

## **Proceso de Comunicación del Cambio Cultural en Fundación Miguel Lillo**

Facultad de Ciencias Económicas Especialización en Administración y  
Políticas Públicas Orientación: Gestión de la Administración Pública  
Universidad Nacional de Tucumán

- 2023 -  
Esp. Sabrina Alurralde

## Índice

Resumen.....	2
Palabras Claves.....	3
Introducción.....	3
Justificación.....	7
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Marco Teórico.....	10
a. Tipos de Estructuras Organizativas.....	10
b. Características de las Instituciones Públicas.....	11
c. Definición de Cultura.....	12
d. Definición de Cambio Cultural.....	13
e. Definición de Comunicación y Modelos de Comunicación.....	13
f. Tipos de Líderes/Liderazgos, y Antilíderes.....	14
g. La Gestión de Recursos Humanos (GRH).....	17
Marco Metodológico.....	20
a. Enfoque de Investigación.....	20
b. Método de Investigación.....	20
c. Técnicas de Investigación.....	21
Trabajo de Campo.....	22
Investigación.....	22
Diagnóstico Estratégico.....	22
Reuniones con Directores Generales y Mandos Medios.....	24
Acciones Propuestas.....	30
Plan de Implementación para una Comunicación Interna Efectiva.....	30
Plan de Implementación para la Capacitación de Mandos Medios.....	41
Conclusión.....	45
<b>Referencias.....</b>	<b>48</b>
Apéndices.....	51
1. Ficha de Observación.....	51
2. Guías de Preguntas para: Entrevistas Grupales Semiestructuradas.....	52
Entrevista con Directores Generales.....	52
Entrevista con Directores de Áreas y Jefes de Departamentos.....	52

## Resumen

A pesar de vivir en una sociedad en constante cambio, debido a la hiperconexión, y en donde la tecnología y la comunicación marcan el rumbo de las instituciones posicionándolas en la mirada colectiva; a las instituciones públicas, la Fundación Miguel Lillo (FML) no se encuentra fuera de esta realidad, les cuesta encontrar la relación simbiótica entre cambio cultural/organizacional y comunicación interna.

En este trabajo se analizará el papel que juega la comunicación interna en el proceso de cambio cultural/organizacional de la Fundación Miguel Lillo, proceso que dio origen a un sector fundamental para lograr la cohesión en esta relación, como es el Departamento de Desarrollo Humano, y por último, la capacitación de los mandos medios en cuestión de liderazgo para ser los socios estratégicos que requiere la FML en la implementación exitosa de un plan de comunicación interna efectivo.

Este proceso de cambio suele ser visto e interpretado de diferentes maneras, tanto para los que generan y encabezan el cambio, como para los demás colaboradores. Por lo que surgen preguntas como: ¿qué características culturales posee la FML en la actualidad según los directivos?, y a la inversa, ¿cuál es la cultura organizacional de la FML según los colaboradores de la Institución?

Esto a su vez, abre nuevas interrogantes en el ámbito de la información requerida para abordar el cambio: ¿cuáles son las necesidades de información de los colaboradores de la FML?, y de la mano, ¿cómo tiene que ser la comunicación interna planteada en la FML para colaborar con el proceso de cambio cultural?, y por supuesto ¿quién es el responsable de la comunicación interna en la FML?

## Palabras Claves

Estructura de las Instituciones Públicas, Gestión del Capital Humano, Cultura organizacional, Cambio Cultural, Comunicación Interna, Liderazgo, Mandos Medios.

## Introducción

La FUNDACION MIGUEL LILLO (FML) es un Organismo descentralizado del Estado Nacional. Fue organizada en 1931 a partir del legado del Dr. Miguel Lillo. Depende del Ministerio de Educación de la Nación. Su objetivo, fijado por norma legal y leyes complementarias, es el estudio de la flora, la fauna y la gea de nuestro país con especial referencia a la región noroeste y por razones de continuidad geográfica de los ecosistemas el estudio se extiende también a los países limítrofes, facilitando y promoviendo en consecuencia todas las ideas, acciones y proyectos que conduzcan a profundizar e innovar los caminos para el estudio de las Ciencias Naturales y la protección y cuidado del medio ambiente.

