

María Daniela Pascual

# EXPANSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TOYOTA A PYMES

CENTRO DE INVESTIGACIONES  
EN CIENCIAS ECONÓMICAS (CICE)

# **EXPANSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN DE TOYOTA A PyMEs**

**Dra. María Daniela Pascual**

Pascual, María Daniela

Expansión del modelo de gestión de Toyota a PyMes / María Daniela Pascual. - 1a ed.  
- Ciudad Autónoma de Buenos Aires : Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la  
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2022.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga

ISBN 978-987-660-353-9

1. Sistemas de Gestión. 2. Administración de Empresas. I. Título.

CDD 658.002

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723.

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio  
sin autorización previa del CPCECABA.

EDICON

Fondo Editorial Consejo

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Viamonte 1549 - CABA

Tel. 5382-9200

[www.consejo.org.ar](http://www.consejo.org.ar)

[www.edicon.org.ar](http://www.edicon.org.ar)

# Índice

<b>1. Introducción</b>	5
<b>2. Objetivo de la investigación</b>	7
<b>3. Fundamentos teóricos</b>	9
3.1 Dirección del conocimiento y capital intelectual	9
3.2. La creación del conocimiento organizacional	10
3.3 El Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota	12
<b>4. Definición de competencias por nivel organizacional y variables centrales</b>	15
<b>5. Resultado de la transferencia – Metodología de aplicación</b>	17
<b>6. Integración del marco metodológico en el plan de carrera de la empresa</b>	29
<b>7. Conclusiones</b>	31
<b>8. Referencias bibliográficas</b>	33



# 1. Introducción

**Como fundamento teórico, este proyecto se basa no solo en el sistema de gestión *Just in Time (JIT)*, sino también en el Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota.** Los principios fundamentales inmersos en este último modelo versan sobre la resolución continua de problemas conducentes al aprendizaje organizacional y delimitan la filosofía *Lean (Lean Manufacturing)* de Toyota.

La finalidad que se persigue con la introducción de estas mejores prácticas en una PyME es que estos sistemas y procedimientos ayuden al personal en el control de sus actividades, guiándolos hacia una mejora y/o innovación continua. Asimismo, los estándares deben ser lo suficientemente específicos para ser guías útiles; al mismo tiempo deben ser homogéneos para permitir cierto grado de generalidad.

Este estudio se fundamenta en mi tesis doctoral, producto de la cual surgió el libro *Toyota. Principios y Fortalezas de un modelo de empresa (2012)*, Ed. Pluma Digital. Asimismo, se puede afirmar que una empresa del sector sanitarista adoptó el método de la automotriz Toyota, en el cual la estandarización fortaleció su modelo de gestión, que tiene sus bases en el sistema JIT. Este trabajo profesional se presentó en el Congreso de IAPUCO XXXVIII (Instituto de Profesores Universitarios de Costos y Gestión) en la ciudad de San Juan en 2015.

En las Jornadas Econ 2018 de la Facultad de Ciencias Económicas (UBA), este tema se profundizó exponiendo la expansión sustentable de los métodos de Toyota hacia otros sectores económicos. Finalmente, el estudio fue presentado bajo el título “*Toyota. Understanding the key to success*” –libro publicado en inglés en 2013 por la Ed. Pluma Digital– en la Universidad de Pavia (Italia) y en la Universidad de Poznan (Polonia), como parte de un intercambio internacional de conocimiento a partir de convenios efectuados por la Facultad de Ciencias Económicas y la Universidad de Buenos Aires con estas universidades extranjeras.

En la primera parte de este trabajo se ha efectuado una revisión bibliográfica de la temática en cuestión. Para ello se abordó en principio el perfil de gestión empresarial, haciendo foco en la dirección y gestión del conocimiento. A partir de este análisis, se analizó el Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota como marco de análisis para el desarrollo de una metodología de evaluación de competencias para una PyME.

Los instrumentos previos desarrollados para el análisis de la gestión del personal son las evaluaciones de desempeño (enmarcadas en los perfiles de puesto) como parte del plan de carrera. Esto gestó las bases para detectar y definir las competencias centrales del personal con la finalidad de iniciar la valorización de estas (involucradas en las evaluaciones de desempeño a partir de comportamientos observables).



## 2. Objetivo de la investigación

**El objetivo central que persigue este estudio es desarrollar una metodología de evaluación de competencias del personal para una PyME tomando en consideración el Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota y las competencias requeridas en los distintos niveles de la organización.**

Objetivos específicos:

- a) Estudio de modelos preexistentes de gestión del conocimiento como parte de los fundamentos teóricos.
- b) Análisis de Política de RRHH - Evaluación de Desempeño (EdD) - Perfil de puestos – Plan de carrera.<sup>1</sup>
- c) Detección y definiciones de competencias del personal –según el nivel organizacional– e identificación de variables centrales.
- d) Diseño de una metodología para evaluar las competencias del personal a fin de valorizarlas desde la eficiencia en el cumplimiento de las actividades.
- e) Integración del marco metodológico en el plan de carrera de la empresa.

La hipótesis de esta investigación se basa en la influencia que ejercen los principios de la Filosofía *Lean* (término inglés: “sin grasa”) *en el desarrollo de competencias que mejoran el desempeño del personal y, por ende, la efectividad de la empresa.*

---

<sup>1</sup> Este tema se ha desarrollado en el trabajo “Aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota a una PYME”. <https://iapuco.org.ar/wp-content/uploads/2017/03/3.1.pdf>





## 3. Fundamentos teóricos

### 3.1 Dirección del conocimiento y capital intelectual

**Si bien la tierra, el trabajo y el capital han sido siempre considerados los recursos básicos** de producción en toda economía, los recursos relacionados con el conocimiento son cada vez más relevantes en el 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, 2015).

El rol del *management es crear, mantener y cambiar los procedimientos de* coordinación, los cuales 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 respecto al capital financiero y comprime el conocimiento acumulado de una firma, ambos en términos dinámicos y estáticos (ej.: flujo de conocimiento y *stock* de conocimiento). Una forma común de analizar el capital intelectual es separarlo en tres categorías: humano, relacional y estructural.<sup>2</sup>

El capital humano provee la base del capital intelectual y contiene el conocimiento acumulado, la experiencia y las competencias de los empleados de la firma. 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. Es importante destacar que el capital humano no es propiedad de la firma.

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.

---

<sup>2</sup> Bhimani, A.; Horngren, Ch.; Datar, S. & Rajan, M. (2015), *Management and Cost Accounting*, 6ª Edición, Ed. Pearson, pág. 715.

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 (tales como los derechos de propiedad intelectual).

Los sistemas contables de dirección pueden ayudar a la interrelación entre los tres tipos de capital –humano, relacional y estructural-. Bhimani & 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.

### 3.2 La creación del conocimiento organizacional

Para poder explicar el comportamiento de una organización es necesario comenzar por su unidad analítica básica: el conocimiento. Mas allá de que dentro de la organización se procesa el conocimiento, lo importante es la forma de generarlo. El conocimiento humano se puede clasificar en dos tipos:

- a) el *conocimiento explícito*, que se enuncia a través de un lenguaje formal, especificaciones, manuales de procedimiento, funciones matemáticas, etc. Se transmite de un individuo a otro; y
- b) el *conocimiento tácito*, que se relaciona con lo aprendido en función de la experiencia personal y en el continuo sistema de ensayo y error. Si bien este conocimiento no es de fácil expresión, constituye un componente fundamental del comportamiento humano.

