficaces están integrados por individuos competentes que tienen las habilidades técnicas e interpersonales requeridas para lograr los objetivos deseados. Es clave que se posean habilidades interpersonales para trabajar en equipo (Ej. De habilidades blandas: comunicación directa, empatía, flexibilidad, etc.).
6. Confiabilidad mutua: los equipos eficaces se caracterizan por una gran confianza mutua entre sus miembros. Los miembros creen en la capacidad, el carácter y la integridad con los demás para el cumplimiento de metas y el desarrollo personal y profesional.

Para abordar el desarrollo de las competencias, se definen ciertas directrices (como marco de ejecución) a fin de comenzar con el análisis de Casos Testigos, a saber:

- Acompañar los procesos de transición del rol de las personas que integran un equipo.
- Complementar desarrollos, ejecución y seguimiento ante la necesidad de transformaciones culturales en la empresa.
- Abordar los casos desde una escucha sistémica, tomando en consideración el contexto interno y externo tanto de la empresa como de sus participantes.
- Identificar obstáculos limitantes para el cumplimiento de resultados rentables.
- Detectar “talentos” en las personas para proyectar cambios estructurales.
- Potenciar habilidades individuales para conformar equipos.

- Alinear los valores, la visión y la misión de la empresa, con las metas profesionales del personal.
- Interpretar las necesidades de la empresa y/o del equipo en cuestión desde el lenguaje corporativo.
- Desarrollar un diagnóstico y una propuesta de intervención efectiva.
- Aprender a leer las variables temáticas de la empresa, junto a los indicadores de gestión y resultados.
- Planificar, administrando las etapas de intervención de forma ordenada y coordinada por el Gerente del área en cuestión.
- Ser flexible, adaptando con eficacia su metodología a las necesidades específicas de la empresa.

A partir de la información recaba en las reuniones mantenidas con la Gerencia Técnica y la Gerencia de Gestión del Personal de la empresa, se consideró que el trabajo a realizar debe accionar sobre dos ejes de gestión. El primer eje es la “indagación”. La finalidad es ayudar al equipo a reflexionar planteando preguntas y prolongando los debates, dando lugar a:

- a. Modificar los marcos de referencia colectivos que limitan el desarrollo del equipo y sus resultados.
- b. Cuestionar comportamientos colectivos repetitivos improductivos.
- c. Ir desarrollando la solidez del equipo, reforzando los procesos que funcionan.

El segundo eje de gestión que se ejecuta es la “intervención” basada en las competencias. El objetivo es acompañar y servir de testimonio y de espejo, utilizando métodos de trabajo e intervención a fin de detectar:

- La Polaridad existente (patrones de conducta observables habilitantes o limitantes, según los resultados de la gestión del equipo).
- La Circularidad (instrumento sistémico concentrado en el relacionamiento y la comunicación de los integrantes del equipo).
- La Observación geográfica del equipo.

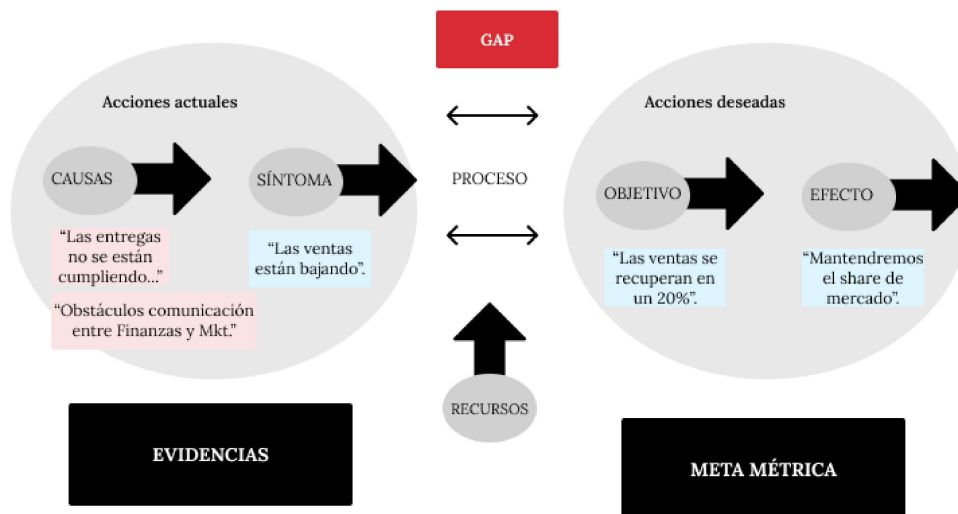
Es importante destacar que los comportamientos colectivos son específicos de cada equipo, hecho que permitirá comprender la interrelación de sus integrantes a partir de la realidad subyacente - menos evidente - que circula dentro de la unidad. Esta intervención ayudará a estudiar de forma más precisa lo que ocurre entre las personas o servicios y a concentrarse en la naturaleza y calidad de la relación del equipo (más que en la naturaleza de las individualidades). Para ello se aplica el Modelo GEM [(Gap (Brecha)-Evidencia-Métricas (Indicadores)], diferenciando entre el Gap del Negocio y el Gap del Proceso. A continuación, se desarrolla esta herramienta de utilidad para el análisis del desempeño de equipos de trabajo.