También cuenta con áreas de extensión y difusión de las Ciencias Naturales: Museo de Ciencias Naturales, Museo Histórico Miguel Lillo y su tiempo, Jardín Botánico y Centro de Información Geobiológico del NOA (Biblioteca); y con áreas de extensión cultural e histórica: los Centros “Cultural Alberto Rougés” y “de Estudios Juan Dalma”.

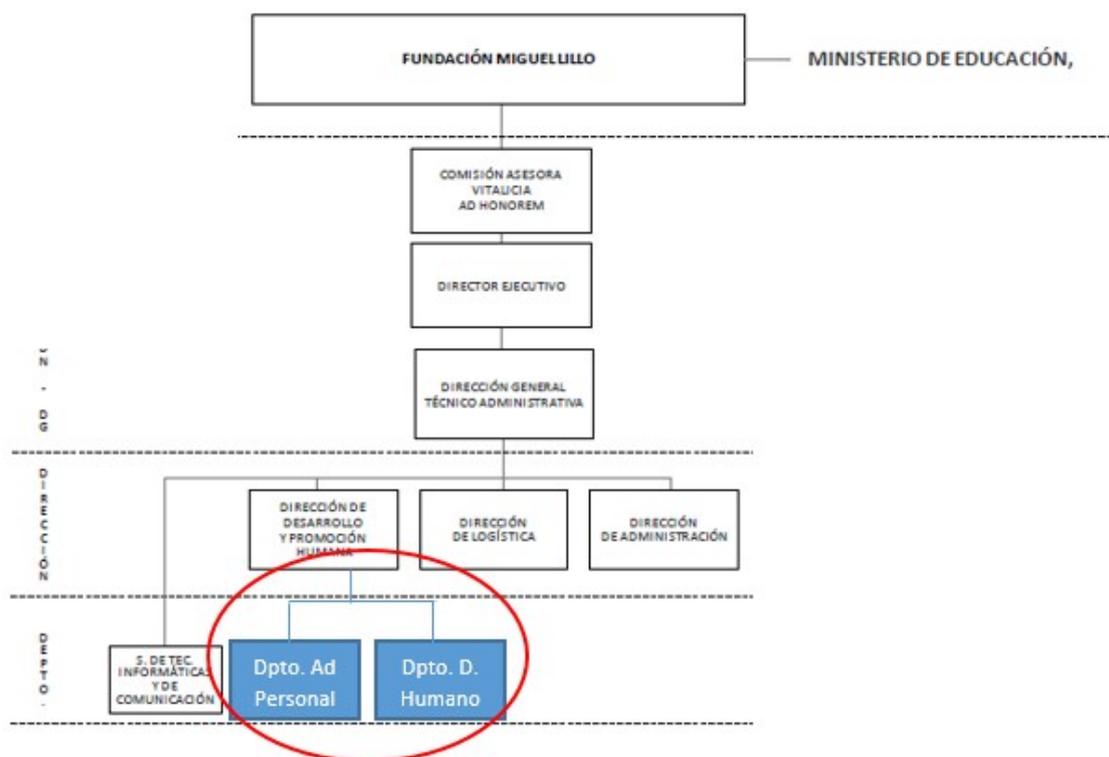
La última estructura orgánica que se instaura para la FML, comienza a gestarse en el 2014, en donde comienza a orquestarse un cambio organizacional en la FML, dando origen en 2019 a una nueva estructura organizativa, aprobada por Decisión Administrativa 845/19.

En esta nueva estructura, surge en el organigrama la Dirección de Desarrollo y Promoción Humana, con sus dos departamentos: Administración de Personal (que ya venía funcionando, con trabajadores y bajo otra denominación) y Desarrollo Humano.

Como antecedentes en RRHH se cuentan con las siguientes tareas realizadas, que serán tomadas como base para abordar esta propuesta de trabajo:

1. Confección del organigrama de la Institución en su 1° y 2° nivel.
2. Responsabilidades y Acciones de los niveles 1° y 2°.
3. Análisis estructural y confección de diagramas de puestos de las áreas científicas.
4. Descripción de Perfiles de algunos puestos de trabajo.
5. Se considerará del mismo modo, el apartado “Debilidades y Amenazas” del Plan Estratégico 2015-2020.

Para este trabajo sólo se agrega la parte del organigrama referido al área a la cual es de interés abordar.