La interacción entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito es un proceso que se desarrolla en espiral y conforma la dinámica central de la creación de conocimiento en las organizaciones. Para Nonaka y Takeuchi la generación de conocimiento tiene lugar en tres niveles: individual, grupal y organizacional. Al interrelacionar las dos formas de interacción (entre conocimiento explícito y tácito, y entre el individuo y la organización) se obtienen cuatro tipos fundamentales de conversión del conocimiento, que juntos constituyen el proceso de creación: 1. De tácito en explícito; 2. De explícito en explícito; 3. De explícito en tácito; 4. De tácito en tácito.<sup>3</sup> Estas cuatro formas se denominan *socialización, exteriorización, combinación e interiorización, respectivamente*.

*La experiencia es el fundamento del conocimiento tácito. Los modelos mentales compartidos y las habilidades técnicas transmitidas son ejemplos característicos del proceso de socialización.* Los operarios trabajan con sus jefes de línea y aprenden de ellos a través de la observación, la emulación y la práctica. No es necesario el lenguaje para transmitir el conocimiento tácito, ya que la información *per se no tiene valor si es descontextualizada respecto a cierta cuestión.* En el caso de Toyota, un ejemplo de socialización surge de las reuniones que se realizan durante las jornadas de trabajo en lugares especiales, abiertos, utilizados para el intercambio de ideas e información.

Explicitar el conocimiento tácito en un lenguaje formal origina el conocimiento explícito. A través del diálogo y la comunicación se presenta el proceso de exteriorización, a partir del cual se generan conceptos explícitos nuevos. Este proceso de creación de conocimiento da lugar a metáforas, analogías, conceptos, etc. Las metáforas, en particular, son herramientas útiles, ya que “generan nuevas interpretaciones de la experiencia al pedirle al oyente que vea una cosa en términos de otra” y “crean nuevas maneras de vivir la realidad”.<sup>4</sup> En el caso de Toyota, un buen ejemplo del uso de una metáfora es la meta imposible enunciada por Watanabe –ex presidente de Toyota–: “*Hacer el aire más limpio*” (la cual permitió la exploración de nuevas fuentes de tecnología).

---

<sup>3</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999), *La organización creadora de conocimiento*, UK, Oxford University Press.

<sup>4</sup> Donnellon, A., Gray B. y Borgon M. (1986), “*Communication, Meaning and Organized Action*”, *Administrative Science Quarterly*, pág. 48.

La conversión de conocimiento por medio del cual se sistematizan los conceptos se denomina “proceso de combinación”. La decodificación de la visión corporativa que efectúa el nivel medio y la aplicación operativa de dichos conceptos son un ejemplo de combinación. Esto implica no solo crear nuevos conceptos y conocimientos, sino también comunicarlos por medio de redes de información y centros de educación. El entrenamiento formal que se da en centros de capacitación de Toyota es un ejemplo del proceso de combinación.

Cuando el proceso de conversión implica pasar el conocimiento explícito a tácito, se presenta el proceso de interiorización, que se relaciona con el “aprendiendo haciendo”.<sup>5</sup> Internalizar las experiencias implica no solo generar modelos mentales en el plano individual, sino compartirlos de manera de socializarlos con otros miembros de la organización. Un ejemplo de conversión de conocimiento explícito a tácito en Toyota se presenta en el Reporte A3, a partir del cual se esquematizan los problemas a fin de ser resueltos en equipo.

El relato de historias de la compañía que reflejen verdaderamente la experiencia vivida en el pasado es otra forma de interiorización que hace reexperimentar la vivencia de otros miembros ante situaciones particulares. La conversión de esa experiencia en un modelo mental tácito que luego se comparte con otras personas produce un aporte relevante a la cultura organizacional. Sin embargo, el proceso de interiorización por sí mismo no alcanza para la creación del conocimiento organizacional.

Es solo a partir de la interacción continua de conocimiento tácito y explícito que se está en presencia de la creación de conocimiento en una organización. Los diferentes procesos de creación del conocimiento analizados anteriormente se interrelacionan de diversas formas generando diferentes tipos de conocimiento representados de la siguiente manera:

	Conocimiento tácito	a	Conocimiento explícito
Conocimiento tácito <i>desde</i>	(Socialización) <b>Conocimiento armonizado</b>		(Exteriorización) <b>Conocimiento conceptual</b>
Conocimiento explícito	(Interiorización) <b>Conocimiento operacional</b>		(Combinación) <b>Conocimiento sistémico</b>

**Figura 1: Contenido del conocimiento creado por las cuatro formas**<sup>6</sup>

Como se deduce de la gráfica anterior, la socialización produce el conocimiento armonizado, propio de modelos mentales y aptitudes empíricas compartidas. El proceso de exteriorización genera conocimiento conceptual a partir de metáforas y analogías producidas por la compañía. La combinación, en cambio, genera conocimiento sistémico, como es el caso de nuevos prototipos y tecnologías aplicadas al proceso productivo. El conocimiento operacional creado por el proceso de interiorización se relaciona con la administración de procesos de producción, de proyectos, y la implementación de políticas empresarias.

<sup>5</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H., *op. cit.* (pág. 79).

<sup>6</sup> Nonaka, I. y Takeuchi, H. *op. cit.* (pág. 81).

Como señala Watanabe en el apartado anterior, la creación de conocimiento se produce en espiral donde estos contenidos interactúan entre sí. En efecto, la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que se inicia a partir de un individuo y se traslada hacia adelante pasando por comunidades de práctica que interactúan, y que van más allá de las fronteras de las secciones, de los departamentos y de la organización. En el siguiente apartado se analiza el Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota como marco de planificación empresarial que encausa a la compañía hacia una estructura organizacional adecuada, en cierta medida, para la creación del conocimiento.

### 3.3 El Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota

A diferencia de otras empresas del sector industrial, Toyota se caracteriza tanto por el conocimiento como por la capacidad de su gente. Para entender el proceso de gestión de conocimiento que lleva a caracterizarla de esta manera, se analizaron las etapas de dicha gestión a fin de poder aplicar ese modelo a una PyME. Si bien muchas empresas han intentado emular sus métodos o modelos, la realidad muestra que no es una tarea fácil, ya que la esencia de Toyota reside en el desarrollo adecuado de habilidades y capacidades de la gente enmarcadas en un enfoque integral de la compañía.

En el proceso de gestión del conocimiento, una etapa importante para la compañía es la identificación del conocimiento crítico dentro del lugar de trabajo. La adquisición y la transferencia de conocimiento de manera efectiva son fundamentales para que la gente expanda sus capacidades y mejore así el rendimiento de la compañía. “Por lo menos noventa por ciento de lo que consideramos talento en la vida de empleados de la empresa es en realidad aprendido a través del esfuerzo y de la práctica repetida. Esta es la esencia del éxito de Toyota” (Liker, J. y Meier, D., 2008, pág.5).

El concepto de “*genchi genbutsu*”, presente en el Principio N° 12, se basa en la importancia de ir y ver por uno mismo para entender detalladamente la situación. Esto lleva a la resolución de problemas y a la mejora de los procesos yendo a la fuente y personalmente viendo y verificando información en lugar de teorizar sobre la base de informes externos.

