



UNIVERSIDAD
DE PIURA

REPOSITORIO INSTITUCIONAL
PIRHUA

EVALUACIÓN, DIAGNÓSTICO Y PROPUESTAS DE MEJORA DE LA ORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE OPERACIONES Y MANTENIMIENTO DE LA EMPRESA SINERSA EN PIURA

Redy Risco-Ramos

Piura, marzo de 2016

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

Máster en Dirección y Gestión Empresarial

Risco, R. (2016). *Evaluación, diagnóstico y propuestas de mejora de la organización del área de operaciones y mantenimiento de la empresa SINERSA en Piura* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección y Gestión Empresarial). Universidad de Piura. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Piura, Perú.



Esta obra está bajo una licencia

[Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

[Repositorio institucional PIRHUA – Universidad de Piura](https://repositorio.institucional.pirhua.edu.pe/)

UNIVERSIDAD DE PIURA

Master en Dirección y Gestión Empresarial

Trabajo de Investigación

“Evaluación, diagnóstico y propuestas de mejora de la organización del área de operaciones y mantenimiento de la empresa SINERSA en Piura”

Redy Henry Risco Ramos

Piura – Perú

Marzo 2016

A Marina, Diego y Marcia
A mis padres.

Agradecimiento

Agradecemos a todas las personas encargadas de la organización del Master en Dirección y Gestión Empresarial de la Universidad de Piura, por el nivel que le otorgan y por exponer de manera coherente una visión integral de la empresa, facilitándonos herramientas completas para la toma de decisiones, no solo en la empresa sino en el ámbito personal.

Agradezco al profesor Paul Corcuera por aceptar asesorar este trabajo y el tiempo dedicado para la revisión del mismo, aún en tiempo de descanso.

Agradezco también a mi esposa, por el enorme sacrificio y tiempo dedicado a la corrección de la redacción del trabajo.

Y finalmente agradezco a todos los colaboradores del área de operaciones y mantenimiento de la empresa SINERSA en Piura por la prontitud y diligencia con que respondieron la encuesta, punto de partida para sustentar este trabajo.

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de investigación se desarrolla en la empresa Sindicato Energético S.A. (SINERSA), específicamente en el área de operaciones y mantenimiento de sus centrales hidroeléctricas en Piura. SINERSA es una empresa concesionaria de generación eléctrica con recursos hidráulicos, con más de 20 años de operaciones y tres centrales hidroeléctricas de mediana capacidad instalada ubicadas en Piura.

El objetivo del trabajo es hacer una evaluación del área de operaciones y mantenimiento como una organización humana. Para esta evaluación hacemos uso del modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, llamado también modelo del Octógono.

Una vez modelada la organización, exponemos los desbalances encontrados en los diferentes niveles del modelo y nos enfocamos en lo que consideramos requiere una atención en el corto plazo.

Teniendo en cuenta la visión integral del modelo de Pérez López, planteamos introducir en la organización una dirección por competencias que es el estilo que considera el tercer nivel del modelo y que hasta ahora no ha sido considerado en la organización objeto de estudio.

Exponemos una lista de competencias según lo plantea Pablo Cardona y Pilar García-Lombardía y de ella elegimos cuatro competencias, según la experiencia del autor dentro de la organización, y los requerimientos a los que está siendo sometida la organización.

Para evaluar el nivel en el que cada competencia se encuentra presente en la organización se elabora y aplica una encuesta de diagnóstico.

Luego del análisis de los resultados de la encuesta se plantea unas acciones de mejora concretas, incidiendo en los aspectos evaluados de cada competencia.

Finalmente concluimos que una evaluación integral de la organización nos permite enfocarnos en aquellos aspectos que requieren mejora y que influirán en la sostenibilidad de la organización en el largo plazo.

Índice general

Introducción	1
I. Descripción general de la empresa.....	2
1.1 Datos históricos	3
1.2 Descripción del proceso productivo.....	4
1.3 Organización del área de operaciones y mantenimiento	5
II. Diagnóstico del Área de Operaciones y Mantenimiento a través del Modelo Antropológico de Pérez López.....	8
2.1 Primer nivel del modelo.	8
2.2 Segundo nivel del modelo.	10
2.3 Tercer nivel del modelo.....	11
2.4 Entorno externo.	12
2.5 Entorno interno.....	12
2.6 Definición de problemas operativos y no operativos.	12
III. Definición de las competencias objetivo para la organización.	16
3.1 Competencias objetivo.	18
IV. Evaluación de la organización.....	21
4.1 Detalles de la encuesta.	21
4.2 Explicación de los resultados de la encuesta.....	22
V. Definición del plan de acción para mejorar las competencias de la organización.	28
5.1. Competencias objetivo, metas, acciones, responsables y plazos.	28
Conclusiones.....	36
Anexos	37

Introducción

El modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López es una herramienta muy útil para ubicar todos los aspectos de una organización en el nivel que le corresponde, permitiendo identificar desbalances y posibilidades de mejora, desde una visión integral de la organización.

El presente trabajo evalúa, diagnostica y plantea unos planes de acción para la organización del área de operaciones y mantenimiento de la empresa SINERSA para sus plantas en Piura.

Se desarrolla en 5 capítulos y hace uso de una encuesta aplicada a los integrantes de la organización. En el primer capítulo hacemos una descripción de la empresa en general y del área a estudiar en particular, para ubicarnos en el tiempo y el espacio. En el segundo capítulo se modela la organización utilizando el modelo antropológico de Juan Antonio Pérez López, conocido también como el octógono. Aquí se analizan los niveles del modelo y se exponen los desbalances encontrados. En el tercer capítulo introducimos la dirección por competencias, definimos las competencias básicas según las dimensiones del modelo y elegimos unas competencias objetivo. En el capítulo cuarto, evaluamos las competencias objetivo: partiendo de una encuesta aplicada a los trabajadores de la organización y analizando los resultados obtenidos, que permitirán plantear en el capítulo quinto, unas metas y acciones concretas de mejora.

Finalmente exponemos unas conclusiones a las que nos lleva este análisis.

Capítulo 1

Descripción general de la empresa

En el presente capítulo haremos una descripción general de la empresa en su conjunto, y dentro de ella del área de operaciones y mantenimiento, objeto del presente trabajo.

La empresa, Sindicato Energético S.A., SINERSA, se constituyó en junio de 1994 y se dedica a la construcción, operación, mantenimiento, administración y comercialización de la producción de centrales de generación hidroeléctrica.

Actualmente tiene la concesión de generación de tres centrales en operación: la Central Hidroeléctrica Curumuy en operación comercial desde 1998 con una potencia instalada de 12,5 MW; la Central Hidroeléctrica Poechos 1 en operación comercial desde 2004 con una potencia instalada de 15,8 MW; y la Central Hidroeléctrica Poechos 2 en operación comercial desde 2009 con una potencia instalada de 10 MW.

Además de estas centrales en operación tiene en construcción la Central Hidroeléctrica Chancay, de 20 MW, cuyo inicio de operación comercial está planeado para junio de 2016 y en planes de inicio de ejecución (enero de 2017), la Central Hidroeléctrica Olmos 1 de 50 MW.

Teniendo en cuenta que la empresa se encuentra ubicada en el sector eléctrico, conviene entonces hacer una breve descripción de cómo está normado el negocio eléctrico en el Perú. “En noviembre de 1992 se inicia el proceso de reestructuración del sector eléctrico peruano con la promulgación de la Ley de Concesiones Eléctricas (LCE) la misma que fue reglamentada posteriormente con Decreto Supremos 009-93. El objetivo principal de esta ley es promover la competencia y las inversiones privadas en el sector y propiciar el mejoramiento del servicio de energía eléctrica en el país.

Se basa en la experiencia de Chile, Argentina y Reino Unido, donde la oferta de electricidad es separada en tres actividades independientes: generación, transmisión y distribución. Basada en este esquema, la generación eléctrica debe realizarse dentro de un marco de libre competencia absoluta; la transmisión, mientras no esté sujeta a la competencia, debe proveer libre acceso a compradores y proveedores; y los derechos y responsabilidades de las compañías distribuidoras serán regulados de acuerdo a su condición de monopolio natural.

En la estructura del sector eléctrico peruano la LCE define 5 actores principales:

- Los clientes o usuarios, divididos en dos categorías: clientes *libres* y clientes *regulados*.
- Las empresas eléctricas, que pueden ser generadoras, transmisoras o distribuidoras, y que operan en forma independiente.
- El Comité de Operación Económica del Sistema (COES) de cada uno de los sistemas interconectados, organismo de carácter técnico que coordina la operación del sistema al mínimo costo, garantizando la seguridad en el abastecimiento de electricidad.
- El Estado, representado por el MEM a través de la Dirección General de Electricidad (DGE), que ejerce las funciones en materia normativa dentro del sector y, además, es responsable del otorgamiento de concesiones y autorizaciones para participar en el sector eléctrico.
- El Sistema Supervisor de la Inversión en Energía, encargado de la regulación del sector eléctrico que está integrado por la Comisión de Tarifas Eléctricas (CTE), hoy es parte de OSINERGMIN, el Organismo Supervisor de la Energía OSINERGMIN y el Instituto de Defensa de la Libre Competencia y la Propiedad Intelectual (Indecopi)".¹

1.1. Datos históricos

En la historia de la empresa se presentan los siguientes hitos importantes:

- La Empresa se constituyó por Escritura Pública el 2 de junio de 1994; determinando como objetivo la promoción del desarrollo eléctrico del país mediante la ejecución y operación de proyectos de generación, transmisión, distribución y comercialización de energía eléctrica, en especial las hidroeléctricas.

¹ Risco Ramos, Redy H. (2009). *Aplicación de la norma técnica para la operación en tiempo real a las centrales Curumuy y Poechos*. Tesis de Master. Piura: Universidad de Piura

- Con fecha 24 de noviembre de 1997, SINERSA celebró contrato de suministro de energía eléctrica con la empresa ELECTRONOROESTE S.A. (ENOSA), concesionaria de la distribución eléctrica en los departamentos de Piura y Tumbes.
- La Central Hidroeléctrica de Curumuy entró en operación comercial durante el año 1998.
- En diciembre de 2001 SINERSA celebró el contrato de opción recíproca con la empresa ELECTRONOROESTE S.A. (ENOSA), para el suministro de energía eléctrica de la futura Central Hidroeléctrica de Poechos 1.
- La Central Hidroeléctrica de Poechos 1 entró en operación comercial en abril de 2004. Poechos 1, es el primer proyecto de reducción de gases efecto invernadero del país.
- La Central Hidroeléctrica Poechos 2 entra en operación en el segundo semestre del año 2009.

Actualmente la empresa tiene en fase final de ejecución una central hidroeléctrica más y a punto de iniciar la ejecución de otra, sin embargo, teniendo en cuenta que el área de operaciones y mantenimiento cuya organización pretendemos evaluar no tiene participación relevante en estos proyectos, es que no damos mayores detalles de los mismos.

1.2. Descripción del proceso productivo

El proceso productivo consta del aprovechamiento de la energía potencial acumulada en un salto hidráulico transformándola en energía eléctrica, para su posterior comercialización a través de concesionarios de distribución o directamente al sistema interconectado nacional.

A continuación, describiremos brevemente algunos datos relevantes de cada central mientras que las características técnicas de cada central hidroeléctrica las mostramos en el Anexo A.

La Central Hidroeléctrica de Curumuy está ubicada en la Costa Norte del Perú, en el departamento de Piura, localidad de San Juan de Curumuy, aproximadamente a 1.000 km. de la ciudad de Lima y 20 km. de la ciudad de Piura. Se ubica a la altura del kilómetro 54 del Canal de Derivación “Daniel Escobar” (final del canal), propiedad del Proyecto Especial Chira-Piura, donde éste entrega sus aguas hacia el río Piura. Estas aguas se descargan mediante una “caída rápida” conocida localmente como Caída Curumuy. En esta estructura se genera un cambio de alturas del orden de los 40 metros, la que es aprovechada para la generación de energía, desviando las aguas del canal antes de la estructura, hacia una cámara de carga construida

paralelamente al canal, haciendo ingresar las aguas a un sistema de tuberías que las conducen a las turbinas ubicadas en la casa de máquinas.

La Central Hidroeléctrica de Poechos 1 está ubicada agua abajo de la salida de fondo de la Represa de Poechos, en la Costa Norte del Perú, en el Departamento de Piura, Provincia de Sullana y a 20 Km. de la frontera Perú – Ecuador. Se aprovecha la diferencia de altura existente entre el nivel superior del agua en el Reservorio de Poechos y el río Chira, utilizando todas las aguas de riego que se destinan hacia el Valle de Chira. La Central Hidroeléctrica de Poechos 1 está diseñada para transportar el caudal instalado de 45 m³/s hacia la casa de máquinas, que alberga dos unidades de generación que entregan su energía al sistema energético nacional a través de la línea de alta tensión de 60 kV, de 34 Km. de longitud, entre la subestación de la Central Hidroeléctrica de Poechos 1 y la subestación Sullana.

La Central Hidroeléctrica de Poechos 2, muy cercana a la central Poechos 1 representa la segunda fase del desarrollo del Proyecto Energético Poechos. La Central Hidroeléctrica de Poechos 2 (CH de Poechos 2), se ubica aguas abajo de la toma del Canal de Derivación Daniel Escobar que transporta aguas para cubrir la demanda agrícola a lo largo del Canal de Derivación y en la zona del Bajo y Medio Piura, aprovechando el desnivel de unos 20 m, como diferencia entre el nivel del espejo del agua en el reservorio Poechos y el nivel de agua en el Canal de Derivación.

Aunque técnicamente se trata de dos centrales eléctricas, las CH de Poechos 1 y de Poechos 2, en realidad forman un solo proyecto con el sistema de operación, mantenimiento, patio de llaves, casa de control y línea de transmisión comunes para ambas centrales eléctricas. Para la producción de la energía eléctrica se aprovecha el despacho hídrico destinado para el riego agrícola y cuando hay excedentes (en época de avenidas) se aprovecha todos estos excedentes. La programación de la operación es semanal y se basa en los pedidos de agua elaborados por las diferentes juntas de usuarios agrícolas y aprobadas por las autoridades locales de agua correspondientes.

1.3. Organización del área de operaciones y mantenimiento

Para describir la organización objeto de este estudio, mostramos en el Anexo B, los organigramas de la empresa en general y del área en particular. Se resalta a ubicación del área dentro de la empresa y los puestos del área de operaciones y mantenimiento.

El presente trabajo analizará solo el área de operaciones y mantenimiento por lo que extraemos del organigrama general lo que concierne a esta área, lo cual puede ser apreciado en el Anexo B.

