



Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Trabajo Final de Grado

**Plan de comunicación interna y formación de líderes coach en la
organización MAN-SER S.R.L.**

Pomba, Leandro Ariel

DNI: 37822850

LEGAJO: VRHU15709

2020

Agradecimientos

Agradezco a toda mi familia por el apoyo y confianza que siempre pusieron en mí, nunca dejé de creer que podía avanzar en la vida gracias a ellos.

A la Universidad Empresarial Siglo 21 por cumplir mis expectativas académicas. Gracias todos los profesores que pasaron desde primer año hasta el momento actual, fueron pilares fundamentales en mi formación.

A todo el Cau de San Francisco por el asesoramiento continuo. Conforman un equipo de trabajo increíble y muy bueno para todos sus estudiantes.

A mis amigos que son la fuente principal y sostén en mi vida; los llevo siempre en mi corazón.

Aprecio con toda mi alma a cada uno de ustedes, gracias por ser parte de mi vida.

Leandro Ariel Pomba.

Resumen

El siguiente Trabajo Final de Graduación fué desarrollado dentro de la organización MAN-SER S.R.L del rubro metalúrgico, ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital, con dirección actual en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

A lo largo de la confección del mismo, se destacó la importancia de la Gestión de Recursos Humanos como un área fundamental para formalizar procesos internos, como en este caso, la Comunicación Interna y Formación de Líderes Coach. Se presentó una propuesta de comunicación interna y formación de líderes coach acorde a la situación actual de MAN-SER S.R.L, estableciendo nuevos procesos de gestión para el aumento de la productividad de la empresa y las competencias del personal; obteniendo incrementos y beneficios en sus ganancias.

. De esta manera, se remarcó una notable mejora del clima laboral, favoreciendo la motivación de los empleados y un incremento en las ganancias de la empresa, a través del aumento en la productividad organizacional; garantizando una mejora continua, en corto y mediano plazo, a sus distintos modelos de gestión. Obteniendo un resultado del Retorno de Inversión positivo para la empresa MAN-SER S.R.L con un total del 313%, esto quiere decir que cada \$100 invertido, la organización obtiene una ganancia de \$313.

Palabras claves:

Recursos Humanos, Comunicación Interna, Liderazgo Coach, Capacitación, Feedback 360°.

Abstract

The following Final Degree Project has been developed based on the organization MAN-SER S.R.L of the metallurgical sector, which is located in the City of Córdoba Capital, with current address at 4724 2 de Septiembre, San Pedro Nolasco neighborhood.

Throughout its preparation, the importance of Human Resources Management was highlighted as a fundamental area to formalize internal processes, as in this case, Internal Communication and Coach Leaders Training. A proposal for internal communication and training of coach leaders was presented according to the current situation of MAN-SER S.R.L, establishing new management processes to increase the productivity of the company and the competences of the personnel; obtaining increases and benefits in its profits.

In this way, a notable improvement in the work environment was noted, favoring the motivation of employees and an increase in the company's profits, through the increase in organizational productivity; guaranteeing a continuous improvement, in the short and medium term, to its different management models. Obtaining a positive Return on Investment result for MAN-SER S.R.L. with a total of 313%, which means that for every \$100 invested, the organization obtains a profit of \$313.

Keywords

Human Resources, Internal Communication, Leadership Coach, Training, 360 ° Feedback.

Índice

Introducción.....	5
Análisis de situación	8
<i>Análisis PESTEL</i>	9
<i>Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER</i>	12
<i>Análisis FODA</i>	13
Marco teórico.....	16
<i>Comunicación interna</i>	16
<i>Formación de líderes coach</i>	17
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación	21
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Alcance</i>	21
<i>Programa de capacitación en comunicación interna organizacional.</i>	22
<i>Formación de líderes coach</i>	23
<i>Propuesta de feedback 360°</i>	24
<i>Marco de tiempo para la implementación</i>	25
<i>Evaluación del impacto de la implementación</i>	25
Conclusiones.....	27
<i>Recomendaciones</i>	27
Bibliografía.....	29
Anexos	
<i>Programa de capacitación en comunicación interna organizacional. Anexo n°</i>	1
<i>Formación integral de líderes coach. Anexo n°</i>	2
<i>Propuesta de feedback 360°. Anexo n°</i>	3

Introducción

El presente trabajo final de graduación para la Licenciatura en gestión de Recursos Humanos, tiene como objeto de estudio a la organización MAN-SER S.R.L, del sector metalúrgico, especializada en productos y servicios industriales. Está ubicada en la Ciudad de Córdoba Capital, con dirección actual en calle 2 de Septiembre 4724, barrio San Pedro Nolasco.

Su fundador, el Sr. Luis Mansilla se desempeñaba, en los años noventa, como empleado de una importante empresa cordobesa dedicada a la fabricación de tornos y centros de mecanizado; paralelamente realizaba, de manera particular, trabajos de herrería. Esta empresa pensó en tercerizar partes de sus actividades y la decisión fué para uno de sus empleados de mayor confianza y experiencia, el Sr. Luis Mansilla, y así se convirtió en proveedor de la firma, rentando un galpón, guillotina y plegadora para comenzar con su nuevo desafío.

El 15 de octubre de 1995, se considera la fecha fundacional de la empresa, donde se instaló su propia planta con el nombre de MAN-SER. Dos años después, Luis Mansilla, viajó a Alemania donde adquirió una máquina tecnológica que le permitió ampliar la cartera de productos y servicios, por lo que la organización se convirtió en proveedora de importantes compañías automotrices y agroindustriales, compitiendo con empresas internacionales líderes.

En el año 2002, MAN-SER pasó de ser una empresa unipersonal a una S.R.L. Un año más tarde, comenzó a trabajar para la firma AIT S.A y Volkswagen Argentina S.A. siendo estos cómo uno de los clientes más importantes en la actualidad.

Por el año 2009, los hijos del fundador, Julián Mansilla y Melina Mansilla, tomaron la empresa a su cargo y en el año 2012 se inaugura la planta industrial con una superficie de producción que duplica a la anterior, ampliando de manera exponencial sus inmuebles, equipamientos y personal.