Mientras, en 2015, desde las autoridades se lanza un Plan Estratégico a cinco años, el cual pretende ser una guía para definir prioridades, un nuevo lenguaje, una nueva estructura, objetivos, en definitiva, una nueva cultura para la FML. Este nunca se comunicó a los colaboradores de la fundación, lo que dio origen a una serie de mal interpretaciones, miedos, rumores, desinterés por las

propuestas institucionales y claramente una falta total de sentido de pertenencia de los colaboradores con respecto a la FML.

La falla estuvo, en la sociabilización del cambio cultural en el cual se estaba encaminando la Fundación, falla grave que le costó, para una transformación y transición amigable y gradual.

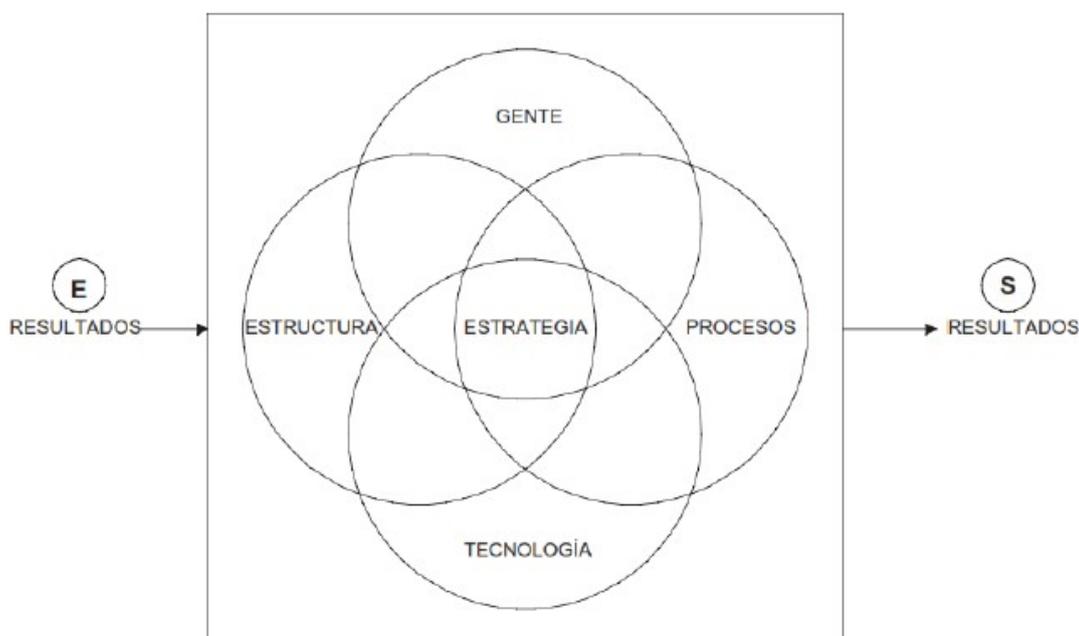
A pesar de que la nueva estructura planteada es más moderna y “flexible”, los procesos comunicacionales, y más aún los referidos a la comunicación interna, siguen aferrados a estructuras verticalistas y procedimientos burocráticos, la cual pareciera “tiene como propósito directo la coordinación interna, con objeto de hacer más eficiente la operación de la institución” (Muriel y Rota, 1980, p. 49).

Respecto al Liderazgo de los mandos medios, será propósito de este trabajo demostrar que estos resultan indispensables para que la comunicación pueda no sólo facilitarse y llegar a los colaboradores, sino también para colaborar en la apropiación del cambio cultural gestante en la FML. La finalidad del Dpto. de Desarrollo Humano es la de generar entre los mandos medios un tipo de Liderazgo Compartido llevado a cabo por un grupo de individuos que sean capaces de liderarse unos a otros en pos de objetivos organizacionales (Hatun, 2018: 31) y Liderazgo Transformacional, puesto que es necesario un líder de puertas abiertas, que escuche las necesidades de los colaboradores, que bregue por su crecimiento y desarrollo, para lo cual debe tener clara la visión estratégica para guiar el cambio y llevar a la FML a una profunda y verdadera comprensión organizativa. (Chiavenato, 2019: 363).

La intención de este trabajo es conocer la relación entre cambio cultural y comunicación interna, la percepción colectiva de la cultura de la FML, el análisis de los modelos de comunicación interna utilizados por la institución, la idoneidad y pertenencia de los mandos medios respecto a la apropiación del mensaje institucional por parte de los colaboradores y la misión del Departamento de Desarrollo Humano respecto a esta relación.