El área de operaciones y mantenimiento cumple el encargo de mantener operando las centrales hidroeléctricas según los programas de despacho hídrico aprobados. Además, esta área es responsable de llevar a cabo los diferentes planes de mantenimiento de los equipos e instalaciones. La organización del área de operaciones y mantenimiento está integrada 70 personas, de las cuales 31 personas representan el personal técnico quien realiza las funciones de operación y mantenimiento propiamente dichas. En el Anexo B. mostramos junto a los organigramas generales y particulares el número de los trabajadores según su función.

En el anexo C, se puede ver los procesos de los que es responsable el área de operaciones y mantenimiento, y mostramos uno de los procesos que mejor describe el quehacer diario de la organización.

Es importante indicar también lo siguiente:

- La organización de operaciones y mantenimiento ha ido replicándose de una planta a otra tomando como base la empleada en la CH Curumuy en 1998.
- El número de procesos vigentes actualmente son mucho mayor al de 1998.
- El proceso de producción se realiza en turnos rotativos de 12 horas todos los días del año.
- Desde el año 2009 se formó en la empresa un sindicato de trabajadores donde participan 22 trabajadores de esta área de la empresa.
- La empresa tiene para todos los trabajadores, pero especialmente para los trabajadores del área de operaciones y mantenimiento los siguientes programas.
 - Seguro médico privado adicional al de ESSALUD, en donde además se reconoce el pago del 50% de todos los gastos médicos que por deducible se genere.
 - Un programa de apoyo social, al que se le asigna un monto definido para atender necesidades de los trabajadores, quienes por sus propios medios no podrían asumir. Este

programa busca principalmente mejorar las condiciones de vida y salud de los trabajadores y sus familias.

- Un programa de dos becas universitarias en la Universidad de Piura para los hijos de los trabajadores.
- Se facilita el transporte de cada trabajador de turno desde y hacia su casa.
- Se reconoce el pago de alimentación durante cada turno de trabajo.
- Se realiza el pago de un monto anual por escolaridad en los primeros meses del año a cuenta del pago de las utilidades del mismo año.
- Un programa de asistencia y bienestar social que apoya en las necesidades de atención médica de los trabajadores y sus familias, además de otras labores como: esparcimiento y capacitación en temas de salud, presupuesto familiar, problemática familiar, navidad de los hijos de los trabajadores.
- Se ha formado un comité responsable de definir los planes de capacitación anuales.
- La empresa reconoce a los trabajadores del área el pago de las horas trabajadas fuera de su turno de trabajo.

Capítulo 2

Diagnóstico del Área de Operaciones y Mantenimiento a través del Modelo Antropológico de Pérez López

En el presente capítulo pretendemos representar la organización en estudio a través del modelo de organización antropológico, planteado por Juan Antonio Pérez López (denominado también como el octógono). Elegimos este modelo, aunque existen otros que quizá puedan resolver algunos problemas operativos con mayor eficacia, debido al interés del autor de tratar de entender qué quieren o queremos lograr las personas a través de la colaboración con la organización. Este modelo, según Ferreiro (2013,60), es el que nos puede ayudar a comprender esto. En el cuadro al final del capítulo mostramos la representación de la organización en este modelo. Haciendo una explicación del mismo podemos indicar:

2.1 Primer nivel del modelo

2.1.1 Estrategia

La organización pretende brindar su servicio de operación y mantenimiento basándose en personal con experiencia siendo la mayoría elegidos de entre las personas que participaron del montaje de los equipos, lo cual garantiza un conocimiento de los mismos que permite entender la operación, planificar, prevenir y corregir fallas, a fin mantener en operatividad las instalaciones.

A este nivel, sin embargo, existe una deficiencia en labores de registro, análisis, planificación y previsión. Se están implementando medidas de control y sistemas de gestión del mantenimiento que mitiguen estas deficiencias, pero pueden ser insuficientes y afectar la eficacia de la organización.

2.1.2 Sistema Formal

El sistema de incentivos es básicamente el sueldo y el trabajo fuera de turno. Si bien existen procedimientos escritos, muchos de ellos no son seguidos por el personal, existiendo a la vez muchos procesos no documentados que requieren ser atendidos cuanto antes.

El sistema implica el trabajo por turnos rotativos en un sistema de 12 horas de trabajo por 36 horas de descanso. Este sistema dificulta la integración y las reuniones de trabajo. No existen objetivos definidos formalmente que permitan incluir en el sistema de incentivos un incentivo por objetivo alcanzado.

Se cuentan con los reglamentos internos de trabajo documentados donde se definen las reglas de comportamiento en la organización y básicamente las sanciones por el incumplimiento de las reglas del sistema formal.

2.1.3 Estructura Formal

Se cuenta con un organigrama definido, muy especificado y formalizado en cuanto a relaciones jerárquicas y de dependencia.

La organización está definida en función a puestos de trabajo, con sus manuales funcionales escritos que sirven como herramientas de control y supervisión.

2.1.4 Análisis de desbalances en el primer nivel

La estrategia de la organización es mantener la operación con los mayores valores de disponibilidad las plantas al menor costo posible y cumpliendo la normatividad cada vez más exigente que incluso ante las posibles influencias del entorno externo pueden requerir mayores registros y actividades de control.

El no tener documentados todos los procesos dificultará esta estrategia y, aunque en este nivel no se puede ver con claridad, un sistema de incentivos como el actual, sin evaluación de objetivos, en el largo plazo no resultará eficaz.

2.2 Segundo nivel del modelo

2.2.1 Objeto específico

No se tiene un plan de capacitación para el personal bien definido y acorde con las necesidades reales de los integrantes de la organización. Existen casos puntuales de integrantes que han desarrollado muchas habilidades y conocimientos en la organización; sin embargo, este desarrollo no obedece a un plan de desarrollo pre-concebido sino más a la iniciativa individual.

La organización como tal no tiene evaluación clave y precisa de los aprendizajes y capacitación por parte de los empleados, más bien existen evidencias de que esta es un requerimiento reiterado de los miembros de la organización.

2.2.2 Estilos de dirección

Resalta el hecho de que la gerencia de la organización se está alejando del trabajo de campo y realiza más un trabajo de oficina, con poco involucramiento y poco contacto con los integrantes de la organización.

Las plantas tienen responsables de diferentes estilos y niveles de formación; a pesar de ello en ambos casos cuentan con la confianza de sus integrantes por parte de sus capacidades profesionales.

2.2.3 Estructura Real

La gerencia de la organización toma muchas decisiones operativas y del día a día, que no son autónomas y dependen formalmente de las gerencias de más alto nivel. Los integrantes de la organización en su mayoría tienen objetivos individuales lo cual es incentivado por el sistema formal. Los cambios y nuevos sistemas de gestión están resultando difíciles de implementar.

2.2.4 Análisis de desbalances en el segundo nivel

Resulta incoherente no contar con un plan de capacitación dada las características del servicio que la organización presta. La estrategia es soportada necesariamente por un personal altamente calificado y capacitado no solo en las labores operativas sino también de gestión.

El aumento de los procedimientos normativos, la implementación de nuevas directivas y políticas de la alta dirección, requiere un adecuado nivel de aprendizaje de los miembros de la organización, así como un cambio en el estilo actual de la dirección.

2.3 Tercer nivel del modelo

2.3.1 Misión Externa

Teniendo en cuenta que por el área de operación los clientes son las otras áreas funcionales, se cumple con la operación según programa y con el mantenimiento de las instalaciones. Sin embargo, respecto a las otras áreas de la empresa, la organización no está cumpliendo apropiadamente con labores de planificación y previsión de sus actividades.

Así mismo respecto a las entidades reguladoras y externas el cumplimiento de los procedimientos vigentes es realizado con poco margen de seguridad en plazo y contenido.

2.3.2 Valores de la dirección

Hemos incluido en este campo algunas decisiones externas a la organización pero que indicarían el interés hacia los integrantes: seguros privados de salud, programas de becas para los hijos de los trabajadores, programas de ayuda social para los mismos, implementación del área de bienestar social para asistencia de problemas de salud y otros de los trabajadores y su familia.

En cuanto a la gerencia del área, por las diversas funciones y encargos, se detecta una cierta lejanía y poca atención a las necesidades de los trabajadores.

2.3.3 Misión Interna

Los miembros de la organización no tienen clara su misión individual ni como equipo de trabajo. Se trabaja en función a tareas definidas y puntuales sin una visión de conjunto explícita.

2.3.4 Análisis de desbalances en el tercer nivel

En este nivel existen unos actos de la organización que demuestran un interés en los integrantes que está siendo valorado por los integrantes. Sin embargo, desbalancea el nivel los problemas en el cumplimiento de la misión externa, se debe mejorar en planificación y previsión, así como en el cumplimiento de los procedimientos normativos externos. En lo que respecta a la misión interna, sin definir objetivos individuales no se podrán alinear con objetivos de la organización, este es un gran desbalance que debe ser atendido.

2.4 Entorno externo

En lo que respecta al entorno externo ya ha sido parcialmente esbozado en algunos campos del modelo, resaltando aquí que existen nuevos requerimientos debidos a nuevas políticas y decisiones de la alta dirección como a nuevos posibles clientes que implicarían tomar medidas correctivas a los desbalances presentado con mayor prontitud.

2.5 Entorno Interno

Se tiene entre los miembros del equipo, algunos con edad próxima a la jubilación. Las negociaciones sindicales están llegando siempre a un acuerdo concertado, no se han presentado nuevas afiliaciones, sin embargo, creemos que si la gerencia del área sigue distante puede volver a potenciar las consultas y soluciones a los problemas de los integrantes a través del sindicato.

2.6 Definición de problemas operativos y no operativos

En el modelamiento de la organización hemos tratado de incluir todos los campos al interior de la organización. Definiremos pues los problemas teniendo en cuenta el criterio que “un problema es un problema real sólo para aquel a quien le compete” (Ferreiro y Alcázar:

2012, 97), por lo que no consideraremos aquellos que no estarían al nivel de decisión de la gerencia de la organización.

Consideramos que los desbalances detectados en el primer nivel del modelo determinan unos problemas operativos que deben ser atendidos con prontitud, pero pueden ser resueltos simultáneamente con los problemas no operativos de fondo. Resolver estos problemas pasa por la elaboración de los documentos que respalden los procesos vigentes. Sin embargo, existe un problema que el modelo ha confirmado y en cuya solución la gerencia de la organización, los integrantes de la organización y la alta dirección están enfocándose desde hace años sin éxito, y este es la falta de un adecuado plan de capacitación de los integrantes de la organización, alineados con la misión externa de la organización y con una definición adecuada de la misión interna de la misma.

La organización viene operando ya 17 años sin este plan, por lo que aunque parece obvio que toda organización debe tenerlo creemos que modelar la organización demuestra que sin él la atraktividad de la organización está siendo afectada y los aprendizajes de los miembros de la organización están muy dispersos y muy probablemente lejos de los objetivos de la organización. En la organización, durante estos años de operación, se han ejecutado capacitaciones en temas operativos, pero sin un plan general de formación. Otro problema detectado es la lejanía de la dirección del área, que pensamos puede ser atendida en la elaboración del plan.

La metodología de resolución del problema exige una evaluación de alternativas de solución. Proponemos plantear una solución única y evaluarla bajo los criterios de la eficacia, atraktividad y unidad, que implica la elaboración de un plan de capacitación en función de las competencias requeridas en los integrantes de la organización. Mejorar las competencias del personal mejorará la eficacia de la organización al atender con previsión problemas técnicos y de gestión. Un adecuado plan de capacitación mejorará la atraktividad muy venida a menos debido a que hasta ahora la dirección de la organización no ha dado muestras de un plan bien definido.

Si bien es cierto el plan de capacitación en sí mismo no mejora la unidad en la organización, planteamos que el ejecutarlo correctamente, con las correctas intenciones y para

todos, sí mejorará la atención de las necesidades de este nivel. Por otro lado, el plan es necesario para luego, en conjunto, se puedan definir y explicar las misiones externas e internas de la organización.

El plan será elaborado por el gerente del área junto con los superintendentes de cada planta y básicamente contempla lo siguiente:

- Definición *a priori* de las competencias que requiere cada integrante de la organización.
- Evaluación de cada integrante para determinar el nivel de cumplimiento de las competencias requeridas.
- Determinación del plan de capacitación personalizado según las competencias requeridas.

Mostramos, en la siguiente página, el modelamiento de la empresa según el modelo de Pérez López.

MODELAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN DEL AREA DE O&M DE SINERSA								
Oferta de servicio a quienes la empresa identifica como receptores del mies	VALOR PARA LOS CONSUMIDORES	ACCION DE LA ORGANIZACIÓN	Promueven la consecución de las propuestas de valor de una manera equilibrada, simultánea y dinámica			ENTORNO EXTERNO		
			ESTRATEGIA DEL NEGOCIO	VALOR PARA LA DIRECCION		SISTEMA FORMAL		ENTORNO INTERNO
			Personal tiene muchas habilidades para resolver problemas operativos. En su mayoría es personal con experiencia. Tomado del montaje de los equipos lo cual garantiza su conocimiento de los mismos. Falta potenciar la cultura de análisis y prevención de los problemas operativos. Se debe mejorar el control e inventario de repuestos en previsión de problemas Falta potenciar las labores de planificación a corto, mediano y largo plazo Se esta implementando un nuevo sistema de gestion del mantenimiento	OBJETO ESPECIFICO		ESTILO DE DIRECCION		
			No se tiene un programa de capacitación a largo plazo, con objetivos definidos. Existe desarrollo y crecimiento sólo de algunos de los integrantes de la organización. La capacitación de los procesos realizados y corriendo necesitan ser reafirmados, enfocados no solo en mejorar la eficacia sino enfocada a una misión externa del área.		VALORES DE LA DIRECCION			
			MISION EXTERNA		VALORES DE LA DIRECCION			
El área es vista desde otras áreas como con poca planificación y previsión, especialmente de gastos. Desde fuera falta mejorar la atención formal de todos los procesos operativos, de mantenimiento y de regulación con previsión y sin contratiempos.		Existen seguros medicos privados adicionales, becas para hijos de trabajadores, programa de ayuda social con presupuesto, implementados a pedido de trabajadores. Dando el beneficio de la duda asumiremos intenciones de preocupación por salud y bienestar del personal. Gerencia del área muy aljada y ausente del personal.						
ACCION INDIVIDUAL			ENTORNO INTERNO					
Trabajadores de mas de 15 años en la empresa. Existe un sindicato de trabajadores. Algunas decisiones de la dirección del área no correctamente explicadas hacia toda el área.								

Capítulo 3

Definición de las competencias objetivo para la organización.