El organigrama de la empresa es por áreas, ya que divide los departamentos de acuerdo a las tareas que cada uno realiza: ventas, compras, recursos humanos, producción, mantenimiento, diseño y calidad. Por otra parte, disponen de asesoramiento externo en materia jurídica, contabilidad, selección de personal, y de higiene y seguridad.

El directorio está compuesto por miembros de la familia: la esposa del fundador y sus tres hijos; teniendo a cargo distintas áreas de manera distribuida.

El área de Recursos Humanos tiene cómo responsable a una de las propietarias de la firma, Melina Mansilla. Se realizan tareas cómo la inducción de personal, motivación y capacitaciones de operarios. Sólo se realizan tareas mínimas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora.

A pesar de tener una estructura organizacional oficial claramente definida, no concuerda con la existente, debido a que hay sobrecarga de tareas en algunos de los miembros de mayor jerarquía por falta de delegación. Los empleados no participan en la toma de decisiones; pueden realizar sugerencias, aunque la decisión final siempre es tomada por el gerente. A continuación se detalla la visión, misión y valores de MAN-SER S.R.L.

Visión: “Ser una empresa reconocida a nivel nacional y en Latinoamérica por la confiabilidad de nuestros productos y la calidad de nuestros servicios” (MAN-SER S.R.L, 2014).

Misión: Ofrecer a nuestros clientes soluciones industriales inteligentes que satisfagan sus expectativas, dando prioridad a resguardar una excelente relación con los mismos. Para ello consideramos importante mantener un espíritu innovador y creativo, en un ambiente de trabajo agradable con la responsabilidad conjunta de todos los involucrados porque un compromiso asumido es un deber (MAN-SER S.R.L, 2014).

Valores: “Confianza; honestidad; importancia en los detalles; trabajo en equipo; alta responsabilidad” (MAN-SER S.R.L, 2014).

Inicialmente se observa una deficiencia en la comunicación interna entre los integrantes del equipo, y se refleja falta de liderazgo y delegación de tareas en los mandos medios; siempre recae la responsabilidad en una sola persona, el dueño de la firma. Esto no sólo genera canales distorsionados en la comunicación y fallas en las solicitudes requeridas, sino también perjudica el clima laboral dentro de la empresa. Resulta necesario abordar distintas investigaciones científicas que avalan la importancia de la temática mencionada.

En el trabajo final integrador, metodología con tipo de estudio descriptivo, de Foege (2018) publicado en la Universidad de Palermo de Buenos Aires, con título *El Coaching como herramienta de cambio en el estilo de liderazgo* detalla la relevancia que el Coaching ha tomado en la actualidad como herramienta novedosa de cambio para asistir a un individuo o grupo en el logro de metas, colaborando con el proceso de su potencial y competencias.

Cometto, Rojas, & Pernasetti (2019), en el trabajo de investigación diagnóstica desde la Universidad Nacional de Córdoba, con título *Diagnóstico y planificación de la comunicación institucional interna en la municipalidad de malagueño* su enfoque de estudio está orientado a la investigación observada de la comunicación institucional interna que se produce en la municipalidad; los autores mencionan que la comunicación interna está ganándose una reputación cada vez más alta en la consideración de los directivos de las organizaciones; un buen funcionamiento de ella implica no solo acelerar y hacer más efectivos los procesos productivos sino que también contribuye al establecimiento de un clima laboral agradable para sus trabajadores, quienes tienen en claro cuál es la filosofía organizacional, la cultura, la esencia de la institución, y trabajan en armonía y en relación a ella.

Por su parte, Gonnet (2013) En el artículo científico discursivo, recuperado desde la página oficial de Conicet, con título *El discurso contemporáneo del management. El caso del Coaching ontológico* presenta un enfoque prescriptivo y normativo sobre qué se debe hacer en empresas y organizaciones, para maximizar la eficiencia de los procedimientos, las acciones y las decisiones; bajo un nuevo modelo de gestión, el Coaching Ontológico Profesional.

Resulta importante desarrollar y trabajar la comunicación interna dentro de la organización, esto permitirá, además de la efectiva gestión de los mandos medios, una mejora continua en los procesos actuales, disminuyendo errores en la producción; estableciendo metas alcanzables a corto y mediano plazo, como ser la exportación de sus productos; involucrando a todas las áreas en los objetivos, para mejorar el clima laboral y sectores afectados. De esta manera, MAN-SER seguirá creciendo como organización sacando una gran ventaja competitiva en el mercado.

Análisis de situación

En este apartado se hará hincapié en temas y elementos más relevantes provistos por el caso, como ser, el estilo de management; la estrategia de la empresa; se ampliará conceptos tratados sobre el área de Recursos Humanos y distintas áreas de la organización. De esta manera, inicia el análisis correspondiente.

El estilo de management es designado por la empresa, siendo el gerente general como responsable del cumplimiento de los planes prefijados; ejerce un liderazgo directivo. Otro líder formal es el jefe de Producción, designado por la gerencia, sus metas son los resultados y el cumplimiento de objetivos; podemos decir que tiene un liderazgo transaccional, premio o castigo.

La estrategia de la organización recae sobre el consejo familiar, integrado por la familia nuclear propietaria de MAN-SER compuesta por cuatro socios familiares, de los cuales dos trabajan en la empresa y son los que más peso tienen a la hora de decidir. Se puede observar cómo la toma de decisiones sobre inversiones, nuevas unidades de negocios, oportunidades de crecimiento, son tomadas directamente por los socios familiares.

Desde el área de Recursos Humanos, la responsable es Melina Mansilla, una de las propietarias de la firma. Podemos encontrar algunas fallas, como el hecho de que sólo se realizan tareas mínimas de administración de personal, ya que la liquidación de haberes es realizada por un contador externo y la selección de personal por una consultora. La implementación de capacitaciones no garantiza que sean eficaces, ya que en el área de Mecanizado, siguen los inconvenientes por el cumplimiento de los tiempos de entrega y distintas disconformidades de los clientes al recibir, en ocasiones, productos defectuosos.