### 3.4. El Modelo GEM como canalizador del desarrollo de competencias

El modelo GEM fue pensado y desarrollado por la Escuela de Formación de Líderes (EFL) en el marco del Programa de Coaching Organizacional. El desarrollo de este modelo se basa en el modelo SCORE ideado por Robert Dilts (psicólogo norteamericano experto en neurolingüística). El modelo SCORE sirve tanto para visualizar posibles salidas a problemas como para definir con claridad objetivos de desarrollo personal y profesional. Para entenderlo, se puede profundizar en sus siglas:

- S- Síntoma o Estado Actual: corresponde a la definición del problema, en términos de sus síntomas (donde la empresa comienza a tomar consciencia del problema).
- C- Causa: tiene que ver con los hechos objetivos que generaron este problema (los detonadores, aquello que se necesita explorar).
- O- Objetivo a lograr: es el estado deseado al que se quiere llegar.
- R- Recursos: constituye el puente que permitirá llegar de un estado al otro estado (Ej. ¿Cuál es el plan que la empresa tiene para lograr el objetivo que persigue?).
- E- Efectos de lograr el objetivo: conforman las consecuencias que se suscitan al lograr el objetivo (Ej. Nuevo plan de condiciones de venta, lanzamiento de productos nuevos, etc.).

Ilustración 2. Modelo Score



Fuente: Información provista por EFL.

Si nos adentramos en el Modelo GEM, el propósito es facilitar la escucha sistémica de la información recepcionada durante las reuniones de trabajo. El objetivo de este modelo de indagación es no solo ordenar nuestra escucha sistémica (distinguiendo la relación de necesidades que tiene la organización para el cumplimiento de sus resultados) sino también facilitar la indagación en las reuniones con el personal sobre datos no expresados. De esta manera, el modelo GEM está conformado por tres ejes conceptuales de aplicación:

1. **GAP:** es la brecha observada por el jefe de un área (o Gerente), considerando un estado actual y un estado deseado de la organización y sus resultados; y un estado actual y deseado de los comportamientos observables de un equipo de trabajo y el impacto en su gestión. El Gap del Negocio es la brecha existente en alguno de los resultados del negocio de la empresa, visibilizando una meta deseada (Ej. Mejorar el alcance del mantenimiento de redes en un 20%). El Gap del Proceso es la brecha que se define a partir del comportamiento observable de un equipo de trabajo para mejorar el performance de la gestión de un proceso a partir del desarrollo de competencias (Ej. La mejora del liderazgo del plan de acción del equipo para lograr el cumplimiento de la distancia de mantenimiento de redes acordada en el plan).
2. **EVIDENCIA:** son los datos (hechos) que el Gerente relaciona a las conversaciones recurrentes involucradas en relación con el Gap del Negocio y el Gap del Proceso. Las evidencias del negocio están relacionadas a la Gap del Negocio observadas como causales de la brecha (Ej. No se pudo evitar la ruptura de caños por la falta de mantenimiento de redes en el Barrio Guadalupe). Las evidencias del proceso están vinculadas con la Gap del Proceso, y se relacionan tanto con datos pasados y actuales de los integrantes de un equipo de trabajo como con habilidades y comportamientos observables en dicho equipo que impactan desde su gestión al resultado del negocio (Ej. ¿Cuánto tiempo hace que el líder del equipo está en ese puesto? ¿Con qué experiencia cuenta para ejercer ese puesto de trabajo?).
3. **MÉTRICAS:** Es un recurso fundamental para visibilizar de qué manera la organización mide los comportamientos de sus equipos de trabajo, y alinear esa lectura al desarrollo y evolución de los procesos de la empresa. Son indicadores (datos cuantitativos) de los Gaps y las Evidencias (negocio y proceso). La métrica del Negocio se conforma con indicadores relacionados al mismo (Ej. El mantenimiento de redes bajo de 100 a 70kmts en un mes). La métrica del Proceso se forma con indicadores de conductas observables que reflejan las evaluaciones de competencias que realizan las organizaciones (Ej. Evaluación 360°).