Tal como indicamos en el capítulo anterior corresponde ahora definir *a priori* las competencias objetivo que más se ajusten a lo que requiere la organización para cumplir sus objetivos.

De acuerdo a la experiencia de los últimos años y luego de revisar bibliografía respecto a las diversas competencias directivas se ha planteado una selección de cuatro competencias que parecen más urgente atender.

Conviene entonces presentar algunos conceptos generales que sustenten el por qué planteamos el uso de competencias objetivo que correspondería a un modelo de organización competente y que por ende requiere una dirección por competencias (Cardona y García-Lombardía; 2005, 23).

Primero se define las competencias como comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en una función o tarea. (Cardona y García-Lombardía, 2005, p.35). El planteamiento es coherente con el planteamiento de Pérez López respecto a su visión más integral y completa de organización humana. De hecho, plantea tres grupos grandes de competencias:

- a) De negocio; que está relacionada con el logro de la eficacia organizacional, primer plano del modelo de Pérez López. Dentro de este grupo están:
 - Visión de negocio.
 - Visión de la organización.

- Orientación al cliente.
- Gestión de recursos.
- Negociación.
- Networking.

b) Intratégicas o interpersonales; relacionadas con el logro de la atractividad y que permiten el desarrollo de las capacidades de los empleados y su correcta funcionalidad en el trabajo, segundo plano del modelo de Pérez López. Dentro de este grupo se encuentran:

- Comunicación.
- Gestión de conflictos.
- Carisma.
- Delegación.
- Coaching.
- Trabajo en equipo.

c) Personales, tanto internas como externas; relacionadas con el logro de la unidad, desarrollando la confianza y la identificación de los colaboradores con la misión de la empresa, tercer plano del modelo de Pérez López que recoge una realidad potente, aunque poco entendida, la presencia de los motivos trascendentes. Dentro de este grupo se encuentran:

Personal externa	Personal interna
• Iniciativa. • Optimismo. • Ambición. • Gestión del tiempo. • Gestión de la información. • Gestión del estrés.	• Autocrítica. • Autoconocimiento. • Aprendizaje. • Toma de decisiones. • Autocontrol. • Equilibrio emocional. • Integridad.

De todas estas competencias, como hemos dicho, se ha definido prioritario el desarrollo de cuatro de ellas.

3.1 Competencias objetivo

Las cuatro competencias que según nuestra experiencia, las características del servicio que presta la organización y el conocimiento de los integrantes de la organización aplica muy bien a los integrantes de nuestra organización, son:

- Visión de la organización.
- Trabajo en equipo.
- Iniciativa.
- Aprendizaje.

Definimos cada una de ellas, según Cardona y García-Lombardía en el Apéndice del libro “Como desarrollar las competencias de liderazgo” que venimos citando.

3.1.1 Visión de la organización

“Es la capacidad de valorar la empresa más allá de los límites de la propia función (u organización), comprender la interrelación entre las distintas unidades y desarrollar la cooperación interfuncional.” (Cardona y García-Lombardía, 2005, p.152).

Teniendo en cuenta que en la organización del área de operaciones y mantenimiento los integrantes tienen una especialización muy diferente a otras áreas de la empresa: logística, finanzas, etc. Esta competencia ayuda a mejorar la cooperación y coordinación entre las áreas.

Concretamente la administración central y la gerencia de finanzas de la empresa viene implementando un sistema integrado de gestión, nuevos procedimientos administrativos y de control que no están siendo bien recibidos por la organización. Creemos que, si los integrantes de la organización no tienen una visión de la organización completa y su interrelación con las demás áreas de la empresa, no podrán entender los objetivos que se plantea la administración central y todas las iniciativas en proceso de implementación y por venir serán de difícil implementación.

3.1.2 Trabajo en equipo

“Es la capacidad de fomentar un ambiente de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros del equipo.” (Cardona y García-Lombardía, 2005, p.172). Por las características de la organización esta capacidad es muy importante pues muchos de los problemas operativos y no operativos requieren una solución en equipo.

Un ejemplo puntual que muestra la importancia de esta competencia en la organización es el hecho que la organización en su conjunto está siendo sometida a mayores requerimientos: Por ejemplo, debido a la antigüedad de los equipos se requiere una mejor gestión del mantenimiento, para ello se vienen implementando un sistema de gestión de mantenimiento informático, esta actividad presenta muchos retrasos fundamentalmente porque el encargado manifiesta que no puede lograr que quienes lo deben ayudar cumplan con lo que les encarga, así mismo se muestra una falta de confianza y coordinación entre los integrantes del equipo.

Como este ejemplo muchos de los nuevos procesos vienen presentando dificultades de implementación por estas causas más que por la complejidad de las tareas. Una evaluación de esta competencia y según ella, definir unos planes de mejora creemos que serán de mucha ayuda a la organización.

3.1.3 Iniciativa

“Es la capacidad de mostrar un comportamiento emprendedor, iniciando e impulsando los cambios necesarios con energía y responsabilidad personal. Tener iniciativa significa asumir la propia responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, evitando la actitud pasiva de esperar a que alguien haga algo o a que las cosas ocurran por sí mismas. Promover la mejora y el cambio en uno mismo y en el entorno debe responder siempre a decisiones meditadas y responsables.” (Cardona y García-Lombardía, 2005, p.174).

Consideramos esta competencia muy necesaria para toda organización y especialmente para una como la nuestra. En nuestra organización las instalaciones deben estar disponibles para operar los 365 días del año, esto implica además del trabajo en equipo, adelantarse a identificar problemas potenciales, prever y predecir situaciones que pongan en riesgo la operación y por

supuesto, no esperar recibir la orden de ejecución para resolver una situación de riesgo encontrada, es decir, los integrantes de la organización deben tener la iniciativa de resolver lo que ellos consideren que puede ser mejorado.

3.1.4 Aprendizaje

“Es la capacidad de adquirir nuevos conocimientos, modificar hábitos y estar abierto al cambio”. (Cardona y García-Lombardía, 2005, p.190). De la mano con la iniciativa, esta capacidad es muy requerida en nuestra organización. Pues tal como lo hemos expuesto en las competencias anteriores: los nuevos procesos administrativos, la implementación de nuevos sistemas de gestión a implementarse, los exigentes requerimientos operativos requieren que los integrantes tengan esta capacidad de adquirir conocimientos, sean capaces de modificar hábitos y estén preparados para aceptar el cambio. Sin esta competencia, la organización no irá al ritmo que la administración central pretende imponer.

En el siguiente capítulo evaluaremos el nivel que tiene la organización en cuanto a cada competencia.

Capítulo 4

Evaluación de la organización

Tal como indicamos en el capítulo anterior, definidas las competencias, corresponde evaluar en qué grado o nivel se tiene presente cada competencia en la organización. Para ello elaboramos una encuesta utilizando como referencia los comportamientos característicos y síntomas de carencia expuestos por Cardona y García-Lombardía, adaptándolas a los integrantes de la organización (ver en el Anexo D. el modelo de la encuesta).

Se enviaron las encuestas a los 31 trabajadores del área de operaciones y mantenimiento por correo electrónico. El llenado se hacía en un formato virtual que nos remitía automáticamente las respuestas a nuestro almacenamiento en la nube, para esto se ha utilizado una aplicación de google que además de las características consolida las respuestas y las muestra en cuadros y gráficos estadísticos. La tasa de respuesta fue de 22 que equivale al 71%, entre los superintendentes, operadores y técnicos de turno, que parece razonable para tener una idea de la situación general del área.

A fin de lograr la mayor sinceridad posible en las respuestas, la encuesta ha sido anónima. No se ha utilizado solo preguntas del tipo absoluto, “siempre” o “nunca”, sino que hemos incluido las alternativas “casi siempre” y “muy pocas veces” que el encuestado podrá elegir cuando no ha alcanzado el nivel absoluto. No se ha especificado qué competencia se está evaluando a fin de no influir en la respuesta.

4.1 Detalles de la encuesta

Competencias evaluadas:

Competencia 1: Visión de la organización.

Competencia 2: Trabajo en equipo.

Competencia 3: Aprendizaje.

Competencia 4: Iniciativa.

4.2 Explicación de los resultados de la encuesta.

En el Anexo E, se muestran los resultados de la encuesta y los gráficos porcentuales de la encuesta para cada pregunta. A continuación, mostramos un resumen de los resultados según las respuestas de los encuestados.

4.2.1 Respecto a Visión de la Organización

- a) El 82% de los encuestados indicó que siempre o casi siempre establece o tiene contacto con otras áreas de la empresa. Este porcentaje es muy aceptable teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados laboran en las plantas más alejadas como Poechos 1 y Poechos 2, donde la presencia de otras áreas es poco frecuente.
- b) Casi el 68% de los encuestados manifestó saber lo que hacen otras áreas de la empresa. Esto significa que, aunque se tiene contacto con otras áreas de la empresa, un grupo de integrantes tiene claro qué hacen estas otras áreas.
- c) Casi el 60% de los encuestados manifestó que colabora siempre casi siempre con otras áreas. Esto significa que, aunque se tiene contacto con otras áreas de la empresa, el nivel de colaboración es menor que el nivel de contacto. Se explica por el bajo nivel de tareas inter-áreas, el contacto es del tipo consultas mas no de participación en proyectos conjuntos.
- d) Aproximadamente el 86% de los encuestados es consciente de cómo su trabajo influye en los resultados de la empresa. Esto también es un nivel aceptable, aunque mejorable teniendo en cuenta que todos los encuestados realizan la labor de operaciones y mantenimiento propiamente dicha, el 14% que no tiene totalmente clara como es que su trabajo influye en la organización deben ser concientizados de esto.

- e) Hay un 15% de los encuestados que no tiene totalmente claro donde recurrir cuando se tiene una necesidad. Aunque es una minoría esto puede ser mejorado con una más clara exposición de las funciones de todas las áreas y una mayor atención de las inquietudes de los colaboradores por parte de los superintendentes y administradoras de las plantas.
- f) Existe un 43% de integrantes concentrados sólo en su trabajo sin interés en otras áreas. Esto se explica por las características de los trabajos por turnos, por la poca frecuente presencia de otras áreas en las plantas y la inexistencia de proyectos interdepartamentales.
- g) El 95% de los encuestados sabe responder a qué se dedica la empresa. El 5% restante puede ser explicado por el personal nuevo que no ha tenido una correcta inducción al momento de ingresar a la organización. Debe lograrse que el 100% tenga clara esta respuesta.

Comentario general

- Teniendo en cuenta que la mayoría de los encuestados tienen más de 10 años en la empresa los resultados de esta encuesta sugieren que un plan de mejora puede ser implementado.
- Esta competencia tiene un buen potencial de mejora, que plasmaremos en nuestros planes de acción.

4.2.2 Respecto a Trabajo en equipo

- a) El 95% de los encuestados manifiesta que cumple con esmero las normas y acuerdos del equipo. Es una fortaleza esta disposición a cumplir las normas.
- b) El 18% de los encuestados algunas veces toman las discrepancias como una cuestión personal. Este resultado explica la generación de conflictos al interior de la organización en algunas oportunidades y con ciertos equipos. Requerirá un trabajo de concientización de lo que es un trabajo en equipo a fin de que este porcentaje no crezca.
- c) Alrededor del 95% de los encuestados se involucran con los objetivos del equipo. Este resultado concuerda con el resultado expuesto en a). Relacionando con la competencia

anterior existe un potencial de mejorar la visión de la organización teniendo en cuenta esta disposición a cumplir las normas e identificarse con los objetivos del equipo.

- d) El 86% aproximadamente da ánimo y levanta la moral al equipo. Indica que el apoyo moral entre los integrantes está latente y puede ser aprovechado ante la presencia de problemas que requieran un trabajo en equipo.
- e) El 95% de los encuestados manifestó promover el diálogo constructivo entre los integrantes de un equipo. Esto es una fortaleza muy útil al momento de implementar planes de mejora que impliquen la participación de los integrantes de la organización.
- f) El 73% de los integrantes manifiesta que conversa con quien considera responsable de que algo vaya mal en el equipo. Si bien el porcentaje es mayoría, merece atención el 27% restante que no conversa o informa al responsable de algún mal proceder.
- g) El 85% de los encuestados respeta y prioriza las reuniones de equipo. Este porcentaje puede ser mejorado teniendo en cuenta que el 95% de los encuestados respeta las normas del equipo y promueve el diálogo constructivo.
- h) El 43% de encuestados no trabaja solo y no disfruta haciéndolo, el resto alguna vez trabaja solo y lo disfruta, existiendo un 20% que siempre o casi siempre trabaja solo y lo disfruta. Este resultado es explicado por la característica del trabajo en turnos y la poca ejecución de trabajos en equipo, el sistema formal está causando que exista un 20% que disfrute trabajar solo y que solo un 43% no lo disfrute. Estos porcentajes deben mejorar.
- i) Existe un 76% de los encuestados que confía en el trabajo del resto del equipo. Este resultado es coherente con lo expuesto en h), es muy probable que este 20% que disfruta trabajar solo no confíe en el resto del equipo.
- j) El 76% de los encuestados manifestó no hacer críticas a espaldas de las personas. Si bien la mayoría de los encuestados no cae en la crítica mal encaminada; el 24% restante merece ser atendido a fin de lograr que se reduzca al máximo. Este mal hábito puede ser contagiado y variar estos porcentajes empeorándolos.

Comentarios generales.

- De toda la posibilidad de mejora que esta competencia tiene, creemos que la crítica mal encaminada y el trabajo solitario debe ser atendido con prontitud.

4.2.3 Respecto a la Iniciativa

- a) El 59% de los encuestados promueve mejoras en el área. Este porcentaje puede ser mejorado. El 40% que no promueva mejoras contiene el 24% que manifestó tener miedo al fracaso y que requiere armar un plan de mejora.
- b) El 87% de encuestados manifestó participar cuando se pide nuevas ideas. Es un aceptable número de integrantes con interés de participación en nuevos proyectos.
- c) El 95% de los encuestados analiza los problemas desde diferentes puntos de vista. Corresponde un buen número de integrantes con potencial de mejorar su iniciativa.
- d) El 66% de los encuestados no se desanima ante la negativa del resto del equipo. Corresponde un número de integrantes que puede ser soporte para la implementación de aquellas mejoras que pudiesen requerir el seguimiento o supervisión de un encargado.
- e) Hay un 50% de los encuestados que siempre o casi siempre consultan cada paso que dan, ante un encargo. Este resultado demuestra que existe poca independencia de los integrantes ante un encargo dado. Debe ser mejorado.
- f) El 77% de los encuestados se creen capaces de asumir nuevos retos. Es un buen número de integrantes los que deben ser identificado y ser soporte de los proyectos de mejora.
- g) Hay un 45% de los encuestados que no están conforme con las cosas tal y como están. Por lo tanto, hay un 55% de integrantes que están conforme o les es indiferente con las cosas tal y como están.