Este trabajo desea presentar una propuesta para la estructuración del Dpto. de Desarrollo Humano, proponiendo una herramienta práctica para la definición de prioridades en materia de programas y asignación de recursos. La intención es orientar al DDH hacia el conocimiento de sus competencias básicas, una propuesta de estructura y acción para el departamento, desde una visión sistémica, por lo que para este trabajo, se considera el aporte de Gilli,J.J, el cual plantea que para:

*“El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente.” (Gilli et.al (2007), Pág. 38)*



(Gilli et.al (2007), Pág. 38)

Por último, respecto a la función del Dpto. de Desarrollo Humano, es necesario destacar que una propuesta de diseño de una unidad organizativa, como lo es el Departamento de Desarrollo Humano (DDH) de la FML, dentro de una estructura atravesando un cambio cultural, no puede ser fruto de una idea. Toda decisión política en materia de planeamiento estratégico o estructural de una organización debe respetar ciertos criterios de objetividad que miren en primer lugar a verificar la vigencia y cumplimiento de la misión que definieron

originalmente sus fundadores; en segundo lugar la historia de la Institución, su evolución, aportes a la comunidad y desarrollo en materia de competencias básicas.

## Justificación

La comunicación es una herramienta más para la gestión pública y se nutre de datos e información; pero su función va más allá de la labor informativa. Cuando se comunica un proyecto o una actividad, lo que se desea es trasladar un mensaje a alguien para conseguir una finalidad. La información refuerza lo objetivo, mientras que la comunicación fortalece lo subjetivo, y es ahí, en lo subjetivo, lo emocional, donde trabaja y donde se genera la verdadera comunicación, la comunicación eficaz.

Del mismo modo es importante entender que se comunica con lo que se dice y con lo que se hace, pero también con lo que no se dice o no se hace, y que la comunicación no es solo un trabajo de palabras sino también de imágenes. Todos estos aspectos definirán la comunicación que hagamos e influirá de distinta manera en los públicos a los que se dirija la comunicación.

Actualmente se vive un momento social en donde la comunicación dejó de seguir un modelo tradicional emisor/receptor, basado en su modo lineal, vertical o secuencial. El escenario actual plantea un modelo de comunicación que circula en todas las direcciones (horizontal y bidireccional), ante estos cambios, se desarrollan nuevas herramientas de comunicación provocados fundamentalmente por internet y las nuevas tecnologías, estos nuevos medios sociales han transformado la manera de relacionarse con el público. Estas herramientas, por tanto, demandan rapidez, atención, involucración (respuesta a comentarios), seguimiento y diálogo real, y son las que van definiendo una nueva realidad comunicativa.

Sin embargo, se debe tener en cuenta, que las características de las instituciones públicas, no son iguales que una empresa privada. Como lo expone Goldhaber (1984), son organizaciones en donde se tiene una mirada

muy conservadora y clásica de las líneas de comunicación: autoridades, jerarquía, división de tareas, la centralización, etc. Para analizar la comunicación en la FML, es necesario tener en cuenta esta mirada clásica de una institución.

Es necesario conocer la cultura organizacional, para entender la comunicación interna, ya que, como lo plantea Brandolini y González Frígoli “las comunicaciones internas son una base activa en la consolidación y construcción social de la cultura de la organización” (2009, p. 27).

Este trabajo se vio motivado, entre otras cosas, por los resultados que arrojó una encuesta realizada en 2019 por la Dirección de Transferencia y Servicios Externos, sobre la Comunicación Interna en la FML. La encuesta se realizó a través de un Formulario Google al que podían acceder todos los trabajadores, con la posibilidad de realizarla en formato papel, ya que se la dejó impresa en cada Unidad Organizativa. La difusión de la misma se llevó a cabo a través del mail institucional, con dos repeticiones, también se pidió a cada Unidad Organizativa que refuerce el pedido, y vía WhatsApp se compartió link de la encuesta con las especificaciones pertinentes. De 309 empleados, se obtuvieron 69 respuestas vía online y 5 respuestas por escrito. La mayoría de las respuestas vinieron del sector Docente de la FML. Es necesario recordar que comunicación es lo que se dice y lo que no se dice también. La poca participación en la encuesta es un indicador del bajo interés por las actividades institucionales.