En el área de Producción, las decisiones no son estratégicas, su jefe, Néstor Meggeto, se encarga de lo operativo, y dependiendo de la complejidad de la situación, suele consultar con el gerente.

Las tareas en Compras, son autorizadas únicamente por el gerente general. Se inicia con una solicitud de compra interna, de manera escrita, detallando mercadería solicitada, cantidad del pedido, motivo de compra, fecha y proveedor

sugerido o seleccionado. A través del personal administrativo se envía una solicitud de cotización al proveedor y luego se elabora la orden de compra.

En Ventas, los dueños de la firma son quienes llevan a cargo las tareas de esta área. Todos los pedidos de clientes deben efectuarse por escrito, ya sea por medio de una nota de pedido formal o con una confirmación vía correo electrónico. Sus clientes más importantes son: AIT; Volkswagen; Metalmecánica, Pertrak y Scania; y el resto de la producción se destina a distintos clientes menores, que conforman un 15% por la compra de carrocerías, punzonado, plegado y corte.

A través de la herramienta de análisis PESTEL, se podrá definir e identificar el macro entorno que afectaría a la organización en un corto, mediano o largo plazo, considerando factores políticos, económicos, legales, socioculturales y ambientales.

“Es una herramienta estratégica para entender el crecimiento o decrecimiento del mercado, la posición del negocio, el potencial y la dirección de operaciones” (Colaboradores de Wikipedia, 2019).

Análisis PESTEL

Factor Político: El Gobierno de la Nación Argentina, está enfrentando una crisis sanitaria, Pandemia COVID-19.

Según lo mencionado, se dispone el Decreto 297/2020 de aislamiento social, preventivo y obligatorio (BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA, 2020).

Debido a la emergencia pública el gobierno publica el Decreto N° 329/20 donde explicita la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y suspensiones por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor por el plazo de sesenta (60) días contados a partir del vencimiento del plazo establecido (BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA, 2020).

La oposición saca ventaja de la situación y aparecen en distintas manifestaciones, cómo fué el caso de la marcha del 17 de agosto 2020, para retirar el proyecto de reforma judicial (Nacion, 2020).

Factor Económico: “La producción metalúrgica de Córdoba fué la más perjudicada, con una caída de 28,2% en términos interanuales” (Télam, 2020).

En cuanto al desempeño metalúrgico por cadenas de valor, la actividad que más traccionó a la baja fué construcción e infraestructura (-27,3%) seguido el sector Automotriz (-27,1%). Durante Marzo de 2020, el nivel de empleo se redujo un 3,1% en relación al mismo mes de 2019, con una caída acumulada de 2,1% en que va del año (Télam, 2020).

A través de la situación generada por la emergencia sanitaria, el Gobierno Nacional creó un programa de asistencia de emergencia al trabajo y la producción (ATP) para los empleados formales del sec

tor privado, que trabajan en empresas altamente afectadas por la pandemia. El Estado paga al trabajador parte de su salario (Argentina.gov.ar, 2020).

Factor Social: El país se encuentra en aislamiento social, la población Argentina transita meses de incertidumbre; el efecto de la emergencia sanitaria, produjo un cambio del estilo de vida en las personas.

Contemplando que progresivamente y en determinadas condiciones algunas empresas del entramado metalúrgico volvieron a operar, se presenta un protocolo de higiene y seguridad para empresas metalúrgicas ante emergencia sanitaria (ADIMRA, 2020).

Factor Tecnológico: El teletrabajo post pandemia, llegó para quedarse. En Argentina el 78,6% de los encuestados cree que el teletrabajo comenzará a ser incorporado por todas las empresas. Incluso, el 87,6% manifiesta que existirán nuevas disposiciones y regulaciones para trabajar de manera remota (Teletrabajo: ¿los argentinos son más o menos productivos?, 2020).

El Lic. Fernando Peirano, Presidente de la Agencia I+D+i, en un encuentro vía Zoom, presentó sus propuestas e ideas; la apertura estuvo a cargo del Presidente de ADIMRA, Sr. Orlando Castellani. Esperan trabajar para desarrollar un sector pujante como oferente de tecnología para la industria 4.0 (ADIMRA, 2020).

Factor Ecológico: La pandemia reavivó la idea de un gran acuerdo mundial para hacer frente a la emergencia ambiental, es decir, un nuevo pacto verde o

como se lo empieza a llamar en todo el mundo, Green New Deal. Como sociedad, estamos obligados a modificar nuestras prácticas, porque no hay plan B para el planeta (Torino, 2020).

Para el Ministro de Ambiente y Desarrollo Sostenible, Juan Cabandié, menciona que la crisis sin dudas es una oportunidad para acelerar transformaciones sustentables y la Argentina tiene el desafío de encarar una discusión profunda sobre este tema, como sucede en otros lugares del mundo. El concepto adecuado para caracterizar lo que vendrá es la transmisión ecológica, o transición justa, que nos permite visualizar aquello que necesitamos cambiar (Torino, 2020).

Factor Legal: La norma que regula a los trabajadores en Argentina es la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744 (Infoleg, 1974).

Las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo se regulan bajo la Ley N° 19.587 (Infoleg, 1972).

El trabajador se encuentra comprendido en el Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones a través de la Ley N° 24.241 (Infoleg, 1993).

La Ley de Riesgos del Trabajo, Ley N° 24.557, propone la prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, asegurando asistencia médica (Suteba, 1995).

La forma, prueba y procedimiento para la conformación de sociedades se regulan a través de la Ley de Sociedades Comerciales (Infoleg, 1984).

La empresa MAN-SER es una Sociedad de Responsabilidad Limitada regulada por dicha Ley N° 19.550.

MAN-SER S.R.L. es una empresa metalúrgica bajo el Convenio Colectivo de Trabajo 260/75 y Convenio Salarial (UOM, 2019).

A través del análisis del micro entorno con la herramienta de las Cinco Fuerzas de PORTER, se podrá ver cómo la organización se posiciona en el mercado y de esta manera, se obtendrá estrategias para un mejor desarrollo ante la competencia.

Esta metodología establece un esquema estratégico para que una empresa pueda analizar la competencia que le rodea en relación al sector del que pertenece (Betancourt, D. F., 2019).