- h) Hay un 14% de encuestados que se sienten incapaces de influir en la organización. Este porcentaje debe ser mejorado (disminuido al máximo) pues estos integrantes influirán negativamente en el resto de la organización
- i) Un 54% de los entrevistados manifiesta tener tiempo para experimentar procedimientos y cosas nuevas. Teniendo en cuenta que el tiempo que tienen todos los integrantes es el mismo, debe ser aclarado porqué el resto manifiesta no tener tiempo: por desidia o mala distribución de encargos.
- j) El 14% de los encuestados manifiesta que le molesta cuando le cambian la forma en que venía haciendo las cosas. Estos serán los que se resistirán a las iniciativas nuevas.
- k) El 28% de los encuestados manifiesta tener miedo al fracaso y a equivocarse. Junto con el porcentaje anterior serían los que se resistan a nuevas iniciativas que pueden fracasar. Se debe trabajar con estos integrantes a fin de disminuir estos porcentajes.
- l) El 41% de los encuestados prefiere no tocar aquello que funciona. Este porcentaje tiene limitada su iniciativa de ubicar nuevos procesos que hagan mejor lo que ya funciona. Es un porcentaje que debe ser disminuido.

Comentarios

- La cantidad de encuestados que siempre promueve mejoras (59%) nos parece baja, lo cual va de la mano con el 28% manifestó tener miedo al fracaso o a equivocarse, lo cual va también de la mano con el modelo de organización jerarquizada que se tiene y los estilos de dirección de la organización y de la empresa.
- Aunque el 77% de los entrevistados se creen capaces de asumir nuevos retos, el 50% necesita consultar cada paso que da.
- Como toda organización hay una resistencia al cambio, se observa que el 95% de los encuestados tienen un grado de conformidad con las cosas tal y como están.

4.2.4 Aprendizaje

- a) El 81% de los encuestados ha manifestado dedicar un tiempo a formarse. Este porcentaje de nos indica que hay capacitaciones corriendo independientemente de la organización, pues no se tienen al momento de la encuesta ningún proceso formativo que agrupe esta cantidad de integrantes.
- b) El 72% de los encuestados elabora un plan de mejora concreto cuando detecta un aspecto a mejorar. Se debe ahora revisar los planes de mejora a fin de identificar hacia donde están dirigiéndose los integrantes y tratar de incluir en estos planes las competencias a mejorar.
- c) El 85% de los encuestados busca siempre generar situaciones que mejoren su desarrollo personal y profesional. Este resultado es coherente con la respuesta anterior y da a entender que los integrantes están buscando formación por su cuenta.
- d) El 80% de los encuestados no se desanima cuando no entiende algo.
- e) El 86% de los encuestados miran los cambios como una oportunidad de mejora.
- f) El 72% de los encuestados tiene paciencia cuando no entiende un tema nuevo.
- g) El 90% de los encuestados piensan que pueden o deben cambiar.
- h) El 90% de los encuestados piensan que tienen que mejorar.

Los porcentajes d) al h) indican que hay un alto número de integrantes con buen potencial de emprender planes de aprendizaje si desanimarse ante posibilidad de no entender, con paciencia, interpretando los cambios como oportunidad de mejora pues tienen claro que tienen algo que mejorar o aprender.

Comentarios

- Los resultados indican que existe una mayoría con procesos de aprendizaje en ejecución. Sin embargo, la dirección de la organización no tiene identificado estos procesos. Por otro lado, esta apertura hacia esta competencia debe ser aprovechada para introducir procesos de aprendizaje que mejoren el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización.

Capítulo 5

Plan de acción para mejorar las competencias de la organización.

En el presente capítulo propondremos un plan de acción para mejorar en los integrantes de la organización, las competencias objetivo definidas y evaluadas en los capítulos anteriores. Teniendo en cuenta las características de la organización y el servicio que presta a la empresa, consideramos que una mejora en el nivel de las competencias elegidas logrará una mejora considerable en los siguientes aspectos:

- Identificación del objetivo de la organización y de la empresa.
- Mejora del ambiente laboral con un correcto y bien intencionado trabajo en equipo
- Colaboración e identificación con las demás áreas de la empresa.
- Iniciativa para resolver problemas actuales.
- Iniciativa para adelantarse a resolver posibles contingencias.
- Elevar el nivel de aprendizaje de los integrantes de la organización.

5.1 Competencias objetivo, metas, acciones, responsables y plazos.

A continuación, definiremos unas metas y acciones para mejorar aquellas debilidades detectadas en el análisis de las encuestas.

Para una fácil referencia numeraremos las metas y acciones de manera correlativa. Plantemos 6 metas y 10 acciones.

5.1.1 Respetto a la visión de la organización

5.1.1.1 Meta 1: Elevar el nivel de conocimiento de los objetivos y fines de la empresa

A. Acción 1.

Mediante reuniones con los integrantes, de preferencia en grupos pequeños, se expondrá lo que hace la empresa, los detalles del proceso productivo, quiénes son los clientes de la organización y de la empresa. Las reuniones serán bimestrales durante los primeros seis meses y luego trimestrales. Serán dirigidas por el gerente del área, los primeros seis meses, luego los superintendentes dirigirán las reuniones. Las reuniones deben ser participativas y evaluadas para verificar que los conceptos hayan quedado fijados.

Se imprimirá un tríptico informativo y se entregará toda la información impresa necesaria que respalde lo expuesto. La información impresa deberá formar parte de la información que se entrega a los nuevos integrantes de la organización, quienes deberán participar en charlas estas charlas junto con las charlas de inducción de seguridad y del puesto.

Las evidencias serán:

- Actas de las reuniones, debidamente firmadas.
- Fotografías de las reuniones.
- Material impreso elaborado para este fin.
- Exámenes de evaluación aplicados a los integrantes.

Plazo: 1 año.

B. Acción 2.

No se ha realizado una definición y exposición de cuál es el servicio que brinda la organización al resto de la empresa. Esto resulta factible de ejecutar en el corto plazo.

Se hará una encuesta al resto de la empresa a fin de consultar: cuáles son los servicios que la organización le brinda, cuál considera que es su nivel de calidad de servicio. Luego se

expondrán los resultados a todos los integrantes de la organización. Las encuestas serán elaboradas por un equipo de trabajo que tenga iniciativa de participar.

Las evidencias serán:

- La encuesta elaborada.
- Fotografías de las reuniones de trabajo en equipo.
- Material impreso elaborado para este fin.
- Resultados de la encuesta.
- Acta de la reunión de exposición de resultados.

Plazo: 1 año.

5.1.1.2 Meta 2: Elevar el nivel de conciencia de la influencia del trabajo individual de los integrantes en los resultados de la empresa

C. Acción 3.

Definir la misión y visión de la organización del área de operaciones y mantenimiento. Para ello se organizará un taller participativo en las 3 plantas, a fin de que los integrantes aporten en estas definiciones. El responsable de la acción será el gerente del área, junto a un equipo de trabajo.

Evidencias:

- Actas de las reuniones.
- Programa del taller.
- Misión y visión definidas y firmadas por todos los integrantes, las mismas que serán publicadas y alcanzadas a la alta dirección.

Plazo: 6 meses.

D. Acción 4

Hacer el cálculo del costo de cada hora de operación para cada planta en función a la potencia producida, la tarifa respectiva y el costo de operación y mantenimiento. Este cálculo deberá ser difundido y explicado a todos los integrantes de la organización, a fin de que todos tengan claro cuánto afecta a los resultados de la empresa: una parada imprevista, una demora en reposiciones, una mala gestión de repuestos, etc. El responsable sería el Superintendentes de plantas.

Evidencias:

- Memoria descriptiva del cálculo.
- Actas de reuniones de explicación del cálculo.
- Exámenes de evaluación a los integrantes.
- Fotografías.

Plazo: 3 meses.

E. Acción 5

Elaboración de una lista de todos los procedimientos normativos vigentes resaltando los objetivos de cada procedimiento y las posibles consecuencias de los incumplimientos. La lista debe indicar los respectivos responsables.

Exposición a todos los integrantes de la organización la lista de los procedimientos y sus efectos en la empresa. El responsable sería el Gerente del área y responsables de procedimientos.

Evidencias:

- Lista de procedimientos.
- Acta de las reuniones.
- Fotografías.
- Evaluaciones de diagnóstico.

Plazo: 6 meses.

5.1.1.3 Meta 3: Elevar el nivel de conocimiento de las funciones de las otras áreas de la empresa

F. Acción 6

Aunque el organigrama de la empresa ha sido publicado este no ha sido difundido y explicado. En esta acción se planea solicitar los manuales de funciones de cada puesto del organigrama y realizar una reunión en cada planta para exponer el organigrama y las funciones definidas. El responsable sería el Gerente del área y superintendentes.

Evidencias:

- Organigrama actualizado de la empresa.
- Manuales de función de los puestos del organigrama, con nombre propio.
- Actas de las reuniones.
- Simulaciones de necesidades y consultas. Elaboración de un documento preguntas y respuestas (Q&A).

Plazo: 6 meses.

G. Acción 7

Organizar visitas interdepartamentales. Se solicitará que una vez al semestre representantes de otras áreas expongan sus funciones, sus resultados, sus limitaciones y problemas. Se resaltaría aquellos aspectos en los que el área de operaciones y mantenimiento influye directa o indirectamente a estas limitaciones y problemas. El responsable sería el Gerente del área.

Evidencias:

- Actas de las reuniones.
- Resúmenes de las exposiciones.
- Registro de las preguntas y respuestas generadas de las reuniones.

Plazo: 2 años.

5.1.2 Respecto al trabajo en equipo

5.1.2.1 Meta 4: Disminuir las discrepancias personales reduciendo las críticas a espaldas de los integrantes

H. Acción 8

Con la ayuda de entidades de apoyo: CEPRIT, Seguros, y encargando al área de Bienestar Social más el área de Seguridad Ocupacional y Medio Ambiente la organización de un taller de trabajo en equipo. El taller debe resaltar lo que es y no es trabajo en equipo, así mismo incidir en evitar la crítica destructiva y las discrepancias personales. Trabajar casos de trabajo en equipo y simulacros. La responsabilidad recae en Bienestar social y SOMA.

Las evidencias serán:

- Programa del taller ejecutado.
- Actas de las reuniones, debidamente firmadas.
- Fotografías de las reuniones.
- Material impreso elaborado para este fin.
- Informes de los casos y simulaciones de los integrantes.

Plazo: 1 año.

I. Acción 9

Organización de un concurso anual de mejores iniciativas que den mayor puntaje a aquella iniciativa que involucre más de 2 integrantes. Esta acción pretende aprender haciendo. El desarrollo de la iniciativa debe ser seguida por los responsables del taller.

Se elaborarán las bases del concurso, y principalmente debe ser una iniciativa de preferencia innovadora, que genere un ahorro cuantificable a la organización o a la empresa y que implique el trabajo de más de 1 un integrante dando más puntaje a aquellas iniciativas que impliquen más de 2 integrantes y más puntaje si en os integrantes hay relaciones

interdepartamentales. La responsabilidad recae en la Gerencia del área, Bienestar social y SOMA.

Las evidencias serán:

- Bases del concurso.
- Informes de las iniciativas.
- Ejecución de la iniciativa.
- Fotografías de las iniciativas.
- Material impreso elaborado para este fin.

Plazo: 1 año.

5.1.3 Respecto a la iniciativa

5.1.3.1 Meta 5: Aumentar la iniciativa de los integrantes disminuyendo el temor al error.

La mejora de esta competencia debe ser conseguida también con la acción expuesta en el párrafo I. Acción 9 para el trabajo en equipo.

5.1.4 Respecto al aprendizaje

5.1.4.1 Meta 6: Aumentar el nivel de trabajo de los integrantes en un plan de mejora concreto

J. Acción 10

Programar un plan de entrevistas personales a todos los integrantes de la organización a fin de actualizar los detalles de las carreras de los integrantes y sus planes profesionales dentro y fuera de la organización. Con los resultados de la entrevista se propondrá un plan de mejora a cada integrante el cual debe ser consensuado y aceptado por el integrante. El plan debe

contener hitos concretos y medibles. La responsabilidad recae en Bienestar social y Gerencia del área.

Plazo: 1 año.

Conclusiones

Luego de ejecutado el presente trabajo de investigación se puede concluir:

- Después de modelar la organización bajo el modelo del octógono de Pérez López y luego de realizar el análisis de competencias directivas, se evidencian aspectos por mejorar en los tres niveles que propone el modelo. Sin embargo, sería válido el uso de otros esquemas o modelos de análisis que permitan ir realizando mejoras continuas en los planes de trabajo.
- Teniendo en cuenta los años de vida de la organización, el modelo que sigue y el diagnóstico realizado se plantea iniciar un proceso de mejora por competencias que al aplicarlo nos llevará a corregir algunas deficiencias en los otros niveles.
- Los niveles de visión de la organización, trabajo en equipo, iniciativa y aprendizaje, demuestran que en un modelo de dirección que no incluya el tercer nivel del octógono siempre habrá omisiones importantes para el desarrollo integral de los miembros de la organización y por ende la organización no cumplirá a cabalidad con sus funciones.
- Para el autor y responsable del área encargada, el presente trabajo resulta de gran utilidad, pues define 6 metas y 10 acciones concretas a ejecutar en el corto y mediano plazo, que orientarán las mejoras en la organización.
- A la luz de las encuestas realizadas, encontramos que las personas integrantes de la organización tienen un enorme potencial de mejora que se observa en:
 - El nivel de aceptación de la encuesta, la inmediata respuesta y la diligencia con que se respondió.
 - Más del 90% de los integrantes se plantean una mejora, esto ya, es un gran inicio.

Bibliografía

Cardona, P., García-Lombardía, P. (2005) *Cómo desarrollar las competencias de liderazgo*, 2da. Edición, España, EUNSA.

Ferreiro, P., Alcázar, M. (2012) *Gobierno de personas en la empresa*, 6ta edición, Lima, Ed. Planeta.

Ferreiro, P. (2013) *El octógono un diagnóstico completo de la organización empresarial*, 1era. edición, Lima, PAD-Escuela de dirección.

Anexo A.

Características técnicas de las centrales hidroeléctricas de SINERSA en Piura.

Central Hidroeléctrica Curumuy

Producción anual de energía:	60 GWh	
Potencia instalada:	12,50 MW	
Caudal nominal:	36,0 m3/seg	
Salto Bruto:	39 m	
Turbinas:	- tipo:	Kaplan
	- número:	2
	- potencia:	6,25 MW
Generadores:	- tipo:	Sincrónico
	- número:	2
	- potencia:	7,5 MVA
Línea de transmisión (60kV):	- longitud:	8 Km.