Por otro lado, existe una problemática clara respecto a los mandos medios, que en el caso de la FML están compuestos por directores de institutos y jefes de departamentos; estos, llegaron a su cargo por el paso del tiempo, tradición, trayectoria. Se debe hacer una distinción entre empleados docentes y no docentes, en donde los primeros poseen todos (14 profesionales) formación académica universitaria (biología, zoología, geología) y los segundos, un total de 13 agentes de los cuales sólo 7 poseen formación universitaria. Pero, el dato relevante a mencionar es que, ninguno tiene capacitaciones en gestión del capital humano. Dato que justifica uno de los motivos de este trabajo.

Es necesario determinar también, la función del DDH en esta relación entre cambio cultural, comunicación interna y mando medios como “agentes” líderes del cambio, la planificación de la gestión de capital humano en escenarios cambiantes es fundamental. Actualmente, el DDH es un sector que se encuentra en sus inicios, conformado por agentes formados en gestión de RRHH, motivados y con ideas para generar reformas, actualizaciones y con el apoyo de los directores generales de la FML.

### Objetivo General

- Conocer la relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna de la FML, como así también la función de los mandos medios en la apropiación en la comunidad del mensaje institucional.

### Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de cultura presente en la FML.
- Proponer un diseño de estructuración del Departamento de Desarrollo Humano desde una perspectiva sistémica y transversal.
- Distinguir los modelos y canales de comunicación interna presentes en la FML y proponer un diseño de comunicación interna acorde a la cultura organizacional actual de la FML.
- Analizar el rol de los mandos medios en la trasmisión y apropiación del mensaje institucional.

## Marco Teórico

El tema de investigación propuesto, requiere de un sustento teórico que identifique ¿cuáles son los tipos de estructuras organizativas?, ¿cómo son las instituciones públicas?, ¿qué es la cultura organizacional?, ¿cómo se compone la cultura organizacional?, ¿qué es un cambio cultural?, ¿cuáles son los modelos de comunicación? ¿cuáles son los tipos de liderazgos? ¿cómo debe estar compuesto el sector de recursos humanos para atender las necesidades de comunicación interna de una institución?

### a. Tipos de Estructuras Organizativas

Mintzberg (1991) propone cinco configuraciones estructurales para el diseño de las organizaciones:

- La Estructura Simple: el poder está centralizado en la cumbre estratégica y debajo hay un núcleo operativo orgánico que le reporta directamente.
- La Burocracia Mecánica: las organizaciones con este tipo de estructura están dominadas por regulaciones y reglas, se caracterizan por una alta especialización, división y coordinación del trabajo, a través de los analistas de la tecnoestructura.
- La Burocracia Profesional: tareas especializadas y complejas, ejecutadas por profesionales del núcleo operativo, coordinación estandarizada.
- La Forma Divisional: la mirada está puesta en el producto, y las divisiones tienen autonomía y control en sus funciones operativas lideradas por mandos medios que se comunican con la cumbre estratégica de la organización.

- La Adhocracia: este tipo de estructura es flexible, se promueve la innovación, los equipos multidisciplinarios, y la coordinación por ajuste mutuo.

#### b. Características de las Instituciones Públicas

Una Institución Pública es aquella que es administrada, financiada y controlada por el Estado, en el caso de la Fundación Miguel Lillo, al ser un organismo descentralizado, posee un órgano que la conduce, es decir tiene autarquía en la conducción.

En este tipo de instituciones, la carga burocrática es distintiva, y este es un concepto fundamental para analizar las instituciones públicas. Según Goldhaber, sus características son:

- una organización con continuidad que opera según unas reglas;
- un área, o un dominio, de competencia en el que el individuo involucrado comparte su trabajo para conseguir unos objetivos bajo el mando de unos líderes predeterminados;
- una organización con principios escalares (jerárquicos);
- una organización con reglas que pueden ser normas o reglas técnicas;
- una organización en la que el personal administrativo es separado de la propiedad de los instrumentos de producción o de administración, y también se separan la propiedad privada y los equipos de la organización;
- una organización cuyos recursos están libres de cualquier control externo, y en la que ningún administrador puede monopolizar posiciones personales;

- una organización en la que los actos administrativos, las reglas, las políticas, etc., se hacen por escrito (1984, pp 40).

### c. Definición de Cultura

Se tomará la definición de cultura organizacional como «un modelo de presunciones básicas —inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna—, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas» (Schein, 1988, p. 24).