Análisis de las Cinco Fuerzas de PORTER

Poder de negociación del cliente: MAN-SER se destaca por la calidad de los productos que le permite satisfacer las necesidades de los clientes y cumplir con sus expectativas. La empresa mantiene buen trato con los clientes con canales de comunicación sobre la información del producto, consultas, atención de pedidos y solución de problemas.

Poder de negociación del proveedor: La empresa establece procedimientos documentados para asegurar los procesos, materiales y servicios comprados estén conformes con los requisitos especificados. Se lleva a cabo un acuerdo con los proveedores a los fines de facilitar la comunicación, mejorar mutuamente la eficacia y eficiencia de los procesos y conseguir mejoras continuas.

Amenaza de nuevos competidores: En esta fase el crecimiento es bajo o cero, ya que MAN-SER se encuentra en una etapa de madurez, por lo tanto aumentan las barreras de ingreso y disminuye la amenaza de potenciales competidores.

Amenaza de productos sustitutos: No se identificaron en la región productos que satisfagan necesidades similares a las que elabora la compañía. Remarcamos la importancia de contar con innovación tecnológica continua, tanto en el diseño del producto, como en los procesos.

Rivalidad entre los competidores: Entre los principales competidores de la empresa se encuentra, Transfil, Eisaire, Empremet. Compiten sanamente por la participación en el mercado aplicando reducción de precios y diferenciación en la calidad de la producción. MAN-SER aplica su servicio de postventa que garantiza a los clientes el correcto mantenimiento y utilización de las máquinas.

Transitamos los análisis del macro entorno del factor político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal a través de la herramienta PESTEL; luego del micro entorno con la ayuda de las cinco fuerzas de PORTER y por último se utilizará el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para

facilitar la toma de decisiones y planificar nuevas estrategias, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de MAN-SER.

Análisis FODA

Fortalezas:

- Certificación de las normas ISO 9001.
- Calidad de los productos y precio competitivo.
- Buena reputación en el mercado.
- Confianza y fidelización de clientes.
- Servicio de postventa.
- Buena relación de cooperación entre la competencia.

Oportunidades:

- Inversión en nuevas tecnologías para mejorar los procesos.
- Exportación de los productos.
- Diversificación de la cartera de clientes.
- Plan de formación para los colaboradores.

Debilidades:

- Proceso de selección de personal.
- Delegación de tareas.
- Comunicación interna.
- Estilo de liderazgo de la dirección y mandos medios.
- Falta de digitalización en los procesos y documentos.

Amenazas:

- COVID-19.
- Inestabilidad económica.
- Inflación.
- Avance tecnológico.
- Incertidumbre en el mercado.

Es fundamental realizar un análisis desde el punto de vista profesional, ya que nos permite conocer cuáles son las soluciones y desafíos que tiene la empresa, de acuerdo con sus dimensiones y posibilidades.

En primera instancia, en MAN-SER se encuentra falta de delegación de tareas; la toma de decisiones que se le presenta a cada área de la empresa recae siempre en la dirección general, esto se debe al estilo de liderazgo directivo que posee la organización.

La alta dirección debe promover un sistema de liderazgo, actuando de manera coherente con los objetivos planteados e incentivando a todos los miembros de la organización a participar, esto generará un clima de compromiso y sinergia en el equipo; todas las personas deben tener la oportunidad de proponer y mejorar su forma de trabajo. Para que esto se logre, es importante aplicar una formación de líderes coach a los mandos medios y directivos.

El autor Foege (2013) menciona que “el Coaching constituye una poderosa metodología para desarrollar liderazgos en las empresas transformando su gestión”. (pág. 18)

Por su parte Wolk (2013) nos dice, “el Coaching es un proceso dinámico e interactivo que consiste en asistir a otros en el logro de sus metas, colaborando en el desarrollo de su propio potencial”. (pág. 27)

En segunda instancia, se presentan ruidos y barreras en la comunicación dentro de la organización, esto genera desinformación entre los empleados, fallas en la productividad y atrasos en los plazos de entrega; provocando situaciones que afectan negativamente el clima laboral. No contar con un plan de comunicación interna se correría el riesgo de tener otras problemáticas a tratar, cómo lo es la rotación del personal, ausentismo, empleados no comprometidos, incertidumbres, rumores y desmotivación en el equipo.

Según Chiavenato (2015), nos manifiesta que:

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es el proceso que une a las personas

para compartir sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. Las organizaciones no existen ni operan sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes. (pág. 50).

Hoy el mundo laboral está cambiando, las organizaciones cómo MAN-SER, deben tener cómo competencia fundamental la adaptación al cambio para reaccionar de manera inmediata ante los avances tecnológicos y el cambiante comportamiento del consumidor actual.

Marco teórico

En el siguiente desarrollo se tratarán los temas más relevantes para este reporte de caso. Se remarca lo fundamental que es la comunicación interna dentro de una organización y la formación de líderes coach.

Comunicación interna

El propósito de este apartado se orienta a gestionar comunicaciones efectivas dentro de una empresa; se amplían conceptos claves en la comunicación interna.

Tal como lo expresó Chiavenato (2009):

Toda organización funciona con base en procesos de comunicación. La dinámica de la organización sólo puede ocurrir cuando ésta se encarga de que todos sus integrantes del equipo estén conectados e integrados. Las redes de comunicación son los vínculos que entrelazan a todos los integrantes de una organización y son fundamentales para su funcionamiento cohesionado y congruente. Esto explica por qué uno de los objetivos más importantes del diseño organizacional es asegurar y facilitar la comunicación y la toma de decisiones. Además, la organización funciona como un sistema de cooperación donde, por medio de la comunicación, las personas interactúan para alcanzar objetivos comunes. (págs. 305-306).

Vivimos en una sociedad ágil donde los datos, la información y la comunicación son parte esencial de la vida diaria. Las personas en las organizaciones se relacionan por medio de la comunicación.