Central Hidroeléctrica Poechos 1.

Producción anual de energía:	60 GWh	
Potencia instalada:	15,60 MW	
Caudal nominal:	45,0 m3/seg	
Salto Bruto:	38 m	
Turbinas:	- tipo:	Kaplan
	-número:	2
	- potencia:	7,80 MW
Generadores:	- tipo:	Sincrónico
	-número:	2
	- potencia:	9,5 MVA
Línea de transmisión (60kV):	- longitud:	34 Km.

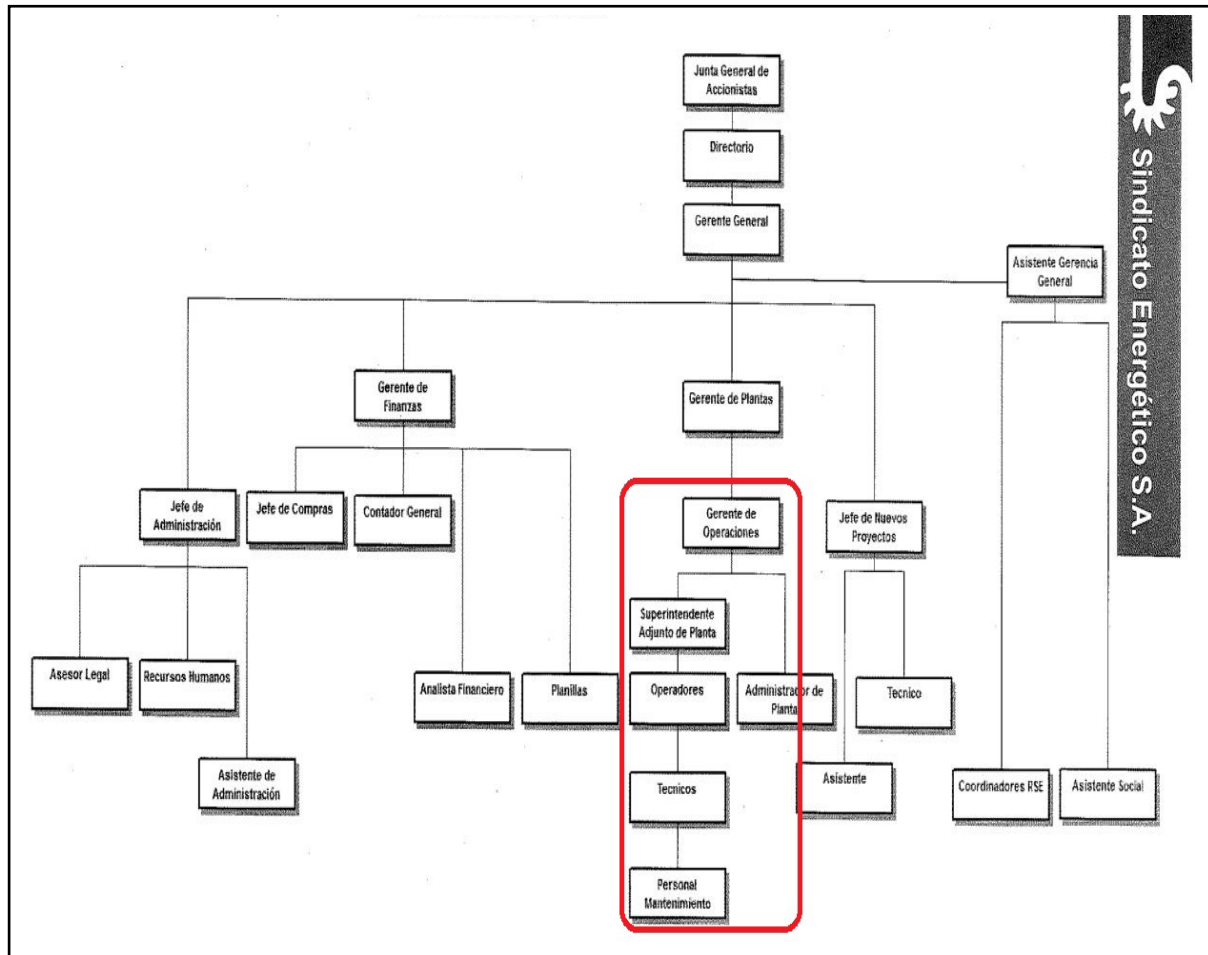
Características técnicas de la Central Hidroeléctrica Poechos 2.

Producción anual de energía:	50GWh	
Potencia instalada:	10 MW	
Caudal nominal:	60 m3/S	
Salto Bruto:	18m	
Turbinas:	- tipo:	Kaplan S, horizontal
	-número:	2
	- potencia:	5 MW
Multiplicadores	- tipo:	Engranajes
	-número:	2
	- ratio:	720 / 275
Generadores:	- tipo:	Síncrono
	-número:	2
	- potencia:	5,4 MVA

Anexo B.

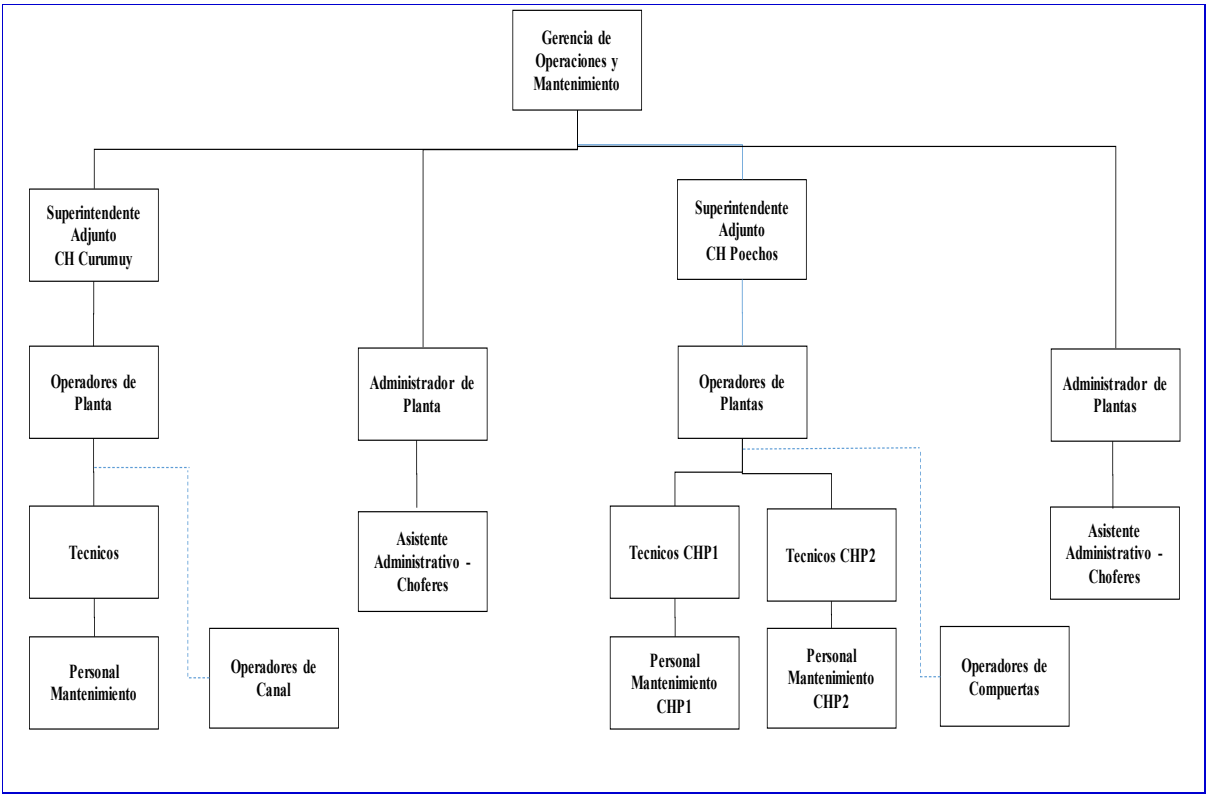
Organigramas de la empresa y del área

Organigrama general



Fuente: Documento interno de la empresa

Organigrama del área de operaciones y mantenimiento



Número de colaboradores por puesto

CARGO EN EL AREA	N° Personas
Gerente de Plantas	1
Gerente de Operaciones y Mantenimiento	1
Operadores de Planta	9
Curumuy	4
Poechos 1 y 2	4
Operador Respaldo	1
Técnicos de Planta	21
Curumuy	8
Poechos 1	8
Poechos 2	4
Técnico Elect. Respaldo	1
Personal de Apoyo O y M	18
Curumuy	9
Poechos 1	6
Poechos 2	2
Chofer Respaldo	1
Personal de Compuertas y Canal	12
Curumuy	4
Poechos 1	4
Poechos 2	4
Personal Administrativo y Asistentes	8
Administradoras	2
Asistentes Administrativos	3
Cocina y Limpieza	2
Asistente Social	1
NUMERO TOTAL DE PERSONAS	70

Anexo C.

Procesos bajo la responsabilidad del área de operaciones y mantenimiento.

1. Control de operación diaria (SINERSA).
2. Elaborar el plan de mantenimiento anual (SINERSA-COES).
3. Programar operación semanal (SINERSA-COES).
4. Realizar campaña de medición Norma técnica de calidad de los Servicios Eléctricos.
5. Programar mantenimiento semanal (Procedimiento 304).
6. Programar-ejecutar mantenimiento semanal (GIM-SINERSA).
7. Solicitar calificación fuerza mayor – línea de transmisión.
8. Realización de valorizaciones mensuales ENOSA.
9. Enviar información para valorizaciones CH Poechos 2.
10. Elaborar plan de capacitación anual.
11. Enviar programación de operación semanal y diaria.
12. Enviar reportes de operación ejecutada diaria.
13. Compras de materiales y repuestos.
14. Compras de materiales y repuestos (plan de inversiones).
15. Elaboración del rol de turnos mensual.
16. Reporte de ejecución de turnos y horas adicionales.
17. Reporte de proyección de horas del mes siguiente.
18. Evaluación de desempeño -determinación de metas.
19. Evaluación de operación y mantenimiento semanal.
20. Reporte de mantenimiento ejecutado-demora (Procedimiento 316)
21. Reporte de producción RER proyectada CHP2
22. Reporte de PMP
23. Reporte de SISGEN
24. Reporte de evaluación de performance (OSINERGMIN)
25. Reporte y control de transmisión (OSINERGMIN)
26. Cálculo, registro y control de indicadores de gestión de mantenimiento.
27. Determinación, registro y control de indicadores de performance personal (nuevo).
28. Seguimiento del plan de seguridad anual (reuniones de comité).
29. Seguimiento del plan medioambiental anual (mensual).
30. Contratación de personal del área.

31. Selección de personal por competencias.
32. Registrar y analizar eventos de falla.
33. Elaborar el plan anual de inversiones.

De estos procesos mostramos el que mejor describe el quehacer diario:

Procedimiento de Control Diario

DEPARTAMENTO	OPERACIONES Y MANTENIMIENTO				
PROCESO	CLAVE				
PROCEDIMIENTO	CONTROL DE OPERACIÓN DIARIA P.C.1				
OBJETIVO	Llevar a cabo la ejecución de la operación de la central hidroeléctrica correspondiente				
BASE LEGAL	Normas del Sector Eléctrico				
RESPONSABLE	OPERADOR DE TURNO				
ALCANCE	Se analiza los reportes de operación anteriores, el programa de operación semanal y el plan de mantenimiento de la semana. Se realiza reunión de 5min al inicio del día y se programa el día.				
PASOS	ITEM	DESCRIPCION	RESPONSABLE	REGISTRO O FORMATO	DISPOSICION DEL FORMATO O REGISTRO
		PLANIFICACIÓN DEL TURNO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO			
	1	Evaluación de inicio de turno: El operador recibe el informe del operador saliente respecto a operación pasada y si existe alguna actividad que debe ejecutarse en el turno entrante, luego revisa los reportes pasados desde su último turno. Revisa el programa de operación que viene corriendo. Revisa si existe algún evento que requiere atención en su turno. Revisa el plan de mantenimiento de la semana.	Operador de Turno		

	2	Relevo de Turnos Personal Técnico: Los técnicos intercambian información de las ocurrencias del turno saliente y encargos que debe realizar el turno entrante.	Técnicos de Turno		
	3	Reunión de “5 min”: El operador de turno se reúne con todo el personal del turno: técnicos, personal de mantenimiento, para programar las labores del día.	Personal de Turno	Acta de Reunión de 5 min	Coordinador de Seguridad
	4	Emisión de las Órdenes de Trabajo del Día: El operador de turno emite las OTs correspondientes a lo programado al inicio del día.	Operador de Turno	Orden de Trabajo	Operador de Turno
		EJECUCION DEL TURNO DE OPERACIÓN Y MANTENIMIENTO			
	5	Ejecución de los trabajos del día: El técnico de mantenimiento recibe la orden de trabajo y procede a su ejecución siguiendo los procedimientos respectivos y las normas de seguridad aplicables a la actividad, registrando lo realizado para el cierre de la OT respectiva.	Técnico de Turno	Orden de Trabajo Cerrada.	Operador de Turno
	6	Registro y control de los parámetros de operación de los equipos de la planta: El técnico de planta registra cada hora y según su reporte asignado los parámetros de operación de los equipos indicados y de aquellos adicionales que se le puedan haber indicado.	Técnico de Turno	Reporte de operación respectivo	Operador de Turno
	7	Registro y control de los parámetros de operación de la planta: El operador de planta verifica y evalúa los datos que se vienen registrando cada hora tomando las acciones correctivas en caso algún registro anormal.	Operador de Planta	Reporte de operación respectivo	Operador de Turno

	8	Inspección ocular de planta: El operador de planta recorre la planta por lo menos 1 veces por turno a fin de observar el funcionamiento de los equipos directamente.	Operador de Planta	Reporte de Operación	
		ENVÍOS DE REPORTES DE OPERACIÓN			
	6	Elaborar los reportes de operación frecuente y remitir a entidades correspondientes: El operador de turno registra los datos de operación necesarios para el reporte correspondiente actualizado a la hora respectiva y lo remite al CCO-SINERSA, el operador del CCO SINERSA (Actualmente CH Curumuy) consolida la información recibida y la remite a la entidad correspondiente en el plazo normado.	Operador de Turno	Correo electrónico	Operador de Turno
		ATENCION DE ENCARGOS AL CORREO ELECTRONICO INSTITUCIONAL DE LA CENTRAL			
	7	Ejecutar y verificar que los encargos recibidos directamente o en copia sean atendidos: El operador de turno verifica frecuentemente el correo electrónico de la central, confirma recepción de los mismos, ejecuta los encargos directamente recibidos y se cerciora que otros destinatarios hayan recibido los mismos, apoyando y garantizando la ejecución de estos encargos.	Operador de Turno	Correo electrónico- Cargo respectivo (si aplica)	Operador de Turno
		CIERRE DE TURNO			

		Registro de actividades de mantenimiento: El técnico de turno elabora el cierre de la OTs respectivas, emite los reportes, actas, registro de datos respectivos y alcanza al Operador de Turno.	Técnico de Turno	Reporte de operación respectivo	
		Elaboración del Reporte de Turno: El Operador de Turno con la debida anticipación recopila toda la información de las actividades ejecutadas en su turno: OTs, Actas de reuniones, reportes de operación de equipos mecánicos y eléctricos, toma y registra las lecturas de energía acumulada, determina y registra la producción de su turno. Registra en su reporte los eventos ocurridos con el mayor detalle posible. Cierra en el GIM las OTs ejecutadas, registra las notificaciones en el GIM.	Operador de Turno	Reporte de Turno	
		Relevo de turno: El operador de turno informa los eventos relevantes ocurridos en su turno y transmite los encargos o consideraciones que debe tener su relevo correspondiente.	Operadores y Técnicos de Turno		
ELABORÓ	GOM				
REVISÓ	Y	Redy Risco – Gerente de Operaciones y Mantenimiento			
APROBÓ		Victor Contreras – Superintendente CH Curumuy			
		Igor Rios – Superintendente CH Poechos			
FECHA	DE	30 de octubre de 2015			
APROBACION					

Anexo D.