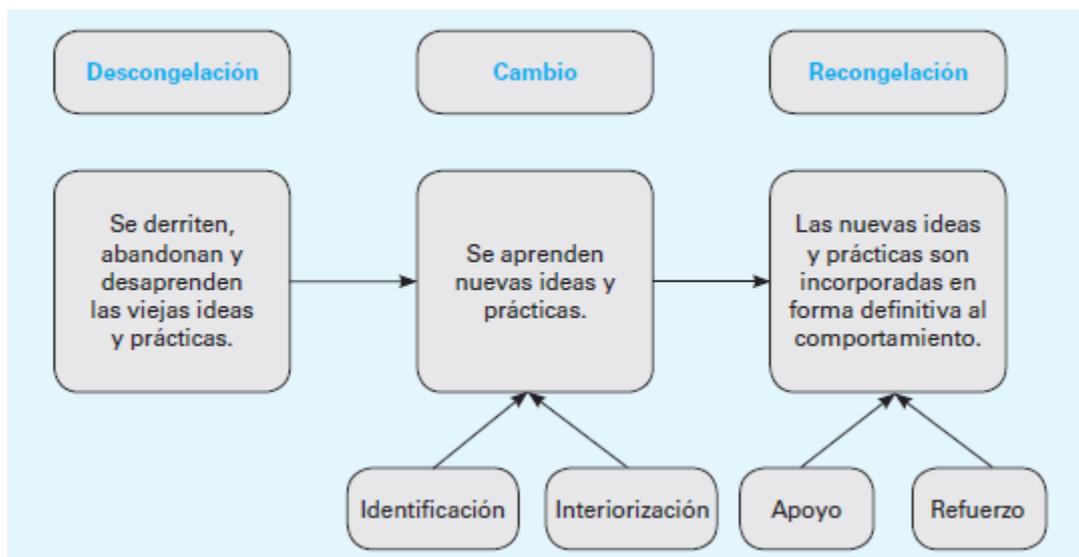
La cultura organizacional está compuesta por 3 niveles, según Schein:

- “El nivel 1: Producciones...está dado por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.
- El nivel 2: Valores, que reflejan en última instancia la manera en que deben relacionarse los individuos, ejercer el poder y pueden ser validados si se comprueba que reducen la incertidumbre y la ansiedad.
- El nivel 3: presunciones subyacentes básicas, permite la solución a un problema cuando esta se ha dado repetidamente y queda a la larga asentada...” (Schein, 1988, pp. 30-32).

#### d. Definición de Cambio Cultural

El cambio ocupa un lugar importante en el análisis de las organizaciones. Que algo cambie, implica que pase de un estado a otro, hablamos de una transición, de una transformación, de una interrupción y ruptura (Chiavenato, 2009).

Chiavenato define 3 fases en el proceso de cambio en una organización:



Fuente: extraída de Chiavenato, 2009, pp 417

#### e. Definición de Comunicación y Modelos de Comunicación

Existen muchas y diversas definiciones sobre el tema, en este trabajo, abordaremos la cuestión desde las palabras de Chiavenato:

“es el proceso mediante el cual dos o más personas intercambian, comprenden y comparten información, por lo general con la intención de influir en el comportamiento de otras personas.” (2009, pp 307).

Por lo arriba expuesto, se entiende y se vuelve visible, que las organizaciones se muevan en base a procesos de comunicación. Las instituciones exitosas van a tener que contar con canales y herramientas claves que mantengan a sus colaboradores conectados para lograr la sinergia.

Se puede hablar de tres modelos de comunicación, según Goldhaber (1984):

- Comunicación descendente: los mensajes fluyen desde la dirección a los colaboradores.
- Comunicación ascendente: los mensajes fluyen desde los colaboradores a la dirección, en forma de preguntas con el fin de obtener un *feedback* y hacer sugerencias.
- Comunicación horizontal: los mensajes fluyen como un intercambio lateral entre las personas del mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

#### f. Tipos de Líderes/Liderazgos, y Antilíderes

Según A. Hatum (2018), los distintos tipos de líderes y liderazgos, y sus características son:

**- El liderazgo transformacional o el visionario** predominan entre los expertos:

\* Identifica como líder a la persona que genera cambios y transformaciones en una organización, actuando sobre las motivaciones intrínsecas de sus seguidores (Burns, 1978).

\* El líder empuja al seguidor a seguir la visión del líder.