Entre los principios fundamentales, el N° 14 señala la importancia que le da la compañía al hecho de convertirse en una organización que aprende a través de la reflexión incesante y la mejora continua. Prueba de esto es el lugar que ocupa este tema en la jerarquía de la pirámide del modo Toyota. El motivo de esta “distinción” es considerar la conversión de la compañía en una organización de aprendizaje como parte del nivel más alto de la efectividad organizacional.

Por ello, es fundamental la reflexión *–hansei–* para el análisis de las causas que ocasionan un problema. Esto permite la identificación abierta de todos los inconvenientes acaecidos y el eventual desarrollo de medidas para evitar la ocurrencia de los mismos errores en forma reiterada. Así, toda la organización se beneficia y toma las acciones correctivas al respecto.

En cuanto al proceso de gestión del conocimiento, J. Liker y D. Meier (2008) lo analizan de manera similar al de solución de problemas. El primer paso consiste en definir la situación actual y explorar los antecedentes de dicha situación a fin de comprender hacia dónde desea ir la organización a fin de planificar y preparar a la compañía antes de comenzar con la Instrucción de trabajo real. El principio que subyace en este caso es el N°13, que involucra el concepto “*nemawashi*”.

Este término se utiliza para definir el proceso de detección de problemas y soluciones potenciales, con todo lo que esto significa, a fin de recolectar ideas y lograr un acuerdo. Este proceso de consenso, aunque lleva tiempo, ayuda a ampliar la búsqueda de soluciones, y, cuando una decisión es tomada, la implementación definitivamente es rápida.

Para llevar a cabo este proceso de gestión del conocimiento es fundamental evaluar las necesidades organizacionales y analizar la estructura organizacional existente a fin de establecer planes de desarrollo/capacitación para el personal (instruyendo a capacitadores en su función). El segundo paso consiste en la identificación del conocimiento crítico, que radica en separar en partes el trabajo a realizar a fin de facilitar la detección de puntos clave.

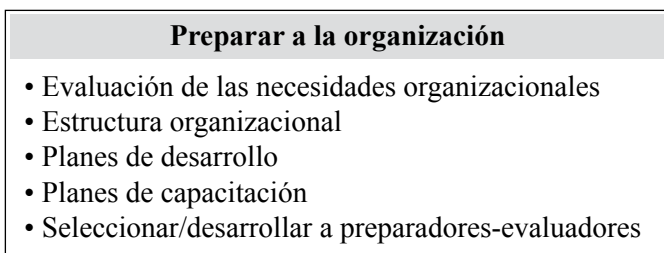
Si bien no hay un método específico para definir los requisitos críticos de un trabajo, el hecho de segregar las actividades involucradas facilita el análisis en detalle del mismo. Tanto en el primer

paso como en el segundo, el principio de *genchi genbutsu se aplica de manera acabada en la PyME, ya que, al preparar la organización*, es fundamental que quien conduce al equipo de trabajo se interiorice de toda la situación.

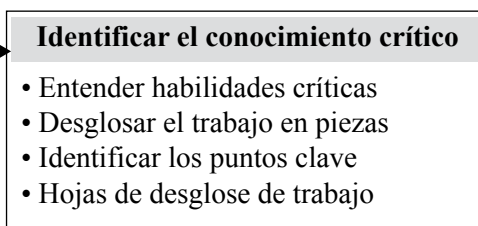
El tercer paso es la capacitación propiamente dicha, que consta de cuatro etapas para que el empleado pueda lograr, por un lado, el hecho de trabajar solo con cierta independencia. Pero, al mismo tiempo, es importante que, al trabajar en equipo, se pueda tomar decisiones por consenso (principio de *nemawashi*), considerando todas las opciones e implementando las decisiones consensuadas de manera oportuna.

Finalmente, el cuarto paso reside en el control del aprendizaje para asegurar que la persona esté preparada y lograr así el éxito y la mejora continua del proceso. Gráficamente, el proceso de gestión del conocimiento tiene la siguiente secuencia:

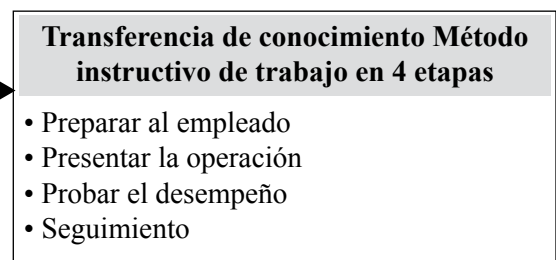
**PRIMER PASO**



**SEGUNDO PASO**

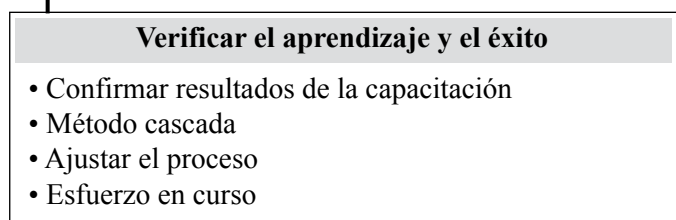


**TERCER PASO**



El proceso de entrenamiento

**CUARTO PASO**



**Figura 2. Proceso Integral de gestión del conocimiento, Liker & Meier, 2008 (pág. 54)**

A continuación, se define el objetivo de la investigación y se propone una metodología de evaluación de competencias, con una previa definición conceptual de estas y su asignación por nivel organizacional.



## 4. Definición de competencias por nivel organizacional y variables centrales

A continuación, se presentan las competencias para los niveles de Conducción y los niveles de Operación de la organización. Es importante señalar que la relevancia de la valorización de las mismas, en cuanto a eficiencia y efectividad, es fundamental en el cumplimiento de las actividades de la empresa.

- **Competencias para los niveles de Conducción (gerencias, jefaturas, coordinación y supervisión)**
  1. **Liderazgo.** Capacidad para motivar y organizar un equipo de trabajo, creandol a s condiciones necesarias para que los colaboradores actúen eficientemente y alcancen los resultados planificados, asegurando un buen clima de trabajo y fomentando el trabajo en equipo.
  2. **Desarrollo de personas.** Habilidad para reconocer e incentivar los comportamientos esperados brindando *feedback* oportuno y honesto. Capacidad para detectar las potencialidades y las oportunidades de mejora de sus colaboradores, comunicándoselas y brindándoles espacios para expandirlas.
  3. **Criterio analítico y toma de decisiones.** Capacidad de comprender, razonar y analizar situaciones a fin de darles solución mediante la elección de un camino a seguir.
  4. **Negociación y relaciones.** Capacidad para lograr un acuerdo de intereses y resolver conflictos, priorizando las relaciones interpersonales. Habilidad para crear ambientes propicios de colaboración y compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones.
  5. **Orientación a resultados.** Capacidad de dirigir o encaminar acciones para lograr los resultados esperados, fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, administrando los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.
  6. **Comunicación efectiva.** Capacidad de escuchar y comprender al otro. Habilidad para expresarse claramente, verificando que los demás entiendan lo que se quiso significar. Compromiso de mantener a sus clientes (internos y externos) informados.
  7. **Compromiso organizacional y responsabilidad.** Es la capacidad de trabajar con calidad y dedicación, cuidando los recursos de la organización y alineándose con los valores de ella. Es la actitud de enfatizar lo positivo de la organización, teniendo en cuenta las metas de su área de trabajo y de la institución.
- **Competencias para los niveles de Operación (analistas, administrativos, técnicos)**
  1. **Orientación al cliente interno y externo.** Habilidad para comprender las necesidades y demandas, tanto del cliente interno como del externo, teniendo en cuenta la organización y su proceso. Es la capacidad para centrarse en el problema, no en la persona. Actitud colaborativa y cordial. Disposición para ofrecer el servicio esperado con cortesía, ya sea tomando acción por cuenta propia o buscando alternativas de solución.