Encuesta de competencias básicas en área O&M SINERSA (Piura)

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS (Área de Operaciones y Mantenimiento SINERSA)

Por favor responder con sinceridad esta encuesta. Si hay duda, marcar la respuesta que más se ajuste a vuestra respuesta real.

TENER EN CUENTA QUE LA ENCUESTA ES ANÓNIMA

1. Competencia 1

Mark only one oval per row.

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Estableces y mantienes contacto con trabajadores de otras áreas de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Sabes lo que hacen otras áreas de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Colaboras con otras áreas de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Eres consciente de cómo tu trabajo influye en los resultados de otras áreas de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando tienes una necesidad ¿sabes a quién acudir dentro de la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Estas concentrado solo en tu puesto de trabajo y tus tareas sin que te interese otras áreas?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Sabes responder cuando te preguntan a qué se dedica la empresa?	☐	☐	☐	☐	☐

2. Competencia 2*Mark only one oval per row.*

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
Cuando se realiza un trabajo en grupo ¿cumples con esmero y responsabilidad las normas y acuerdos del equipo?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando hay discrepancias en el equipo ¿piensas que es un tema personal contra ti?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Te involucras con los objetivos del equipo, haces tuyos los objetivos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Das ánimo y levantas la moral a los miembros del equipo de trabajo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Promueves el diálogo constructivo entre los miembros del equipo?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando ves que algo no va bien en el equipo ¿conversas con quienes consideras responsables?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Respetas y das prioridad a las reuniones de equipo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Normalmente trabajas solo y disfrutas haciéndolo así?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Confías en el trabajo del resto del equipo?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando ves que algo en el trabajo no va bien ¿criticas al responsable si que él lo sepa?	☐	☐	☐	☐	☐

3. Competencia 3*Mark only one oval per row.*

	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Dedicas un tiempo a formarte personalmente y profesionalmente?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando has detectado algun aspecto que debes mejorar ¿te comprometes a mejorarlo con un plan de trabajo concreto?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Buscas hacer actividades, generar situaciones o relaciones que mejoren tu desarrollo personal y profesional?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Te desanimas y pasas a otra actividad cuando no logras entender algo?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Miras los cambios como una oportunidad de aprender cosas nuevas?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Eres paciente cuando no logras aprender un tema nuevo a la velocidad que quisieras?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Piensas que "eres como eres" y no debes o puedes cambiar?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Piensas que tienes que mejorar?	☐	☐	☐	☐	☐

4. Competencia 4*Mark only one oval per row.*

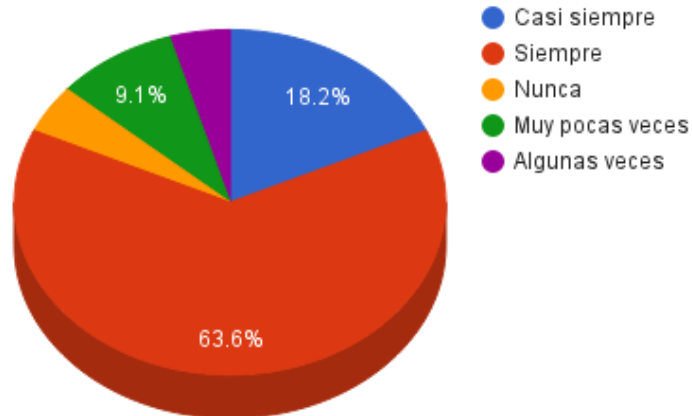
	Nunca	Muy pocas veces	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
¿Promueves mejoras en el área que trabajas?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando se solicita nuevas ideas para resolver algo ¿participas activamente?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando tienes un problema ¿lo analizas desde diferentes puntos de vista?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando aplicas una nueva idea pero ves que al resto del equipo no le gusta ¿te desanimas y mejor lo dejas todo como siempre?	☐	☐	☐	☐	☐
Cuando te dan un encargo o tarea ¿consultas cada paso que das,?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Eres capaz de asumir nuevos retos?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Estas conforme con todas las cosas tal y como están?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Te sientes incapaz de cambiar o influir en la realidad de la organización?	☐	☐	☐	☐	☐
Durante tus días de trabajo ¿tienes tiempo para experimentar cosas nuevas o procedimientos nuevos ?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Te molesta cuando te cambian la forma en que venias haciendo las cosas?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Tienes miedo o te molesta mucho fracasar o equivocarte?	☐	☐	☐	☐	☐
¿Prefieres no tocar lo que ya funciona suficientemente bien?	☐	☐	☐	☐	☐

Anexo E.

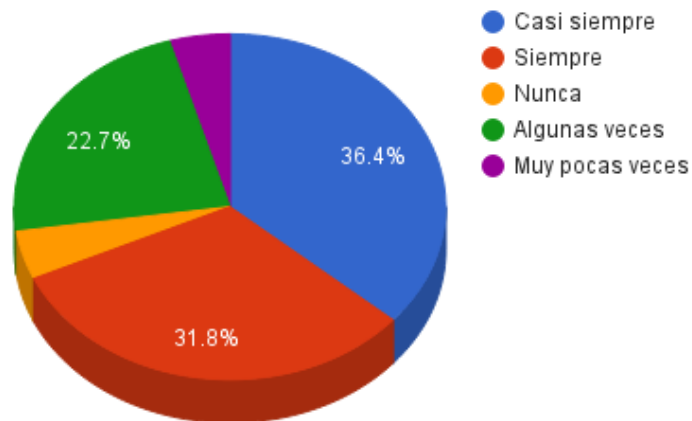
RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Competencia 1: Visión de la organización

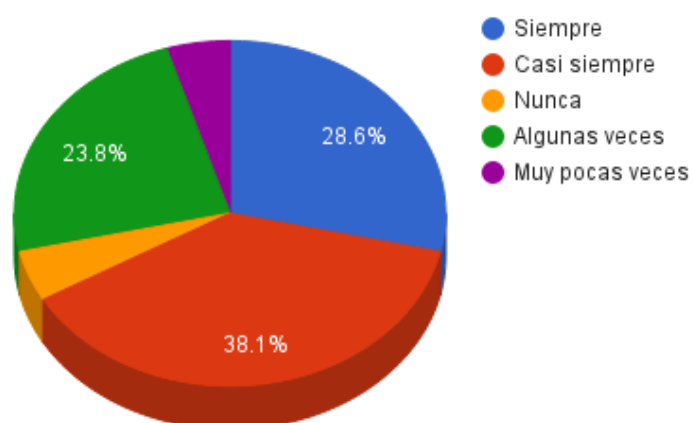
Count of Competencia 1 [¿Estableces y mantienes contacto con trabajadores de otras áreas de la empresa?]



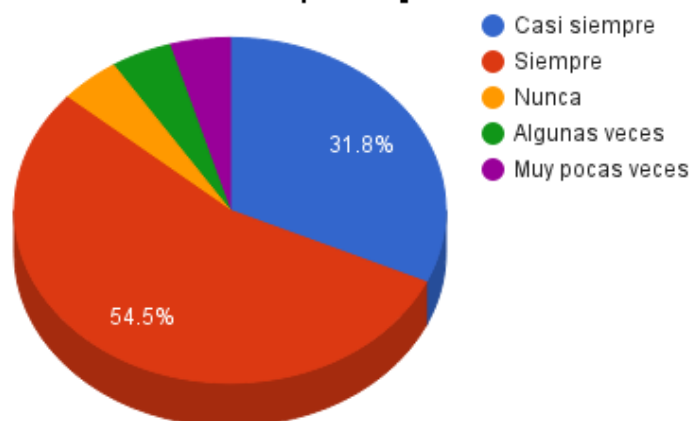
Count of Competencia 1 [¿Sabes lo que hacen otras áreas de la empresa?]



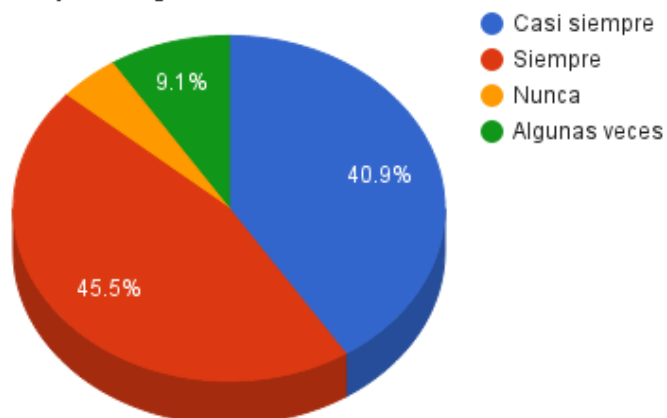
Count of Competencia 1 [¿Colaboras con otras áreas de la empresa?]



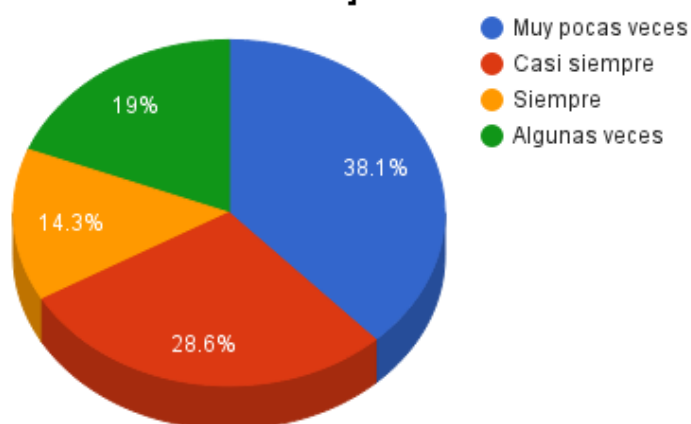
Count of Competencia 1 [¿Eres consciente de cómo tu trabajo influye en los resultados de otras áreas de la empresa?]



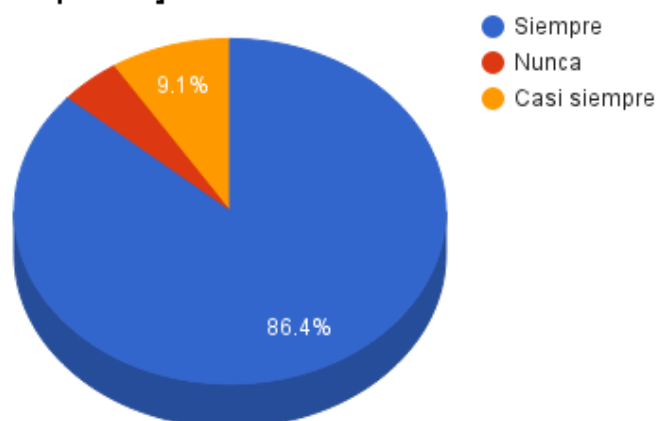
Count of Competencia 1 [Cuando tienes una necesidad ¿sabes a quién acudir dentro de la empresa?]



Count of Competencia 1 [¿Estas concentrado solo en tu puesto de trabajo y tus tareas sin que te interese otras áreas?]

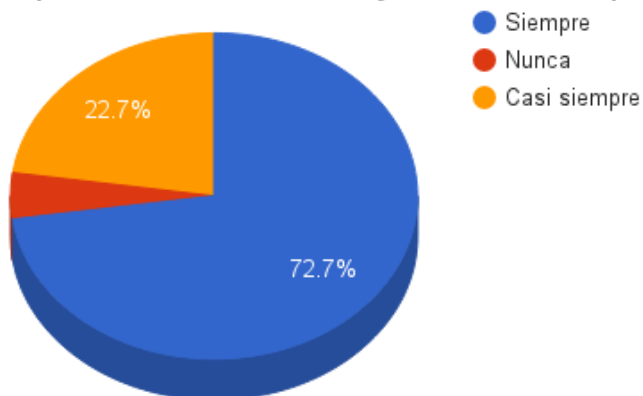


Count of Competencia 1 [¿Sabes responder cuando te preguntan a qué se dedica la empresa?]