Un buen proceso comunicacional, debe facilitar el círculo de conversaciones entre el equipo de trabajo, y servir para influir en las conductas del entorno organizacional, con el fin de obtener una mejora continua en todas las áreas de la organización. La comunicación interna presenta tres facetas; es decir, puede ser descendente, ascendente y horizontal. Las vías y herramientas para mejorar el flujo de comunicación son: el acompañamiento, el feedback constante, la empatía, la

simplificación del lenguaje, incorporar la capacidad de escucha, fomentar la confianza mutua y la creación de nuevas oportunidades. (Chiavenato, 2009).

Según lo mencionado sobre el feedback, Goleman (2018) en su libro “Cómo ser un líder”, nos dice que el feedback ofrece un efecto positivo, proporcionando una sensación de reconocimiento y recompensa por el trabajo realizado y bien hecho. El feedback tiene un poder especial en el lugar de trabajo, en relación de su esfuerzo diario y de mejora continua; mejorando notablemente su fuente de motivación personal del que la recibe.

Formación de líderes coach

En esta sección, mediante definiciones teóricas, se desarrolla la importancia de formar líderes coach dentro de la empresa y cómo a través de su gestión logran cambios transformacionales en las personas y organizaciones.

Resulta necesario en el comienzo de esta temática, realizar la siguiente pregunta, ¿Por qué es importante la formación para mis colaboradores dentro de la compañía? Tener empleados con altas competencias individuales y de trabajo en equipo es el objetivo de toda organización para sacar ventaja competitiva en el mercado. La formación cómo señala Alles (2015), “es la acción de educar y/o instruir a una persona con el propósito de perfeccionar sus facultades intelectuales a través de la explicación de conceptos, ejercicios, ejemplos”. (pág. 31).

Por otra parte, en abordaje a la temática a tratar, se pregunta, ¿Qué es el Coaching? El Coaching se define como un camino para superar limitaciones. Permite hacer conscientes acciones, hábitos, valores, creencias, historias y juicios, con el fin de facilitar procesos de cambio que permitan a la persona tomar acciones que lo lleven a conseguir sus objetivos personales y profesionales. (Muradep, 2012).

La implementación de formar líderes coach, en la planificación de la empresa, va a permitir conseguir resultados produciendo cambios transformacionales en el ser.

Según Wolk (2013) , manifiesta que el Coaching es entendido como una disciplina, un estilo de liderazgo, gerenciamiento y conducción; un proceso de aprendizaje. Es una poderosa herramienta para diseñar el futuro y gestionar un mundo

diferente. “El líder coach no sólo expande sus habilidades y competencias, sino que motiva, potencia y enriquece el trabajo en equipo”. (pág. 25).

Por lo expuesto, es que se toma en cuenta la importancia de la comunicación interna y formación de líderes coach y la estrecha relación que tienen entre sí para lograr una efectiva gestión organizacional. Las personas necesitan sentirse valoradas dentro de la organización, de esta manera se obtendrá un alto compromiso de parte de ellas. La comunicación interna y formación de líderes Coach, permitirá construir una estructura más sana y fuerte dentro de la empresa; proporciona espacios para que directivos y empleados puedan entenderse, enterarse y estar al tanto de los objetivos de la compañía, y así ofrecer sus propias opiniones o dudas para que cada área de se sienta involucrada y comprometida con ella.

Diagnóstico y discusión

MAN-SER S.R.L se encuentra englobado en una problemática muy común en organizaciones que no tienen incorporado un proceso de comunicación interna dentro de la misma; y una planificación de programas formativos a los empleados.

A través de los conceptos abordados anteriormente se comprende que, si esta falta de comunicación interna no se termina en un corto plazo, puede afectar de manera exponencial el clima de la empresa, provocando una serie de problemáticas a tratar cómo lo es el ausentismo, estrés y ansiedad en las personas, alta rotación de personal, ocultamiento de información relevante para la compañía, falta de compromiso en el equipo y disminución de la productividad.

Por otro lado, la ausencia de programas de formación a los colaboradores de MAN-SER, no solamente producirá una disminución importante en la calidad de los servicios, sino también generará desmotivación en los empleados por no sentirse valorados y útiles en la organización.

En este contexto actual resulta necesario cambiar la figura del líder directivo, de mando y control de una organización tradicional, por un nuevo estilo de liderazgo coach que se basa en potenciar el talento de los integrantes del equipo, conociendo sus fortalezas y debilidades, motivando e inspirando a las personas a participar en la toma de decisiones y solución de problemas.

Un mal liderazgo perjudica a todas las empresas del mundo, hace que se pierdan grandes oportunidades de negocios y de nuevos clientes. La compañía MAN-SER debe anticiparse y adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del mercado, para poder optimizar los resultados y mejorar la posición competitiva.

Es importante que MAN-SER resuelva la problemática plasmada, ya que el proceso de comunicación interna y la formación de líderes coach son dos herramientas pilares para introducirlas en la planificación organizacional; la globalización de los mercados y las nuevas tecnologías exigen a las empresas innovar permanentemente, esto implica una inversión continua en el recurso más importante que cuenta, su capital humano; de esta manera invertir en ellos es la mejor estrategia para

hacer crecer a la organización y beneficiarla económicamente obteniendo mayor productividad a través de la mejora continua en los procesos de gestión.

Plan de implementación

Objetivo general

Diseñar un plan de comunicación interna y formación de líderes coach acorde a la situación actual que presenta MAN-SER S.RL, para establecer nuevos procesos de gestión que permitan aumentar la productividad de la empresa y las competencias del personal; obteniendo incrementos y beneficios en sus ganancias.

Objetivos específicos

1. Implementar un programa de capacitación en comunicación interna a la gerencia para que puedan ser incorporados en el flujo de la organización.
2. Realizar una formación de liderazgo coach para los mandos medios de MAN-SER, orientado al nuevo líder que se necesita en el nuevo mercado.
3. Elaborar una propuesta de feedback 360° que servirá para facilitar la escucha y la mejora continua de todos los empleados de la organización.

Alcance

El siguiente plan de acción presenta un enfoque en la Gestión de Recursos Humanos orientado a la comunicación interna de la empresa y formación coach de sus líderes y mandos medios.