2. **Flexibilidad, adaptabilidad al cambio.** Disposición para adecuarse fácilmente y alcanzar los objetivos en distintas y variadas situaciones con personas y grupos diversos. Capacidad para entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque, si fuera necesario.
  3. **Trabajo en equipo.** Habilidad para colaborar y cooperar con los demás aportando lo mejor de las competencias personales al logro de los objetivos del equipo. Capacidad de aceptar y valorar las competencias de otros para generar sinergia con sus colegas.
  4. **Conocimiento y habilidades técnicas específicas.** Capacidad de trasladar a la tarea los conocimientos o habilidades adquiridas durante la experiencia laboral y de asimilar e incorporar nueva información.
- **Competencias institucionales**
    1. **Orientación a resultados.** Capacidad de dirigir o encaminar acciones a lograr los resultados esperados, fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, administrando los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.
    2. **Comunicación efectiva.** Capacidad de escuchar y comprender al otro. Habilidad para expresarse claramente, verificando que los demás entiendan lo que se quiso significar. Compromiso de mantener a sus clientes (internos y externos) informados.
    3. **Compromiso organizacional y responsabilidad.** Capacidad de trabajar con calidad y dedicación, cuidando los recursos de la organización y alineándose con los valores de ella. Es la actitud de enfatizar lo positivo de la organización, teniendo en cuenta las metas de su área de trabajo y de la institución.

A partir de estos dos grandes niveles estructurales de la PyME, se consideró relevante convalidar estas definiciones efectuadas sobre las competencias por nivel a fin de comenzar con la esquematización de estas, teniendo en cuenta los potenciales indicadores por nivel de competencia y su correspondiente adecuación.

## **5. Resultado de la transferencia – Metodología de aplicación**

En principio, los niveles propuestos para una primera evaluación de la persona en el cargo correspondiente son los siguientes:

1. No se visualizan las conductas esperadas.
2. Sus conductas son de un nivel menor del esperado.
3. Sus conductas responden a lo esperado.
4. Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.
5. Excelencia.

Por ejemplo, en el caso de que se analizara el desempeño de una persona que se requiere para una jefatura de departamento, la dimensión de Liderazgo podría ser profundizada tomando en consideración el concepto desarrollado de esta dimensión y los comportamientos característicos de cada uno de los niveles propuestos. De esta manera, cuando se señala que “no se visualizan las conductas esperadas”, se puede interpretar que:

- Su comunicación con los integrantes de su equipo es escasa y/o confusa.
- Escucha poco la opinión de sus colaboradores y no valora sus propuestas.
- No es tomado como referente ni se valoran sus sugerencias.

Si, por el contrario, se señala que “cumple con las conductas esperadas y agrega valor”, se puede interpretar que:

- Promueve la participación de su equipo en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.
- Genera sinergia entre los miembros de su equipo y con los demás miembros de la organización.
- Media para solucionar conflictos dentro de su equipo.

De esta manera, cada competencia podría ser analizada desde esta óptica a fin de poder definir indicadores que permitan evaluar dichas competencias, ya que, como señala Drucker: “Lo que no se mide no se puede gestionar”. A continuación, se presenta la metodología para la evaluación de competencias del personal como resultado de la transferencia de conocimiento en el marco de este proyecto.

**Competencias para los niveles de Conducción**  
(gerencias, jefaturas, coordinación y supervisión)

**1. Liderazgo**

Capacidad para motivar y organizar un equipo de trabajo, creando las condiciones necesarias para que los colaboradores actúen eficientemente y alcancen los resultados planificados, asegurando un buen clima de trabajo y fomentando el trabajo en equipo.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su comunicación con los integrantes de su equipo es escasa y/o confusa.</li> <li>• Escucha poco la opinión de sus colaboradores y no valora sus propuestas.</li> <li>• No es tomado como referente ni se valoran sus sugerencias.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza el seguimiento de la consecución de los objetivos de sus colaboradores ante las fechas tope o los vencimientos.</li> <li>• Suele no percibir el efecto de sus acciones como ejemplos para su propia gente.</li> <li>• Delega demasiadas tareas a sus colaboradores, desvinculándose de la responsabilidad que estas requieren.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valora y solicita la opinión de sus colaboradores sobre diferentes temas de trabajo.</li> <li>• Respalda la actuación de su equipo.</li> <li>• Comunica abiertamente a sus colaboradores los objetivos y las responsabilidades de sus puestos.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promueve la participación de su equipo en la realización de propuestas que aporten a la consecución de los objetivos.</li> <li>• Genera sinergia entre los miembros de su equipo y con los demás miembros de la organización.</li> <li>• Media para solucionar conflictos dentro de su equipo.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logra que la gente dé lo mejor de sí, promoviendo la iniciativa de sus colaboradores.</li> <li>• Genera entusiasmo y compromiso profundo con la misión por él encomendada.</li> <li>• Fomenta la colaboración y la confianza, motivando a su equipo para que trabaje en un clima agradable, tendiendo al consenso grupal.</li> </ul>

**2. Desarrollo de personas**

Habilidad para reconocer e incentivar los comportamientos esperados brindando feedback oportuno y honesto.

Capacidad para detectar las potencialidades y las oportunidades de mejora de sus colaboradores, comunicándoselas y brindándoles espacios para expandirlas.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No identifica las particularidades de los individuos que trabajan en su equipo.</li> <li>• Se siente más cómodo con gente que responde a sus directivas y que no plantee sugerencias u opiniones diferentes. No muestra un sincero interés por profundizar en sus potencialidades.</li> <li>• A sus colaboradores les resulta difícil acceder a dialogar con él.</li> </ul>
---	---	--

2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce a sus colaboradores.</li> <li>• Escasamente se reúne con su gente en grupo o individualmente.</li> <li>• No siempre accede a formar a su gente o compartir el conocimiento.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Está atento al desempeño de sus colaboradores y a l desarrollo y formación de estos.</li> <li>• Reconoce los logros de cada uno.</li> <li>• Detecta y especifica los puntos a mejorar, brindando las posibilidades y el espacio para alcanzar una mejor performance.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por hacer un seguimiento frecuente del desempeño de sus colaboradores.</li> <li>• Está atento a las necesidades de su equipo y disponible para trabajar en conjunto, aclarar dudas, implementar nuevas acciones, modificar aquello que resulte conveniente.</li> <li>• Promueve las sugerencias que hacen sus colaboradores.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plantea desafíos en función de las diferentes capacidades de sus colaboradores.</li> <li>• Felicita a sus colaboradores por el trabajo individual o de equipo y agradece en aquellos casos en que implica un esfuerzo para su gente.</li> <li>• Mantiene encuentros de trabajo periódicos con el objetivo de circular o expandir el conocimiento generado por alguien del grupo al respecto de los integrantes de su equipo.</li> </ul>