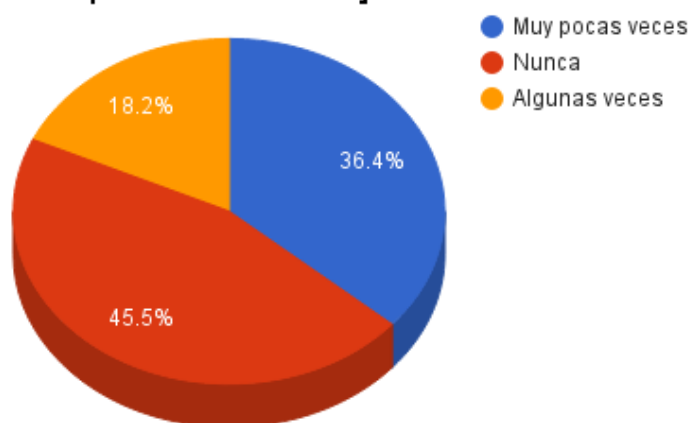


Competencia 2: Trabajo en equipo

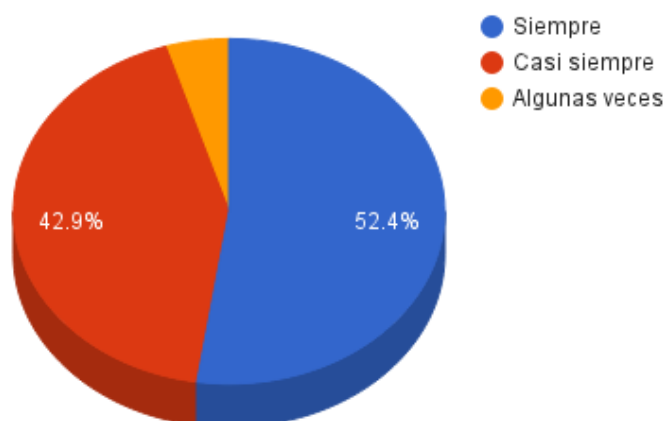
Count of Competencia 2 [Cuando se realiza un trabajo en grupo ¿cumples con esmero y responsabilidad las normas y acuerdos del equipo?]



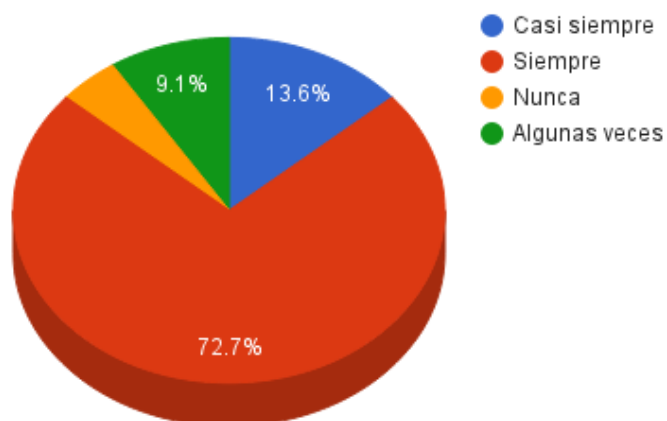
Count of Competencia 2 [Cuando hay discrepancias en el equipo ¿piensas que es un tema personal contra ti?]



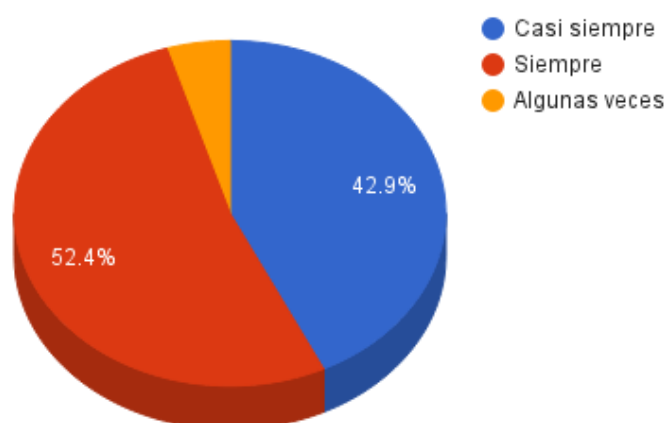
Count of Competencia 2 [¿Te involucras con los objetivos del equipo, haces tuyos los objetivos?]



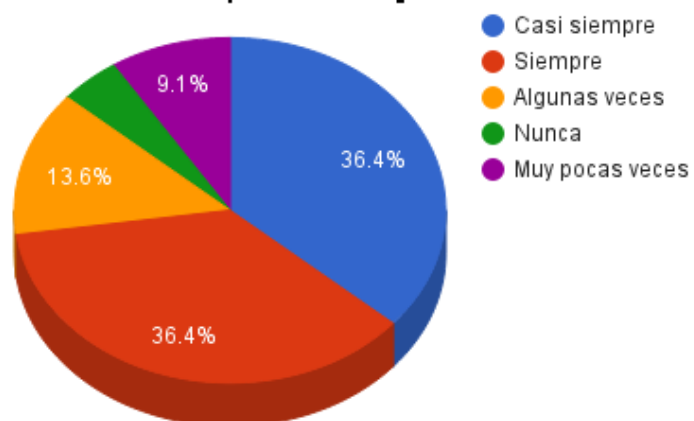
Count of Competencia 2 [¿Das ánimo y levantas la moral a los miembros del equipo de trabajo?]



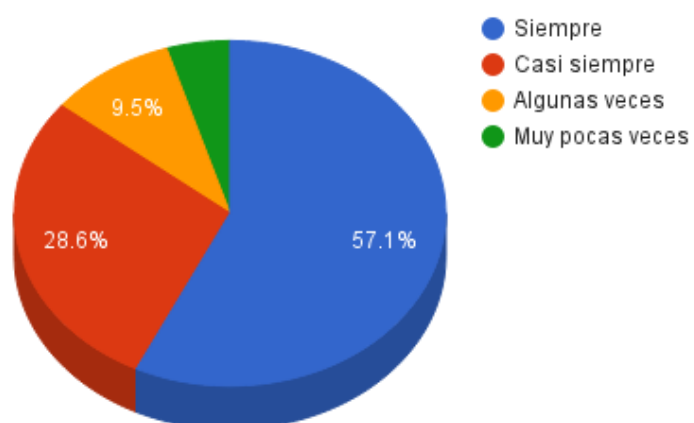
Count of Competencia 2 [¿Promueves el diálogo constructivo entre los miembros del equipo?]



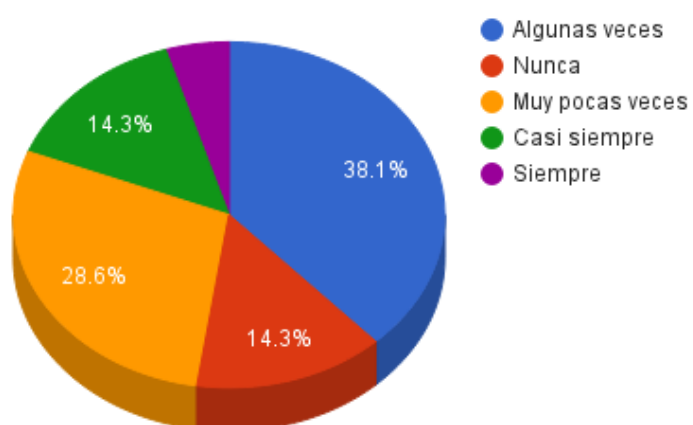
Count of Competencia 2 [Cuando ves que algo no va bien en el equipo ¿conversas con quienes consideras responsables?]



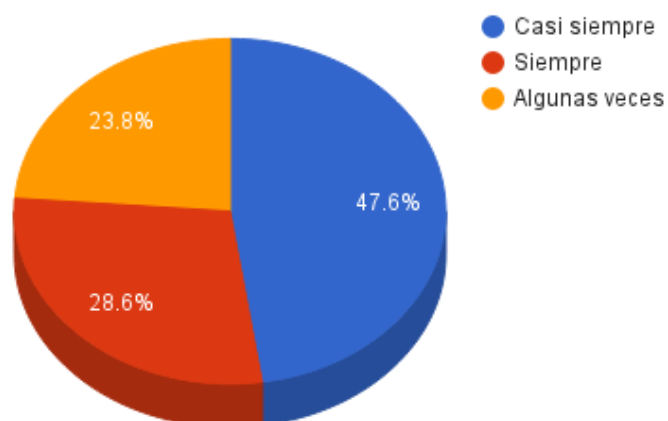
Count of Competencia 2 [¿Respetas y das prioridad a las reuniones de equipo?]



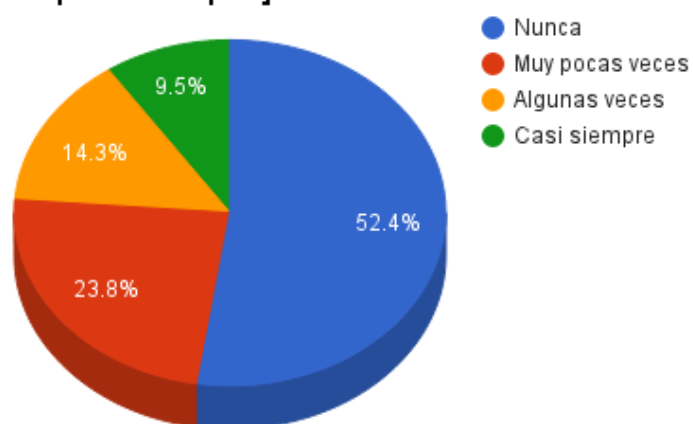
Count of Competencia 2 [¿Normalmente trabajas solo y disfrutas haciéndolo así?]



Count of Competencia 2 [¿Confías en el trabajo del resto del equipo?]

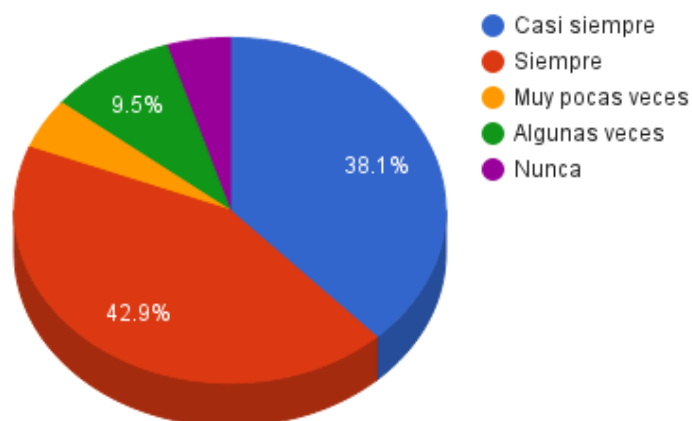


Count of Competencia 2 [Cuando ves que algo en el trabajo no va bien ¿criticas al responsable si que él lo sepa?]

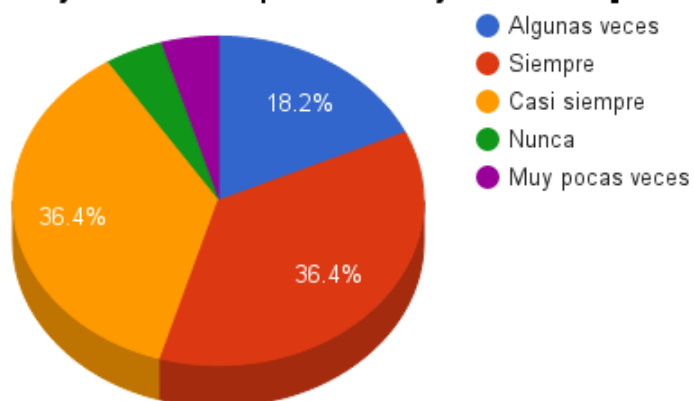


Competencia 3: Aprendizaje

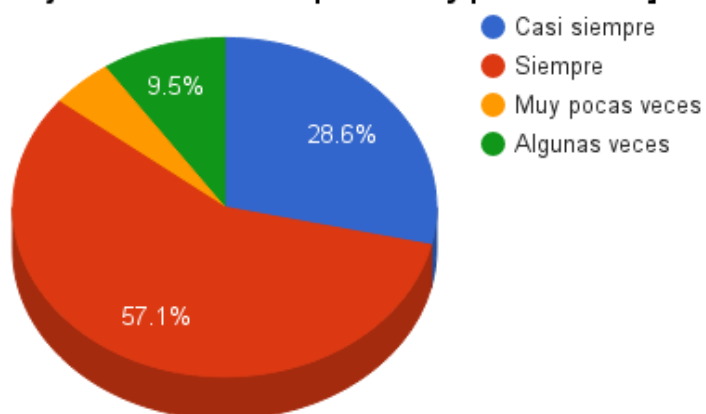
Count of Competencia 3 [¿Dedicas un tiempo a formarte personalmente y profesionalmente?]



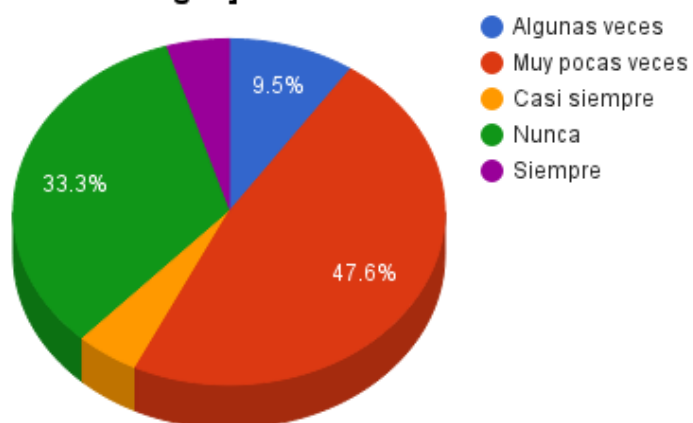
Count of Competencia 3 [Cuando has detectado algun aspecto que debes mejorar ¿te comprometes a mejorarlo con un plan de trabajo concreto?]



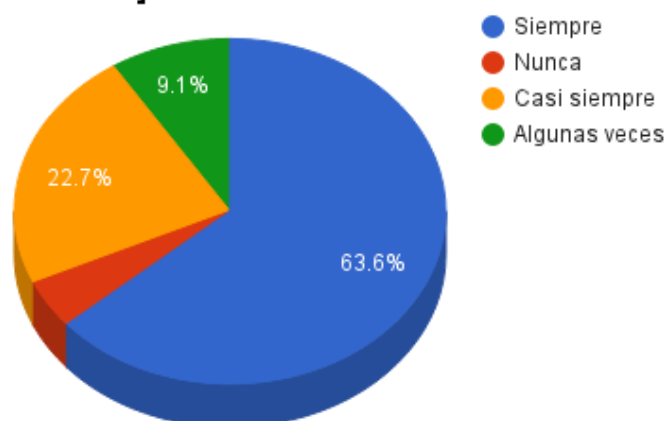
Count of Competencia 3 [¿Buscas hacer actividades, generar situaciones o relaciones que mejoren tu desarrollo personal y profesional?]



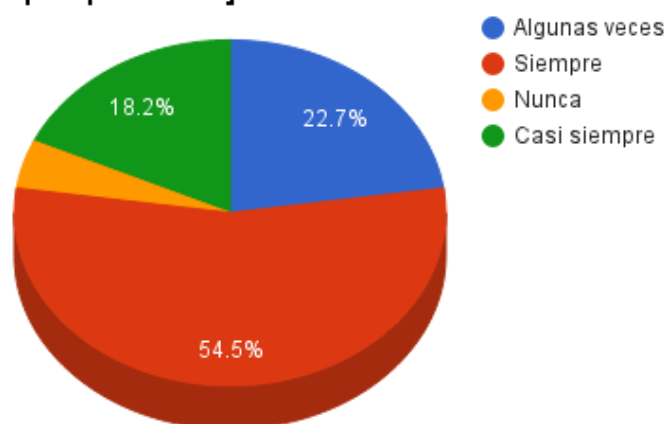
Count of Competencia 3 [¿Te desanimas y pasas a otra actividad cuando no logras entender algo?]