El proyecto será realizado para la empresa MAN-SER S.R.L con dirección actual en 2 de septiembre del barrio San Pedro Nolasco, Ciudad de Córdoba Capital.

Teniendo en consideración la situación actual del COVID-19, las capacitaciones serán implementadas de forma virtual, diseñadas a medida del análisis organizacional.

El plan de acción se desarrollará a partir de diciembre del 2020 con un plazo previsto de 5 meses continuos.

Para lograr el objetivo general propuesto, en los siguientes apartados se desarrollarán 3 grandes acciones orientadas a los objetivos específicos detallados anteriormente.

Programa de capacitación en comunicación interna organizacional.

La incorporación de este programa completo en MAN-SER será el punto de partida para calibrar la comunicación interna organizacional, se esperan grandes cambios en un corto plazo con la utilización de este nuevo modelo de gestión que podrá implementar la empresa.

Se contrata los servicios de la Facultad de Ciencias de la Comunicación avalada por la Universidad Nacional de Córdoba (UNC), será a través de jornadas virtuales para la gerencia, Julián Mansilla y Melina Mansilla, con la finalidad de que puedan aplicar los conocimientos y herramientas obtenidas a toda su organización.

La capacitación se llevará a cabo en la segunda semana de diciembre, de manera online, mediante un consultor externo, en la misma plataforma web del campus virtual. Estará distribuida en 8 clases con 3 horas de duración, los días lunes a las 18:00 hs a 21:00 hs. Al finalizar se realizará una evaluación para medir los conocimientos adquiridos. El programa cuenta con todos los materiales teóricos y prácticos para garantizar la aplicación de lo aprendido; solamente se precisará contar con notebook/pc y conexión a internet para conectarse al programa. La inversión de la misma es de \$6.200 por persona. El total a invertir para el siguiente programa es de \$12.400 finales.

El objetivo del programa es brindar herramientas de la práctica profesional para la gestión de los procesos de Diagnóstico, Planificación, Ejecución y Evaluación de Comunicación Interna en las organizaciones. (FCC, 2020).

Contenidos: Ver Anexo 1.

Formación de líderes coach

Los nuevos negocios se han vuelto cada vez más ágiles, volátiles, complejos, inciertos y ambiguos. Con respecto a esto, las nuevas tecnologías, los cambios sociales y culturales, han modificado los modelos de relaciones dentro de las organizaciones.

Las nuevas generaciones hoy demandan de las empresas y sus gerentes, cosas impensables en generaciones anteriores, hacen que directamente descarten aquellas organizaciones que no contemplen sus necesidades y objetivos. Todo esto hace necesario nuevos estilos de liderazgo.

La formación que se presenta, se nutre del modelo de Liderazgo Coach de la International Coach Federation, para proporcionar nuevas herramientas para el desarrollo de líderes. (Universidad Católica de Córdoba, 2020)

Se contrata los servicios de la Universidad Católica de Córdoba, ubicada en Obispo Trejo 323 de la Ciudad de Córdoba Capital. Estará dirigida para los jefes y mandos medios de la organización, de manera online.

La siguiente formación iniciará en enero del próximo año con una duración de 8 encuentros virtuales los días martes de 17:00 hs a 21:00 hs. 32 horas totales.

Los objetivos de la formación son los siguientes:

- Brindar, recursos, técnicas y herramientas para el desarrollo de competencias del nuevo modelo de gestión de las organizaciones: El Líder Coach.
- Aprender cuales son las dimensiones del liderazgo en las organizaciones.
- Conocer los estilos de Liderazgo Organizacional.
- Aprender sobre que es el Coaching y la diferencia con otras disciplinas.
- Comprender cuales son las claves para hacer Coaching y que es lo esencial.
- Desarrollar habilidades para preguntar poderosamente.

- Desarrollar habilidades para facilitar el cambio en procesos de Liderazgo y Gestión.

Tendrá unos requisitos de aprobación y certificación los cuales son: para aprobar el trabajo final será con un mínimo de 7 puntos; cumplir con el 70% mínimo de asistencia global del curso; se realizará una evaluación mediante la presentación de un trabajo final sobre los aprendizajes logrados por cada participante en el último módulo del programa.

La inversión de la formación según lo detallado anteriormente, para los líderes y jefes de la organización MAN-SER, es un paquete total de \$40.000 finales en efectivo.

Contenidos: Ver Anexo 2.

Propuesta de feedback 360°.

El feedback 360° nos ayuda a proporcionar información clave sobre la labor total del equipo del trabajo. Estará a cargo del profesional de Recursos Humanos contratado el que formará a los líderes, teniendo una inversión total de \$72.000 mensual, y con duración de 2 meses, dando un total de \$144.000. A continuación se mencionan los pasos a seguir para una gestión exitosa:

1. El supervisor inmediato debe planificar una reunión mensual individual con su colaborador (se sugiere la última semana del mes), con el objetivo de brindar devolución del trabajo realizado, integrando las fortalezas y puntos de mejora. El supervisor dará lugar para que el colaborador haga el mismo procedimiento de su parte. Activar la escucha de ambas partes.
2. Los feedback deben ser sinceros y productivos. Evitar subjetividades y reproches. Se debe hablar de Hechos y de Acciones. Es importante remarcar el seguimiento continuo, plan de acción y plan de formación.
3. Una vez finalizado el feedback 360° correspondientes, el Supervisor inmediato tiene que elaborar un informe de devolución para enviar vía mail a la Dirección de la empresa.
4. El informe debe contener la devolución de cada uno de los integrantes del equipo, remarcando el plan de acción y formación acordada.

5. Una vez enviado el mail; diseñar un nuevo plan de seguimiento, entre el Supervisor inmediato y la Dirección de la empresa para la mejora continua del proceso.

Modelo de feedback 360°: Ver Anexo 3.

Marco de tiempo para la implementación

ACCIONES	DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Programa de capacitación en comunicación interna organizacional																				
2. Formación integral de líderes coach																				
3. Propuesta de feedback 360°																				

Tabla 1. Diagrama de Gantt. Fuente de elaboración propia

Evaluación del impacto de la implementación

En el siguiente apartado se desarrolla el análisis del beneficio económico que obtendrá MAN-SER a través del plan de acción propuesto. Se utiliza la herramienta del ROI o Retorno de inversión que nos sirve para medir la rentabilidad del proyecto.