### 3. Criterio analítico y toma de decisiones

Capacidad de comprender, razonar y analizar situaciones a fin de darles solución mediante la elección de un camino a seguir.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presenta informes sin analizar previamente el contenido de estos.</li> <li>• No actúa con autonomía ante las pequeñas dificultades o problemáticas que surgen en el día a día de la actividad.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le cuesta realizar un análisis de situaciones y detectar las causas que lo originen.</li> <li>• Muestra dificultad para reconocer el momento oportuno para tomar decisiones.</li> <li>• En ocasiones resuelve situaciones y toma decisiones impulsivamente sin profundizar en la problemática.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconoce las causas de los problemas y trabaja sobre ellas de manera efectiva.</li> <li>• Resuelve situaciones cotidianas eligiendo el curso de acción correcto.</li> <li>• Toma decisiones pertinentes a su rol. Actúa con seguridad.</li> <li>• Analiza informes y situaciones particulares propias de su área.</li> </ul>

4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responde a las dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas a la línea de jerarquía superior evitando así el agravamiento de problemas.</li> <li>• Analiza el contenido de los informes financieros o estadísticos presentados estableciendo conexiones relevantes entre los datos numéricos.</li> <li>• Genera creativamente diversas alternativas ante una misma problemática.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprende la esencia de las situaciones complejas y las transforma en soluciones prácticas y operativas.</li> <li>• Visualiza las consecuencias de un procedimiento particular que tendrá impacto en su propia área o en otras y decide con anterioridad el curso de acción a seguir.</li> <li>• Aconseja a su superior en la toma de decisiones, ya que conoce la visión del negocio de AFSA.</li> </ul>

#### 4. Negociación y relaciones

Capacidad para lograr un acuerdo de intereses y resolver conflictos, priorizando las relaciones interpersonales.

Habilidad para crear ambientes propicios de colaboración y compromisos duraderos que fortalezcan las relaciones.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discute y no escucha una posición o criterio diferente al suyo.</li> <li>• Impone su jerarquía o poder en las negociaciones, imposibilitando lograr acuerdos en común y efectivos.</li> <li>• No genera confianza y credibilidad en sus relaciones de negociación.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene dificultad para dejar de lado la subjetividad.</li> <li>• En ocasiones impone su punto de vista e intereses a expensas del otro.</li> <li>• Negocia sin haber analizado previamente la información, dando lugar a malentendidos.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha activamente y comprende los puntos de vista de los demás.</li> <li>• Negocia diferenciando el problema de la relación, basándose en criterios objetivos.</li> <li>• Mantiene en las relaciones de negociación un perfil diplomático y de autocontrol.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identifica los intereses y el estilo del interlocutor para adaptar su propio comportamiento en pos de la obtención de una negociación satisfactoria para ambas partes.</li> <li>• Obtiene negociaciones estratégicas para la empresa.</li> <li>• Cuida la imagen de la organización cuando participa y concreta negociaciones y relaciones.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Negocia evaluando la mejor estrategia, en función del contexto y los interlocutores, trascendiendo el estilo personal predominante.</li> <li>• Genera negociaciones sólidas con foco en resultados de largo plazo.</li> <li>• Crea y mantiene una red de contactos con personas y organizaciones que son o serán útiles para alcanzar las metas de la organización.</li> <li>• Desarrolla y transmite a sus colaboradores estrategias para fortalecer habilidades de negociación y resolución de conflictos.</li> </ul>

## 5. Orientación a resultados

Capacidad de dirigir o encaminar acciones para lograr los resultados esperados, fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, administrando los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No contribuye y no se compromete a obtener los resultados previstos para cada objetivo.</li> <li>No aporta soluciones ante los problemas que van surgiendo.</li> <li>Tiene dificultad para administrar tiempo, tareas y recursos.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Solo cumple con su trabajo.</li> <li>En ocasiones se limita a cumplir las instrucciones que le dan sus superiores para llegar a alcanzar los objetivos.</li> <li>Se le dificulta cumplir con las fechas de entrega y establecer planes de acción para el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se preocupa por los resultados del área.</li> <li>Cumple con las metas propuestas respetando los tiempos pactados.</li> <li>Las tareas que realiza son acordes con los objetivos y metas de la organización.</li> <li>Genera planes de acción eficaces.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de manera meticulosa, evita errores y presta atención a los detalles de su tarea.</li> <li>Cumple sus compromisos, superando los resultados e indicadores establecidos.</li> <li>Emprende iniciativas y propone soluciones frente a problemas inesperados que impiden alcanzar los objetivos.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantea sus objetivos con altos estándares de desempeño: establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.</li> <li>Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos a sus avances y a los de su equipo.</li> <li>Administra su tiempo enfocándose en lo importante y urgente y no solamente en lo urgente.</li> <li>Contribuye con otras áreas a que cumplan con sus propios objetivos.</li> </ul>

## 6. Comunicación efectiva

Capacidad de escuchar y comprender al otro. Habilidad para expresarse claramente, verificando que los demás entiendan lo que se quiso significar. Compromiso de mantener a sus clientes (internos y externos) informados.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, orales o escritos, expresándose con ambigüedad.</li> <li>Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor.</li> <li>Responde en forma impulsiva, irrespetuosa o poco adecuada.</li> </ul>
---	---	--

2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A algunos interlocutores les cuesta entender lo que desea transmitir.</li> <li>• Frecuentemente no verifica si sus mensajes fueron entendidos, lo que puede generar falsas interpretaciones.</li> <li>• Le cuesta comprender que es responsable de informar a los demás involucrados.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.</li> <li>• Trata de asegurarse de que comprende lo que el otro le transmite.</li> <li>• Difunde información pertinente al cliente y entre sus pares y/o colaboradores.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.</li> <li>• Realiza preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando a fin de verificar si realmente está comprendiendo lo planteado.</li> <li>• Se preocupa por informar a los otros actores involucrados y pregunta si la información es adecuada y suficiente.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es capaz de interactuar en forma escrita u oral con cualquier nivel de la organización y cliente, de forma fluida y empática.</li> <li>• Detecta los sentimientos que subyacen en un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal.</li> <li>• Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.</li> </ul>

## 7. Compromiso organizacional y responsabilidad

Es la capacidad de trabajar con calidad y dedicación, cuidando los recursos de la organización y alineándose con los valores de esta. Es la actitud de enfatizar lo positivo de la organización, teniendo en cuenta las metas de su área de trabajo y de la institución.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se centra en la calidad de sus resultados.</li> <li>• Da escasos cuidados a los recursos.</li> <li>• Puede ser disperso y descuidar los tiempos de respuesta.</li> <li>• Brinda excusas habitualmente por no cumplir con lo esperado.</li> <li>• Ocasionalmente, realiza comentarios poco prudentes sobre la organización.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No siempre comprende y no se compromete con los objetivos que se le pautan ni trabaja para el logro de ellos.</li> <li>• La mayor parte del tiempo demuestra un pobre nivel de cumplimiento de las pautas formales.</li> <li>• Solo en ocasiones respeta y privilegia la cultura y la imagen corporativa.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de su actuación.</li> <li>• Cumple con las tareas asignadas y obtiene en tiempo, forma y calidad los resultados esperados.</li> <li>• Se esfuerza por participar, aportar ideas y soluciones a los temas que se le plantean.</li> <li>• En sus referencias a la organización lo hace con respeto.</li> </ul>

4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce a fondo la organización, entiende las interacciones y prevé como impacta el resultado de su gestión en las distintas áreas.</li> <li>• Tiene una actitud proactiva con las tareas a su cargo, procurando en lo posible mejorar los tiempos de respuesta.</li> <li>• Se refiere a la organización con comentarios que destacan lo positivo.</li> <li>• Privilegia la cultura y la imagen corporativa.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lo reconoce por ser una persona que siempre cumple con lo comprometido.</li> <li>• Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del objetivo, sin necesidad de indicación alguna del jefe.</li> <li>• Ante eventualidades, se pone a disposición de la organización y colabora dando lo mejor de sí.</li> <li>• Privilegia la cultura y transmite a sus pares los valores, misión y visión de la misma.</li> </ul>

**Competencias para los niveles de operación**  
(analistas, administrativos, técnicos)

**1. Orientación al cliente interno y externo**

Habilidad para comprender las necesidades y demandas, tanto del cliente interno como del externo, teniendo en cuenta la organización y su proceso. Es la capacidad para centrarse en el problema, no en la persona.