El modelo GEM es considerado una herramienta de indagación que posibilita construir un “mapa informativo” desde una escucha sistémica para comenzar a observar en que conversaciones está involucrado un equipo de trabajo. Esta escucha sistemática implica definir una serie de mecanismos

de escucha organizada y transversal con el fin de facilitar la identificación y canalización de necesidades de todas las partes, que deben estar alineadas a un fin común.

### 3.4.1. Ejemplo de escucha sistémica en un equipo de trabajo

Entre las situaciones relevadas a partir de encuentros que se tuvieron con el equipo de trabajo que ofició como caso testigo, se detectaron varios acontecimientos vinculados con temas de comunicación y trabajo en equipo (relaciones interpersonales).

Situaciones trabajadas en tres diferentes encuentros.

- Orden y desorden de sus lugares de trabajo. Se comentó que no hay interés por mantener el orden en sus puestos, generando así pérdida de tiempo y de insumos. Asimismo, se genera malestar entre todos ya que solo 1 persona se encarga de ordenar.
- Conflictos con respecto a las tareas. Las tareas no están bien definidas, y al ingresar nuevas personas (por falta de comunicación) suelen haber malentendidos. Una situación particular que comentaron es con la reacción de un vecino por el estacionamiento de un camión de la empresa. Asimismo, comentan que en la mayoría de las situaciones en donde se presentan desacuerdos se habla de mala manera y con cierta agresión.
- También surgieron situaciones concretas en las que, por falta de acuerdo en la forma de trabajo, se presentó un conflicto entre dos de los colaboradores, en donde se dejó de realizar la tarea por falta de acuerdo. Fue necesaria la intervención de un Responsable del área para evitar un conflicto mayor.

En función de estos comentarios, se resaltó la importancia de definir las competencias bajo análisis, por un lado, y el hecho de hacer participar a los integrantes del equipo, por el otro. Esto permitiría el diseño de algunos indicadores, en base a competencias y acciones, a saber:

1. Indicador sobre cómo estas competencias al trabajarlas se manifiestan en la mejora de las relaciones interpersonales del equipo.
2. Indicador sobre cómo con el trabajo propuesto en estas competencias, aportaría a la mejora de la eficiencia y/o eficacia del equipo (ejemplo: cantidad de órdenes de trabajo ejecutadas antes y propuestas luego del curso, armado de procedimientos en operaciones diarias, mediciones en tiempos de ejecución, etc).

El propósito central del Programa de desarrollo de Competencias se focaliza en generar conciencia en equipos de trabajo y personas involucradas a través de procesos conversacionales para lograr los objetivos integrales de la organización. Además, se forja no solo la construcción de un clima de



relaciones solidarias, creativas, y flexibles, sino también la ratificación y/o construcción de una cultura organizacional interna y externa congruente.

#### 4. Conclusiones

- La estructura organizacional es el soporte en el cual la gestión se sustenta para establecer las áreas de negocio y las operaciones que se ejecutaran transversal y verticalmente –teniendo en cuenta los niveles jerárquicos de la organización–.
- Ante esta arquitectura organizacional, la gestión empresarial conforma una operación compleja que tiene muchos procesos, uno de los cuales es aquel que genera el producto que se vende al cliente: el proceso productivo.
- Como se puede apreciar, en el mapeo del proceso productivo los recursos genéricos empleados atraviesan las áreas del organigrama para el logro de los resultados productivos. Para ello, es menester la gestión de acciones productivas que participen en forma conjunta en la transformación de los factores de costo en productos o servicios.
- Cartier señala que la observación de los costos puede hacerse desde dos perspectivas distintas, aunque complementarias. Para el objetivo de este trabajo, se analiza como marco de información el sistema de valoraciones de conveniencia y eficiencia.
- Las valoraciones de conveniencia de las acciones están vinculadas con la aptitud que se le reconoce a un comportamiento para el logro de la consecución de un determinado fin. En cuanto a las valoraciones de eficiencia de las acciones, Cartier las relaciona a la racionalidad de un comportamiento dado, independientemente del fin perseguido.
- En realidad, es importante analizar hasta qué punto el valor de la eficiencia de las acciones relacionadas con comportamientos del personal, se puede desprender del fin perseguido y no alinearse a éste. Es en este punto donde la gestión de los equipos de trabajo –como parte del capital intelectual– requiere de un análisis particular.
- Los recursos relacionados con el conocimiento son cada vez más relevantes al momento de valorizar una organización. Lo que diferencia a estos recursos de los tradicionales factores de producción es que, en lugar de disminuir con el uso, crecen y pueden ser claves impulsores de la capacidad organizacional.
- Bhimani et al. afirman que a menudo la conectividad entre el capital humano y el capital relacional ayuda a establecer las rutinas en el capital estructural. Es la interacción entre estas tres categorías de

capital la que mejora el intercambio de conocimiento dentro de la organización y la creación de valor.