A partir de las ganancias netas del último período que presenta MAN-SER, del año 2018, se presenta a continuación el procedimiento para obtener las proyecciones:

- Ganancias del año 2018 = \$13.118.036,11.
- Ganancias del año 2019 - Inflación anual 53,8% = \$20.175.539,54.
- Ganancias del año 2020 - Inflación parcial enero/septiembre 22,3% (Indec, 2020) = \$24.674.684,86.

A través del valor obtenido del año 2020, se proyecta un 8% de ganancias esperadas dando un total de \$1.973.974,79. Siendo el primer dato para aplicar a la herramienta del ROI.

Para la implementación del plan de acción, se presentan las siguientes inversiones:

- Salario del profesional de Recursos Humanos (Glassdoor, 2020) por un contrato eventual de 5 meses, se incluye la implementación del feedback 360° = \$72.000 x 5 meses, dando un total de = \$360.000.
- Programa de CI para la gerencia = \$12.400
- Formación para líderes coach = \$40.000
- Viáticos del profesional de Recursos Humanos por 5 meses = \$8.000 x 5 Total = \$40.000
- Costo de conexiones a internet = \$10.000
- Costo administrativo para la implementación del modelo de Feedback 360° (Impresiones, horas operativas del personal) = \$15.000
- Total de inversión, siendo el segundo y último dato para aplicar a la herramienta del ROI = \$400.400.

Cálculo de ROI:

$$\text{ROI} = \frac{\text{GANANCIAS ESPERADAS} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$1.973.974,79 - \$477.400}{\$477.400} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$1.496.574,79}{\$477.400} \times 100$$

$$\text{ROI} = 313\%$$

Tabla 2. Cálculo de ROI. Fuente de elaboración propia

El resultado del Retorno de Inversión resulta positivo para la empresa MAN-SER S.R.L con un total del 313%, esto quiere decir que cada \$100 invertido, la organización obtiene una ganancia de \$313.

Conclusiones

En el presente reporte de caso, se puede concluir que MAN-SER necesita optimizar sus procesos en la comunicación interna y formar a los mandos medios en un liderazgo coach para garantizar una correcta gestión y mejora continua en el desarrollo productivo; alineado a la estrategia y objetivos que dispone la organización.

El plan de acción propuesto, se orienta a la implementación de un programa completo en la comunicación interna para la gerencia, incorporando herramientas actuales que permiten cambiar el flujo comunicacional actual, logrando una empresa dinámica y ágil en los procesos, beneficiándola económicamente a través del aumento en la productividad de la misma.

Dentro del plan se incluye una capacitación de liderazgo coach para los mandos medios, desarrollando nuevas competencias y habilidades blandas que necesitan los nuevos líderes para lograr una efectiva transformación en las personas, lo cual aumentará notablemente la motivación y compromiso dentro del equipo de trabajo.

Complementando la formación de los líderes coach y el proceso de comunicación interna, se implementa un modelo de feedback 360° que establece un cambio positivo en el clima laboral, ya que los empleados se sienten escuchados y valorados.

De esta manera en MAN-SER, con la inversión del plan de acción presentando, se proyecta un 8% de ganancias, efectuando un ROI positivo del 313%, llegando a una contribución de \$313 cada \$100 invertidos.

Recomendaciones

A partir del análisis correspondiente del caso se detalla que, si bien el plan de implementación para mejorar el flujo del proceso en la comunicación interna y la formación en liderazgo coach es una propuesta que dará grandes frutos en un corto y mediano plazo, se recomienda aplicar una estructuración al área de Recursos Humanos y hacerla formar parte íntegra de la estrategia organizacional, de esta manera la empresa estará encaminada hacia la innovación, mejora continua y adaptación al cambio, con un buen clima laboral, empleados motivados y capacitados, personal acorde en su puesto

de trabajo que permita aprovechar al máximo los recursos en el desarrollo de las actividades y así mantener la competitividad en el mercado actual.

Bibliografía

- ADIMRA. (23 de Abril de 2020). Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/noticias/3409>
- ADIMRA. (14 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.adimra.org.ar/noticias/3450>
- Alles, M. A. (2015). *Codesarrollo. Una nueva forma de aprendizaje para alcanzar la estrategia organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Argentina.gob.ar. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/atp>
- Betancourt, D. F. (15 de Mayo de 2019). *Ingenio Empresa*. Obtenido de <https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/>
- BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA. (19 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA. (5 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/229469/20200519>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional* (Segunda ed.). México, DF.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Chiavenato, I. (2015). *Administración de Recursos Humanos* (Décima ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C. V.
- Colaboradores de Wikipedia. (22 de Octubre de 2019). *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_PESTEL
- Cometto, C., Rojas, E., & Pernasetti, L. (Junio de 2019). *Repositorio Digital UNC*. Córdoba. Obtenido de <https://rdu.unc.edu.ar/>
- FCC. (2020). Obtenido de <https://fcc.unc.edu.ar/novedades/noticias/curso-de-gestion-en-comunicacion-interna>
- Foege, G. (13 de Diciembre de 2018). *Repositorio Institucional Universidad de Palermo*. Buenos Aires. Obtenido de <https://dspace.palermo.edu/dspace/bitstream/handle/10226/2045/Foege%20Gerardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Glassdoor. (Octubre de 2020). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,16.htm

Goleman , D. (2018). *Cómo ser un líder*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Penguin Random House Grupo Editorial.

Gonnet, J. (22 de Marzo de 2013). *Conicet*. (El Sevier Doyma) Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de <https://ri.conicet.gov.ar/bitstream/handle/11336/3050/1602-5071-1-PB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Indec. (Septiembre de 2020). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_20A322C9F642.pdf

Infoleg. (28 de Abril de 1972). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=17612>

Infoleg. (27 de Septiembre de 1974). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/norma.htm>

Infoleg. (30 de Marzo de 1984). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm>

Infoleg. (18 de Octubre de 1993). Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=639>

Iproup. (5 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.iproup.com/innovacion/15740-teletrabajo-los-argentinos-son-mas-o-menos-productivos>

MAN-SER S.R.L. (2014). *MAN-SER*. Obtenido de <http://www.man-ser.com.ar/nosotros.html>

Muradep, L. (2012). *Coaching para la transformación personal*. (Primera ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.