Actitud colaborativa y cordial. Disposición para ofrecer el servicio esperado con cortesía, ya sea actuando por cuenta propia o buscando alternativas de solución.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Su comunicación con los clientes internos y externos es acotada y escasamente cordial.</li> <li>• No está actualizado respecto a temáticas de su sector y de sus clientes.</li> <li>• Se limita a brindar respuestas cortas, rápidas, que no satisfacen las expectativas.</li> <li>• Ocasionalmente se desliga del tema y deriva el cliente a otros.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es paciente y tolerante con los clientes, aunque puede no serlo en situaciones complejas.</li> <li>• Atiende formalmente sin preocuparse por la particularidad de cada caso.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferencia el problema de la persona.</li> <li>• Atiende eficazmente los problemas cotidianos asociados a su gestión.</li> <li>• Escucha activamente al cliente dejando que exprese sus necesidades.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce y resuelve los problemas y las necesidades actuales y potenciales de los clientes.</li> <li>• Aplica en sus relaciones interpersonales una actitud amable y honesta, de escucha empática y de servicio.</li> <li>• Realiza el seguimiento de la calidad de atención y de la información brindada al cliente.</li> </ul>



5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriza la relación de largo plazo con el cliente.</li> <li>• El cuidado del cliente forma parte de su estrategia; es una convicción que promueve a través de sus constante ejemplo.</li> <li>• Es un referente cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.</li> <li>• Se anticipa a resolver las necesidades o demandas del cliente.</li> </ul>
---	------------	---

## 2. Flexibilidad, adaptabilidad al cambio

Disposición para adecuarse fácilmente y alcanzar los objetivos en distintas y variadas situaciones con personas y grupos diversos. Capacidad para entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque si fuera necesario.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En general, se caracteriza por mantenerse firme respecto de sus ideas y conocimientos, obstaculizando la adecuación o modificación de los procesos o decisiones.</li> <li>• Tiene dificultad para comprender la necesidad de implementar cambios.</li> <li>• Realiza las tareas de manera rutinaria y no demuestra interés en incorporar nuevas modalidades de trabajo.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prioriza siempre modelos o procedimientos conocidos de trabajo, aunque puede implementar otros nuevos si su superior se lo indica.</li> <li>• Le implica esfuerzo y tiempo incorporar nuevos conocimientos.</li> <li>• Raramente acepta nuevas responsabilidades.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reacciona cooperativamente frente a nuevas situaciones que le implican incorporar nuevos conocimientos y conductas.</li> <li>• Acepta sugerencias de su equipo de trabajo que implican un enfoque distinto al suyo, pero contribuyen a alcanzar los resultados esperados.</li> <li>• Acepta nuevas responsabilidades entendiendo que son desafíos que le permiten crecer profesionalmente.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se hace cargo de tareas que no son usuales en su rutina de trabajo siempre que sea necesario para el logro de los objetivos del área.</li> <li>• Es abierto a la incorporación de nuevas tecnologías y/o conocimientos que contribuyen a la calidad de los procesos.</li> <li>• Se adapta fácilmente a los cambios, asimilándolos con rapidez y percibiéndolos como un crecimiento.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualiza proactivamente los cambios por venir y propone rumbos alternativos de acción con creatividad.</li> <li>• Logra hacer frente a imprevistos o cambios vertiginosos.</li> <li>• Transforma con rapidez viejos modelos de acción o conocimientos que resultan inadecuados ante la nueva realidad.</li> <li>• Motiva y entusiasma a los demás para que acepten las nuevas condiciones.</li> </ul>

### 3. Trabajo en equipo

Habilidad para colaborar y cooperar con los demás aportando lo mejor de las competencias personales al logro de los objetivos del equipo. Capacidad de aceptar y valorar las competencias de otros para generar sinergia con sus colegas.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera chismes, no es prudente ni reservado.</li> <li>• Concentra sus acciones y comentarios en los aspectos negativos laborales y personales de sus colegas y jefes.</li> <li>• Trabaja en forma aislada sin tener la iniciativa de integración.</li> <li>• No es generador de ideas.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se le dificulta compartir la información con sus pares.</li> <li>• No se identifica con las problemáticas del equipo.</li> <li>• Participa en temas concretos solo cuando el jefe o el grupo de trabajo lo pide.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza.</li> <li>• Crea relaciones que facilita el logro de sus proyectos.</li> <li>• Colabora activamente con el equipo, dispuesto a ayudar y participa en la toma de decisiones.</li> <li>• Comparte la información y aporta iniciativas.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrolla y mantiene relaciones productivas y respetuosas con los demás, proporcionando un marco de responsabilidad compartida.</li> <li>• Crea sinergia con los demás miembros del equipo para cumplir oportunamente sus objetivos y satisfacer a los clientes.</li> <li>• Es generador de espacios agradables. Transmite energía positiva y es optimista.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escucha con respeto las opiniones y experiencias de otras personas y construye soluciones integrales a partir de ellas.</li> <li>• Valora las diferencias y los diferentes puntos de vista. Trabaja en cooperación con otros más que competitivamente.</li> <li>• Tiene claridad acerca de los objetivos del equipo y aporta lo mejor de sus competencias al logro de los resultados organizacionales.</li> <li>• Resalta las fortalezas de sus compañeros y fomenta la integración del equipo.</li> </ul>

### 4. Conocimiento y habilidades técnicas específicas.

Capacidad de trasladar a la tarea los conocimientos o habilidades adquiridas durante la experiencia laboral, y de asimilar e incorporar nueva información.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con los conocimientos técnicos que requiere el puesto.</li> <li>• Carece de iniciativa en la búsqueda de conocimientos y autodesarrollo.</li> <li>• No reconoce los errores en la realización de su trabajo.</li> </ul>
---	---	--

2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En ocasiones no puede encarar el desarrollo de nuevas tareas debido a su insuficiente conocimiento técnico.</li> <li>• Justifica en forma sistemática sus errores y no busca mejoras en su actividad diaria.</li> <li>• Muestra dificultad para adaptarse a nuevos métodos de trabajo.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domina los conocimientos técnicos de su trabajo.</li> <li>• Aplica sus habilidades y conocimientos en el desarrollo de la tarea.</li> <li>• Busca oportunidades de desarrollo.</li> <li>• Participa regularmente en actividades formativas.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se autogestiona para actualizar y ampliar su propia formación y sus conocimientos acerca de la especialización u ocupación.</li> <li>• Se preocupa por conocer las condiciones específicas del entorno del trabajo más allá de su tarea.</li> <li>• Reconoce sus errores técnicos y realiza acciones correctivas.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evalúa y analiza sus propios resultados en pos de la búsqueda de mejoras en su conocimiento y métodos de trabajo.</li> <li>• Comparte su experiencia profesional con sus pares y se encarga de que ellos adquieran nuevos conocimientos relacionados con la tarea.</li> <li>• Intenta alcanzar posiciones más altas en la institución, mostrando conductas orientadas al desarrollo de su carrera, debido a su motivación por crecer profesionalmente.</li> </ul>