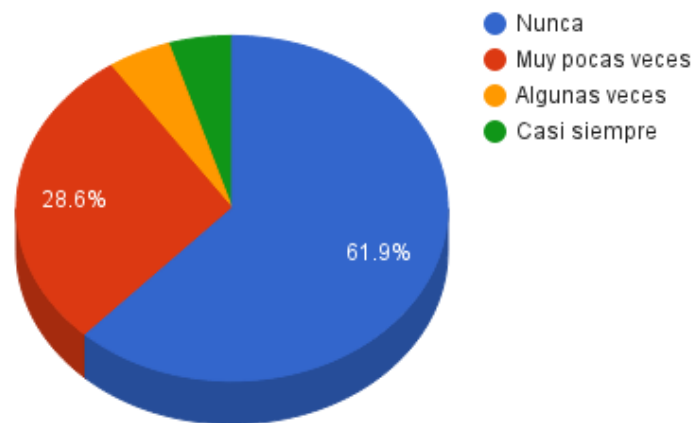
Count of Competencia 3 [¿Miras los cambios como una oportunidad de aprender cosas nuevas?]



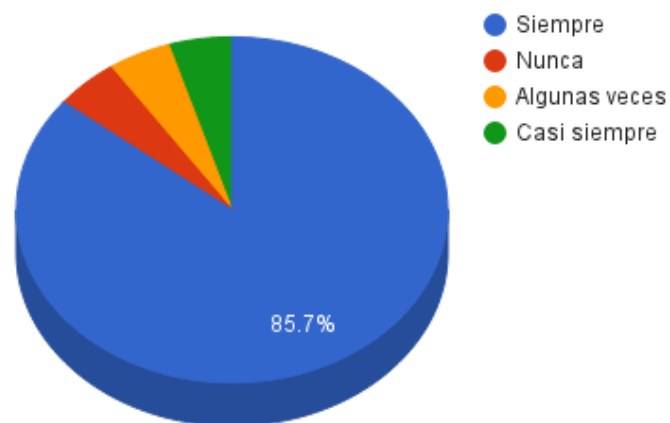
Count of Competencia 3 [¿Eres paciente cuando no logras aprender un tema nuevo a la velocidad que quisieras?]



Count of Competencia 3 [¿Piensas que "eres como eres" y no debes o puedes cambiar?]

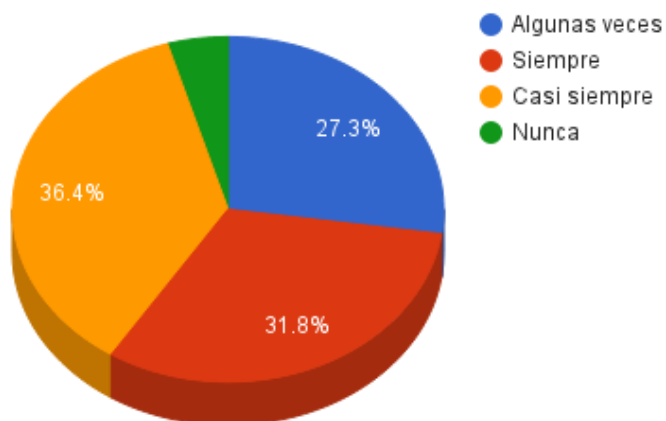


Count of Competencia 3 [¿Piensas que tienes que mejorar?]

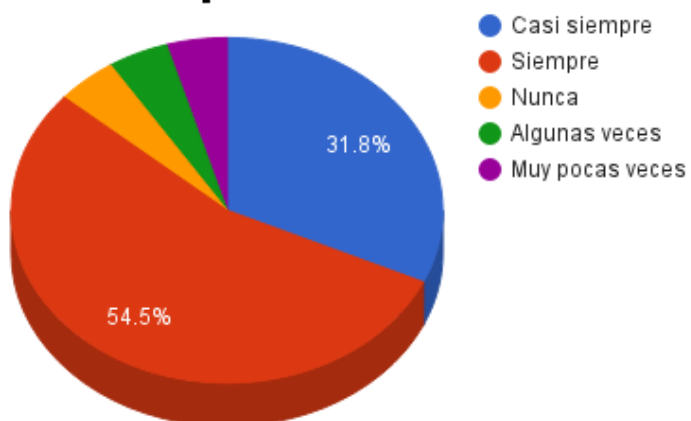


Competencia 4: Iniciativa

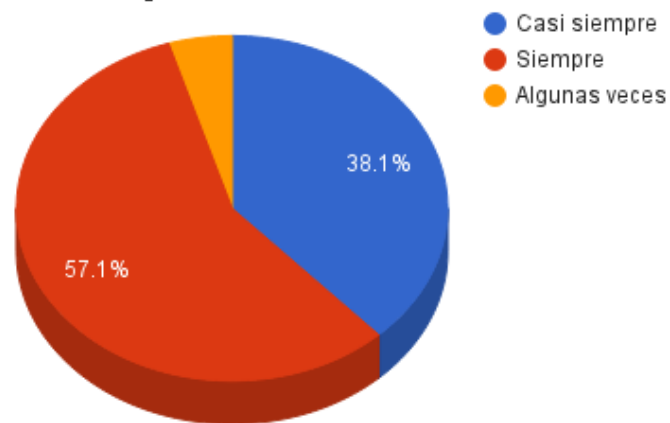
Count of Competencia 4 [¿Promueves mejoras en el área que trabajas?]



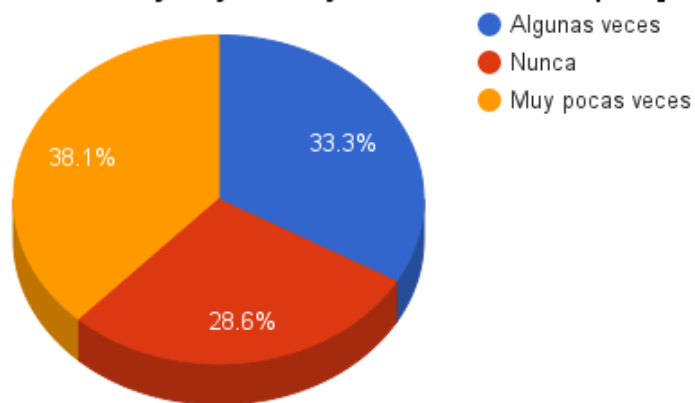
Count of Competencia 4 [Cuando se solicita nuevas ideas para resolver algo ¿participas activamente?]



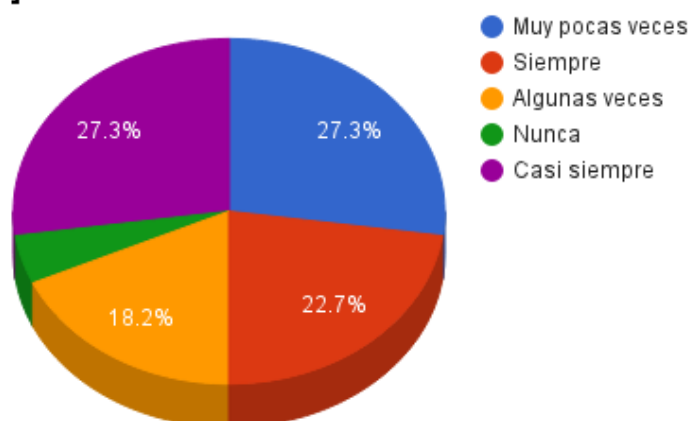
Count of Competencia 4 [Cuando tienes un problema ¿lo analizas desde diferentes puntos de vista?]



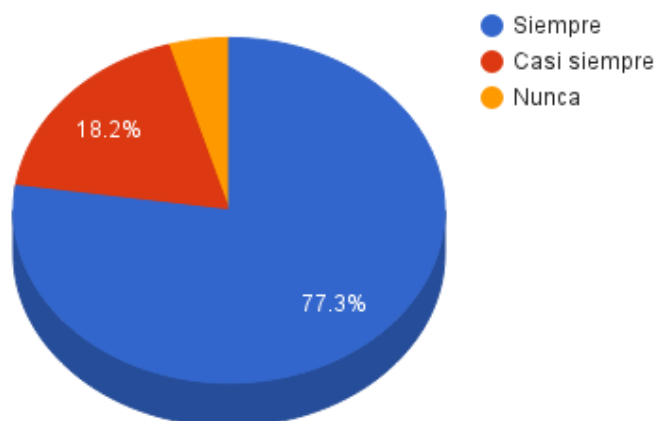
Count of Competencia 4 [Cuando aplicas una nueva idea pero ves que al resto del equipo no le gusta ¿te desanimas y mejor lo dejas todo como siempre?]



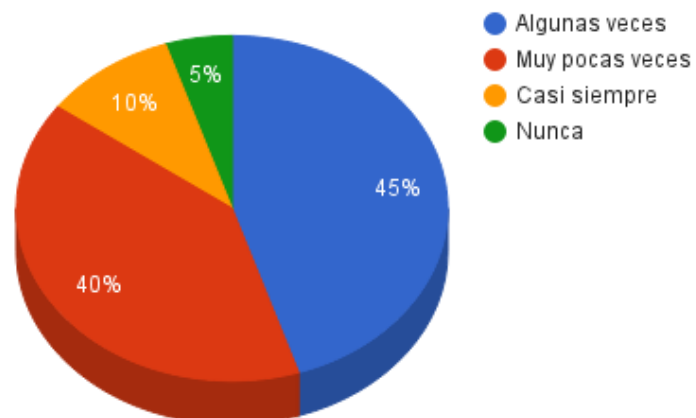
Count of Competencia 4 [Cuando te dan un encargo o tarea ¿consultas cada paso que das,?]



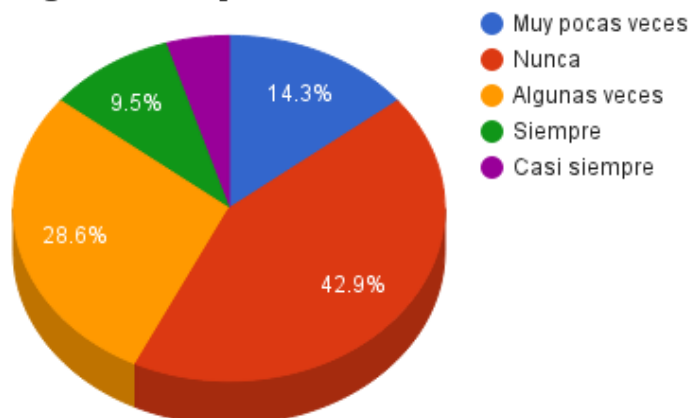
Count of Competencia 4 [¿Eres capaz de asumir nuevos retos?]



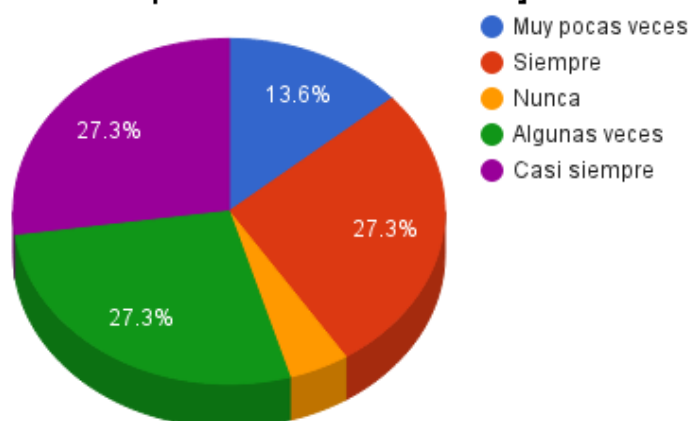
Count of Competencia 4 [¿Estas conforme con todas las cosas tal y como están?]



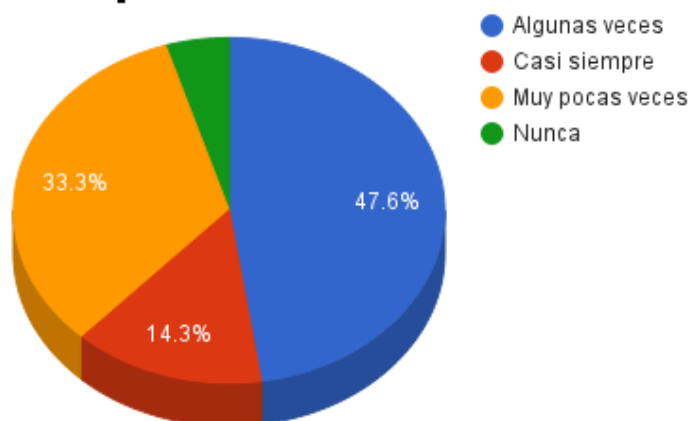
Count of Competencia 4 [¿Te sientes incapaz de cambiar o influir en la realidad de la organización?]



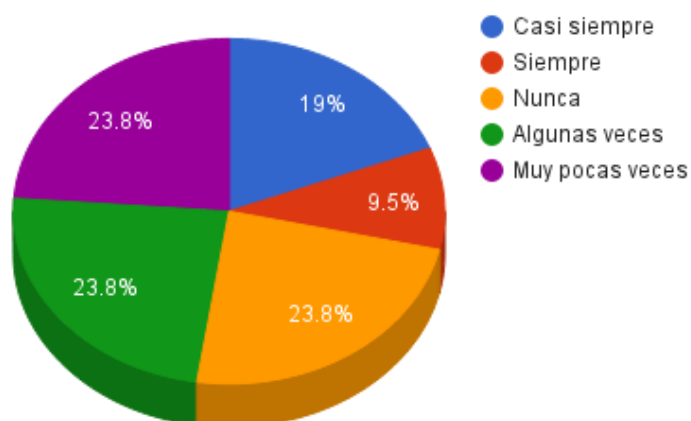
Count of Competencia 4 [Durante tus días de trabajo ¿tienes tiempo para experimentar cosas nuevas o procedimientos nuevos ?]



Count of Competencia 4 [¿Te molesta cuando te cambian la forma en que venias haciendo las cosas?]



Count of Competencia 4 [¿Tienes miedo o te molesta mucho fracasar o equivocarte?]



Count of Competencia 4 [¿Prefieres no tocar lo que ya funciona suficientemente bien?]