- Asimismo, es importante entender el accionar de los equipos de trabajo. La naturaleza cambiante de las tareas complejas hace difícil decidir a priori que estilo de persona y competencia establecer.
- En este trabajo se presenta el diseño de un Programa de desarrollo de competencias cuyo propósito es mejorar la eficacia y la eficiencia de la gestión del personal en los procesos que lleva adelante la empresa.
- Las competencias centrales tomadas en consideración para formular este Programa son seis (6): Compromiso Unificado; Negociación; Liderazgo Compartido; Definición de objetivos; Habilidades duras y blandas; y Confiabilidad Mutua. Para abordar el desarrollo de las competencias, se definen ciertas directrices (como marco de ejecución) a fin de comenzar con el análisis de Casos Testigos.
- A partir del Programa de desarrollo de competencias, se consideró que el trabajo a realizar debe accionar sobre dos ejes de gestión: la indagación y la intervención. Mientras el primero persigue la finalidad de ayudar al equipo a reflexionar planteando preguntas y prolongando los debates, el segundo tiene lugar para acompañar y servir de testimonio y de espejo, utilizando métodos de trabajo.
- Para llevar adelante este Programa y analizar el desempeño de equipos de trabajo se aplica el Modelo GEM-Gap (Brecha)-Evidencia-Métricas (Indicadores), diferenciando entre el Gap del Negocio y el Gap del Proceso.
- Un breve ejemplo muestra algunas situaciones detectadas en un equipo de trabajo a partir de la aplicación de este modelo y los comportamientos que se detectan para ser abordados a partir del desarrollo de las competencias requeridas para la mejora del accionar del equipo.
- El propósito central del Programa de desarrollo de Competencias se focaliza en generar conciencia en equipos de trabajo y personas involucradas a través de procesos conversacionales para lograr los objetivos integrales de la organización. Además, se forja no solo la construcción de un clima de relaciones solidarias, creativas, y flexibles, sino también la construcción de una cultura organizacional interna y externa congruente.

## Agradecimientos

Este trabajo de índole profesional no podría haber sido efectuado sin la colaboración estrecha del Dr. Enrique Cartier, a quien estoy muy agradecida no solo por su apoyo técnico-profesional en la empresa, sino por el aporte de su libro *Apuntes a una teoría general de costos*. Un especial reconocimiento merece su calidad humana y humildad.

Asimismo, debo agradecer al Dr. Juan Carlos Benítez, presidente de la empresa sanitarista, por su confianza brindada para trabajar en la empresa, con el personal del Área Técnica.

La formación complementaria como Coach organizacional recibida por la Escuela de Formación de Líderes (EFL) dirigida por el Prof. Alberto Sanjurjo, también apoyo este estudio. Un agradecimiento bien merecido para su docente, Graciela Salazar, que con su entusiasmo y pasión me brindó las herramientas para llevar adelante este trabajo de campo.

## Referencias bibliográficas

- Bhimani, A., Horngren, Ch., Datar, S. & Rajan, M. (2015). *Management and Cost Accounting*. 6ª Edición. USA: Editorial Pearson.
- Cartier, E., (2017). *Apuntes de una teoría del Costo*. Buenos Aires: Editorial La Ley.
- Celi, A., Larocca, H., Vicente, M. y otros. (1998). *¿Qué es Administración?* Buenos Aires: Editorial Macchi.
- Edmondson, A. (2012). *Teaming: how organizations learn, innovate and compete in the knowledge economy*. USA: Editorial John Wiley & Sons Limited.
- Pascual, M. (2015). *Aplicación del modelo de gestión del conocimiento de Toyota a una Pyme*. En XXXVIII Congreso Argentino de Profesores Universitarios de Costos realizado en Universidad Nacional de San Juan, San Juan.
- Saroka, R. (2002). *Sistemas de Información en la Era Digital*. Buenos Aires: Fundación OSDE.

© 2022 por los autores; licencia otorgada a la *Revista del Instituto Internacional de Costos*. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>