### Competencias institucionales

#### 5. Orientación a resultados

Capacidad de dirigir o encaminar acciones para lograr los resultados esperados, fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, administrando los recursos disponibles y cumpliendo con los compromisos adquiridos.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No contribuye y no se compromete para obtener los resultados previstos para cada objetivo.</li> <li>• No aporta soluciones ante los problemas que van surgiendo.</li> <li>• Dificultad para administrar tiempo, tareas y recursos.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solo cumple con su trabajo.</li> <li>• En ocasiones se limita a cumplir las instrucciones que le dan sus superiores para llegar a alcanzar los objetivos.</li> <li>• Se le dificulta cumplir con las fechas de entrega y establecer planes de acción para el cumplimiento de objetivos.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se preocupa por los resultados del área.</li> <li>• Cumple con las metas propuestas respetando los tiempos pactados.</li> <li>• Las tareas que realiza son acordes con los objetivos y metas de la institución.</li> <li>• Genera planes de acción eficaces.</li> </ul>

4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Actúa de manera meticulosa, evita errores y presta atención a los detalles de su tarea.</li> <li>Cumple sus compromisos, superando los resultados e indicadores establecidos.</li> <li>Emprende iniciativas y propone soluciones frente a problemas inesperados que impiden alcanzar los objetivos.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plantea sus objetivos con altos estándares de desempeño. Establece objetivos claros, concretos, articulados, medibles y alcanzables.</li> <li>Establece cronogramas, cumple las fechas de entrega y realiza seguimientos periódicos a sus avances y a los de su equipo.</li> <li>Administra su tiempo enfocándose en lo importante y urgente y no solamente en lo urgente.</li> <li>Contribuye con otras áreas a que cumplan con sus propios objetivos.</li> </ul>

## 6. Comunicación efectiva

Capacidad de escuchar y comprender al otro. Habilidad para expresarse claramente, verificando que los demás entiendan lo que se quiso significar. Compromiso de mantener a sus clientes (internos y externos) informados.

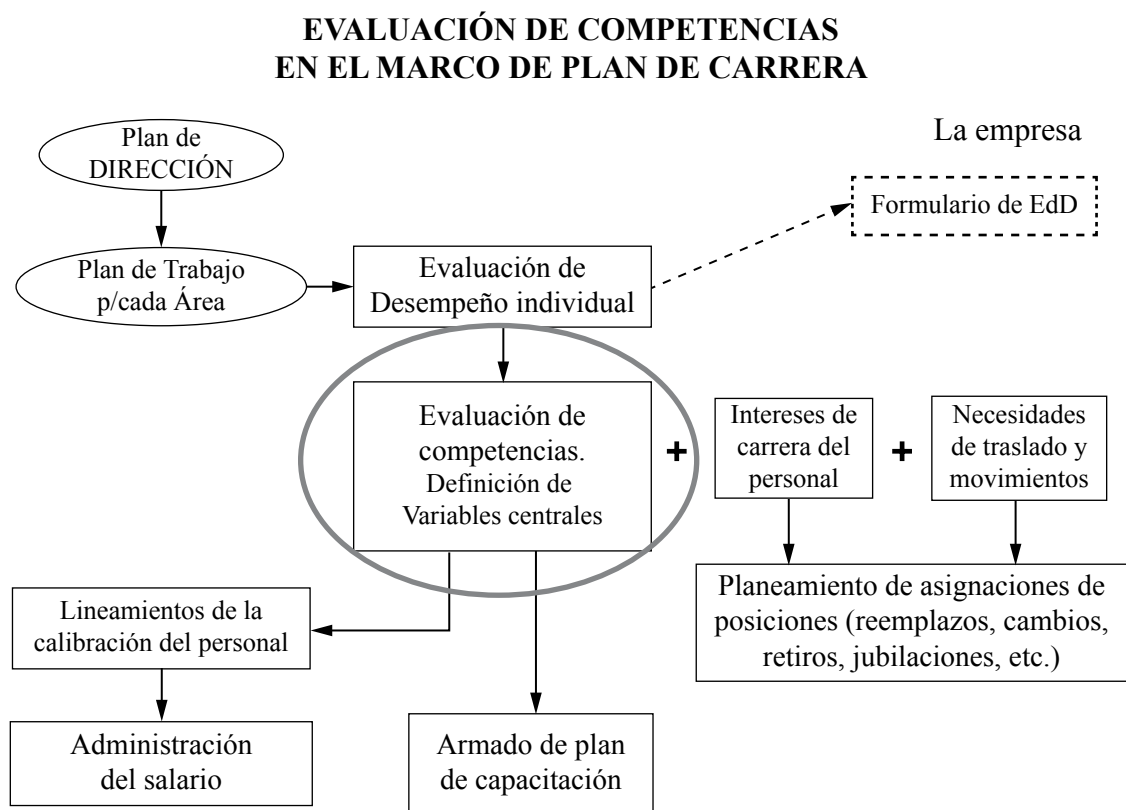
1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tiene grandes dificultades para transmitir ideas y comunicar mensajes, orales o escritos, expresándose con ambigüedad.</li> <li>Se expresa siempre de igual manera, sin adaptar su lenguaje a las características particulares de su interlocutor.</li> <li>Responde en forma impulsiva, irrespetuosa o poco adecuada.</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>A algunos interlocutores les cuesta entender lo que desea transmitir.</li> <li>Frecuentemente no verifica si sus mensajes fueron entendidos, lo que puede generar falsas interpretaciones.</li> <li>Le cuesta comprender que es responsable de informar a los demás involucrados.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transmite adecuadamente sus ideas tanto por escrito como oralmente.</li> <li>Trata de asegurarse de que comprende lo que el otro le transmite.</li> <li>Difunde información pertinente al cliente y entre sus pares y/o colaboradores.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ajusta su manera de expresarse teniendo en cuenta las particularidades de sus interlocutores.</li> <li>Formula preguntas y trata de decir con sus propias palabras lo que entiende sobre lo que los otros están expresando a fin de verificar si realmente está comprendiendo lo planteado.</li> <li>Se preocupa por informar a los otros actores involucrados y pregunta si la información es adecuada y suficiente.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Es capaz de interactuar en forma escrita u oral con cualquier nivel de la organización y cliente, de forma fluida y empática.</li> <li>Detecta los sentimientos que subyacen en un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y el no verbal.</li> <li>Tiene influencia sobre los demás para cambiar sus ideas o acciones, basándose en aportes positivos y objetivos.</li> </ul>

## 7. Compromiso organizacional y responsabilidad

Es la capacidad de trabajar con calidad y dedicación, cuidando los recursos de la organización y alineándose con los valores de esta. Es la actitud de enfatizar lo positivo de la organización, teniendo en cuenta las metas de su área de trabajo y de la institución.