- Nacion, R. (18 de agosto de 2020). 2020 - *LA NACION*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/politica/banderazo-17a-quienes-fueron-opositores-se-sumaron-nid2423780>
- Suteba. (13 de Septiembre de 1995). Obtenido de <https://www.suteba.org.ar/ley-del-riesgo-del-trabajo-5729.html>
- Télam. (5 de Mayo de 2020). *Télam - Agencia Nacional de Noticias*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202005/459078-produccion-metalurgica-cayo-interanual-marzo.html>
- Torino, M. (15 de Agosto de 2020). 2020 - *LA NACION*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/la-nueva-agenda-verde-saldremos-mejores-pandemia-nid2418260>
- Universidad Católica de Córdoba. (2020). Obtenido de <https://fjs.ucc.edu.ar/curso.php?id=15371>
- UOM. (20 de Noviembre de 2019). Obtenido de <https://www.uom.org.ar/site/convenios-y-salarios/>
- Wolk, L. (2013). *Coaching: el arte de soplar brasas*. Buenos Aires: Gran Aldea Editores - GAE.

Anexos

Anexo 1. Programa de capacitación en comunicación interna organizacional.

Contenidos:

1. Introducción a la Comunicación Interna

- Comunicación Interna: Definición, alcance e impacto.
- Incidencia de las TIC'S en la Comunicación Interna (CI).
- Diversidad del campo profesional.
- Perfil del profesional de CI.
- Evolución del Rol: De la gestión de canales a ser facilitadores de procesos comunicacionales.
- El enfoque estratégico de la CI.

2. Diagnóstico / Mediciones en CI

- Introducción al Diagnóstico en CI.
- Estrategia de abordaje en la organización.
- Objetivos centrales del Diagnóstico en CI.
- Modelos de intervención diagnóstica en CI.
- Construcción de indicadores alineados a objetivos estratégicos de la organización.
- Criterios para la selección de herramientas e instrumentos de medición.
- Presentación de resultados para alta dirección.

3. Planificación estratégica de la CI

- Aporte estratégico de la comunicación interna: vehicular la cultura, aportar a atraer y retener a los mejores talentos, realizar aportes significativos a los objetivos de negocio.
- ¿Por qué es estratégico planificar la comunicación interna?
- Planificación estratégica en 5 pasos: Relevamiento y análisis; Planificación: Objetivos generales, Objetivos específicos, Definición de públicos / audiencias, Definición y planificación de actividades y temas (validación) - objetivos públicos - audiencias - mensajes clave - calendario - presupuestos -

indicadores de éxito; Ejecución de actividades y campañas; Monitoreo y evaluación / ajustes; Reportes de estrategia de comunicación.

4. Producción de contenidos y gestión de canales

- Canales de comunicación efectivos. ¿Efectivos para qué? ¿Efectivos para quién?
- Características y posibilidades de los medios más usados: House organ, Flyers por mail, Intranet, Carteleras, físicas y digitales, Instancias de comunicación cara a cara: desde pequeñas reuniones a grandes open forums.
- Variables de análisis.
- Sinergia entre el “eco sistema” de medios internos.
- ¿Hacia una comunicación interna 2.0? Ejemplos: Red de Naranja, Yammer de Renault.
- Un indispensable: la creatividad.
- Consideraciones de identidad visual y su aplicación en los canales internos.
- Contenidos: concepto de “noticiable”.

Anexo 2. Formación integral de líderes coach.

Contenidos:

1. Introducción al Liderazgo Organizacional
 - Los nuevos contextos de Mercado.
 - Las dimensiones del Liderazgo.
 - Las nuevas competencias que requieren los Líderes.
2. Gestionando cambios en el Modelo de Negocio.
 - Tipos de Cultura Organizacional.
 - Estilos de Liderazgo Organizacional.
 - Los nuevos paradigmas sociales.
3. El nuevo estilo: Líder Coach.
 - Liderando desde el Líder Coach.
 - Enfoque el resultados y relaciones
 - Herramientas para acompañar los proceso de cambio.
4. Competencias del Líder Coach.
 - Las 4 inteligencias del Líder Coach.
 - El Líder Coach y la influencia.
 - El Líder Coach y como incentivar hacia la motivación.

Anexo 3. Propuesta de feedback 360°.

Modelo de feedback 360°:

MAN-SER S.R.L		EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS		Versión 1
				Fecha
				Válido
SECTOR/DEPARTAMENTO:				
PUESTO:				
NOMBRE Y APELLIDO:				
REPORTA A:				
SUPERVISA A:				
CATEGORIA:				
				FECHA DE EVALUACIÓN
		MATRIZ		
1- DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES	DETALLE	REQUERIDO	OBTENIDO	
FUNCIONES		4		
		4		
		4		
		4		
		4		
		4		
		4		
Sub total		28	0	
PORCENTAJE OBTENIDO EN FUNCIONES			0,0%	
2- FACTOR HUMANO		REQUERIDO	OBTENIDO	
MOTIVACIÓN	Con el equipo	2		
	Con el supervisor	2		
	Con la empresa	2		
INTERÉS EN SENTIRSE PARTE	Con el equipo	2		
	Con el supervisor	2		
	Con la empresa	2		
Sub total		12	0	
PORCENTAJE OBTENIDO EN FORMACIÓN			0,00%	
3- COMPETENCIAS (de acuerdo al puesto si son menos, simplemente eliminar la fila)		REQUERIDO	OBTENIDO	
		4		
		4		
		4		
		4		
		4		

Empleado		Nombre:
Funciones	0,00%	DNI:
Factor Humano	0,00%	Firma del Evaluado
Competencias	0,00%	Nombre:
PROMEDIO del EVALUADO	0%	DNI:

Modelo de feedback 360°. Fuente de elaboración propia.