1	No se visualizan las conductas esperadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No se centra en la calidad de sus resultados.</li> <li>Da escasos cuidados a los recursos.</li> <li>Puede ser disperso y descuidar los tiempos de respuesta.</li> <li>Brinda excusas habitualmente por no cumplir con lo esperado.</li> <li>Ocasionalmente, realiza comentarios poco prudentes sobre la organización.</li> <li>No respeta las normas internas de la empresa (uso de uniforme, puntualidad, asistencia, procedimientos, sanciones, etc.).</li> </ul>
2	Sus conductas son de un nivel menor del esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>No siempre comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan ni trabaja para el logro de los mismos.</li> <li>La mayor parte del tiempo demuestra un pobre nivel de cumplimiento de las pautas formales.</li> <li>Solo en ocasiones respeta y privilegia la cultura y la imagen corporativa.</li> </ul>
3	Sus conductas responden a lo esperado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce la misión de su trabajo dentro de la institución y el impacto de su actuación.</li> <li>Cumple con las tareas asignadas y obtiene en tiempo, forma y calidad los resultados esperados.</li> <li>Se esfuerza por participar, aportar ideas y soluciones a los temas que se le plantean.</li> <li>En sus referencias a la organización lo hace con respeto.</li> </ul>
4	Cumple con las conductas esperadas y agrega valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoce a fondo la organización, entiende las interacciones y prevé cómo impacta el resultado de su gestión en las distintas áreas.</li> <li>Tiene una actitud proactiva con las tareas a su cargo, procurando en lo posible mejorar los tiempos de respuesta.</li> <li>Identifica con claridad aquellas tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir su tiempo de manera tal de desarrollarlas adecuadamente y en los plazos previstos.</li> <li>Privilegia la cultura y la imagen corporativa.</li> </ul>
5	Excelencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se lo reconoce por ser una persona que siempre cumple con lo comprometido.</li> <li>Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento del objetivo, sin necesidad de indicación alguna por parte del jefe.</li> <li>Ante eventualidades, se pone a disposición de la organización y colabora dando lo mejor de sí.</li> <li>Al referirse a la organización destaca lo positivo, y entiende los aspectos negativos como oportunidades de mejora.</li> <li>Privilegia la cultura y transmite a sus pares los valores, misión y visión de la misma.</li> </ul>

## 6. Integración del marco metodológico en el plan de carrera de la empresa



**Figura 3. La evaluación de competencias en el marco del Plan de Carrera.  
(Elaboración propia)**

De la figura previa se destaca el contenido de un plan de carrera, cuya finalidad es canalizar el desarrollo profesional dentro de las organizaciones. A partir de un marco provisorio provisto por la empresa, el plan de carrera toma en consideración el conocimiento del personal, las habilidades y competencias requeridas para los distintos puestos de la organización, los intereses del empleado y las necesidades de traslado (movimientos) de la empresa. Asimismo, se denota que de la evaluación de las competencias del personal surgen los lineamientos de la calibración (en cuanto a la renovación), los salarios y el armado de las capacitaciones requeridas por la empresa.

Sin ser objetivo de este trabajo desarrollar el plan de carrera, es importante que se pueda visualizar el lugar central que tiene el desarrollo de las competencias del personal y su evaluación para el logro de los objetivos de la empresa. El plan de carrera constituye la hoja de ruta por la cual transita la gestión de recursos humanos. Mantener la motivación del personal es fundamental para conseguir enfocarse en las actividades y las metas que persigue la organización, y, al mismo tiempo, lograr el entusiasmo de la gente que se impregna en el clima laboral.

## 7. Conclusiones

En este trabajo se abordó la temática sobre la aplicación de la gestión del conocimiento de Toyota a una PyME con el objetivo de mostrar la evaluación de competencias a partir del armado de una metodología de utilidad como herramienta de trabajo. Los recursos relacionados con el conocimiento son cada vez más relevantes en el 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 & *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.

Como toda organización, está integrada por individuos y *aprende* a través de ellos. Se analizan distintos niveles de aprendizaje individual (operacional y conceptual) para luego entender cómo se genera el aprendizaje organizacional. Mientras que el aprendizaje operacional lleva a nuevas formas de hacer las tareas, el aprendizaje conceptual conduce a modos de pensar acerca de las mismas. A partir de este marco conceptual tiene lugar la creación del conocimiento.

Más allá de que dentro de la organización se procesa el conocimiento, lo importante es la forma de generarlo. El conocimiento humano se puede clasificar en dos tipos: el *conocimiento explícito* y el *conocimiento tácito*. La interacción entre ambos tipos de conocimiento es un proceso que se desarrolla en espiral y conforma la dinámica central de la creación de conocimiento en las organizaciones. Los diferentes procesos de creación del conocimiento (*socialización, exteriorización, combinación e interiorización*) se interrelacionan de diversas formas generando diferentes tipos de conocimiento.

En el Modelo de Gestión del Conocimiento de Toyota, una etapa importante para la compañía es la identificación del conocimiento crítico dentro del lugar de trabajo. A partir de este conocimiento, se definen las competencias básicas requeridas según el nivel de la estructura organizacional que ocupe el personal. Luego de este marco doctrinario se presentan y definen las competencias para los niveles de Conducción y los niveles de Operación de la organización.

Finalmente, se detalla la metodología propuesta como resultado de la transferencia de conocimiento que emana de este proyecto de investigación, enmarcada en el *plan de carrera*. Si bien se ha intentado incluir la mayor información posible sobre la presente temática, las limitaciones se presentan ante la necesidad de privilegiar la sencillez y la claridad de la herramienta propuesta. Queda pendiente una potencial profundización sobre la aplicación e implementación del método propuesto en la medida en que el interés sobre este tópico lo amerite.





## 8. Referencias bibliográficas

- Alles, M. (2012), *Desempeño por competencias*, Editorial Granica.
- Bhimani, A.; Horngren, Ch.; Datar, S. & Rajan, M. (2015), *Management and Cost Accounting*, 6ª Edición, Ed. Pearson.
- Donnellon A., Gray B. y Borgon M.(1986) “Communication, Meaning and Organized Action”, *Administrative Science Quarterly*, 31: 43-55.
- Drucker, P. (1969), *The Age of Discontinuity*, New York, Harper & Row.
- Fiol, C. y Lyles, M. (1985), “Organizational learning”, *Academic of Management Review*, 10 (4).
- Harrington, H.J. (1998), *Mejoramiento de los procesos de la empresa*, Editorial Mc.Graw-Hill.
- Liker J. y Meier, D. (2008), *El talento Toyota*, Editorial Mc Graw Hill.
- Liker, J. (2004), *The Toyota Way*, McGraw-Hill.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H.(1995), *La organización creadora de conocimiento*, iOxford México.
- Osono, E., Shimizu, N. y Tekeuchi, H. (2008), *Extreme Toyota*, Editorial John Wiley.
- Pascual, M. (2012), *Toyota, Principios y Fortalezas de un modelo de empresa*, Ed.Pluma Digital.
- Pascual, M. (2015), “Aplicación del Modelo de gestión del conocimiento de Toyota a una PYME”. XXXVIII Congreso IAPUCO, Formosa.
- Pascual, M. (2021), *Toyota, Principios y Fortalezas de un modelo de empresa*, segunda edición, Ed. Pluma Digital.
- Rother, M. (2010), *Toyota Kata: Managing People for Improvement, Adaptiveness, and Superior Results*, Editorial Mc.Graw Hill.
- Senge, P. (2006), *La Quinta Disciplina*, Editorial Granica.
- Spear, S.J. (2004), “Learning to lead at Toyota” – HBR (May).
- Spear, S.& Bowen, K.(1999), *Decoding the DNA of the Toyota Production System*, Ed. HBR.