**- El Liderazgo Auténtico:**

\*Pone mayor énfasis en valor intrínseco de la relación entre el líder y seguidor.

\* Y en la forma no coercitivas de relación.

\* Reduce la distancia entre líder y seguidor.

\*El líder tira de sus seguidores para crear un ambiente donde las ideas fluyan y se puedan considerar.

### **- Liderazgo Creativo:**

\* El contar con pocos recursos.

\* Independencia.

\*Romper las reglas: guiado por la inspiración y el gusto de tomar riesgos, tratando de evitar atrapado en su propio éxito.

\* Equilibrar control e improvisación.

\* El co-liderazgo es necesario, la complementariedad en la visión. Colaboración y equipo son necesarios para lograr altos niveles de creatividad, esto crea organismos horizontales y ágiles, basadas en la confianza, compuestas por personas que apoyan y generan el contexto creativo requerido por el líder. Por eso la importancia de construir buenos equipos de trabajo.

### **- ANTILIDERES DESTRUCTORES DE LAS ORGANIZACIONES**

\* Jefes autoritarios, carentes de consideración y de actitud arrogante.

\* Falta de integridad: expresada en los favoritismos, en el incumplimiento de los compromisos pactados, difusión de falsas expectativas, desalineación entre la actitud del líder y los principios organizacionales... esto desata el cinismo en la organización.

\* Carencia de feedback: cuando se da frente a otros o en lugares y momentos poco propicios, tomando la forma de reprimendas, esto genera rencor, mensajes no dichos, ironías que rayan lo insultante.

\* Incapacidad para escuchar: cuando el superior anula las propuestas de los miembros de su equipo sin la búsqueda de consenso y termina por imponer sus opiniones, destruye las iniciativas de su equipo. El groupthink o pensamiento de grupo se apodera del equipo, y todo esperan la opinión del líder antes de ofrecer la propia.

\* Micromanagement: se da cuando no hay independencia en el trabajo de los empleados, cuando todo lo que se hace se debe consultar al jefe, hay falta de empowerment (empoderamiento). Cuando un superior quiere estar en todo, anula la voluntad creadora, ambiciones y el crecimiento de sus colaboradores. Dejar hacer, aún a riesgo de eventuales errores, es la única manera de favorecer la evolución del equipo y de sus miembros. Hace falta valentía para conseguirlo.

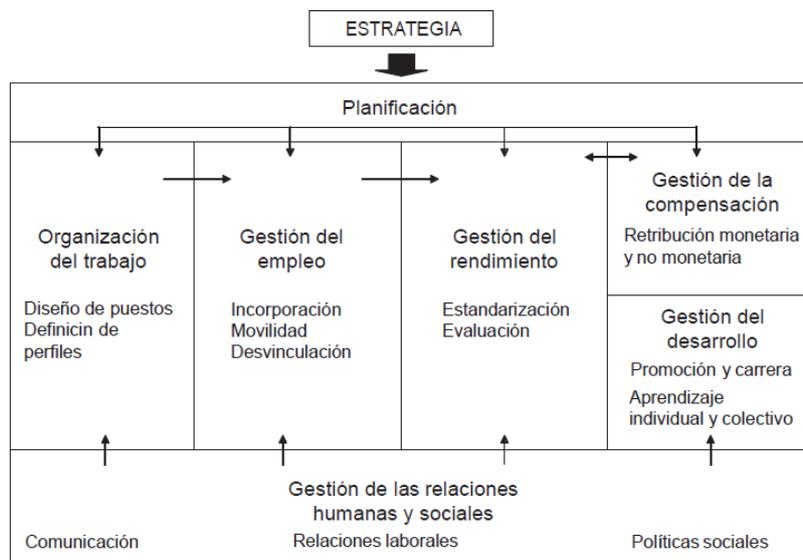
\* Arrogancia: se ve en el tono despectivo, aires de superioridad, seguridad que roza la soberbia...un líder así basa su poder en el temor y trata de ocultar sus propias falencias.

## g. La Gestión de Recursos Humanos (GRH)

Según F. Longo (2004), una verdadera Gestión de Recursos Humanos “actúa como nexo entre la estrategia y las personas” (pp. 90). Presenta su modelo teórico sobre los elementos básicos que componen esta gestión:



En la imagen se puede ver la interacción entre los elementos básicos que componen una verdadera GRH, elementos que se encuentran organizados en subsistemas para esta gestión:



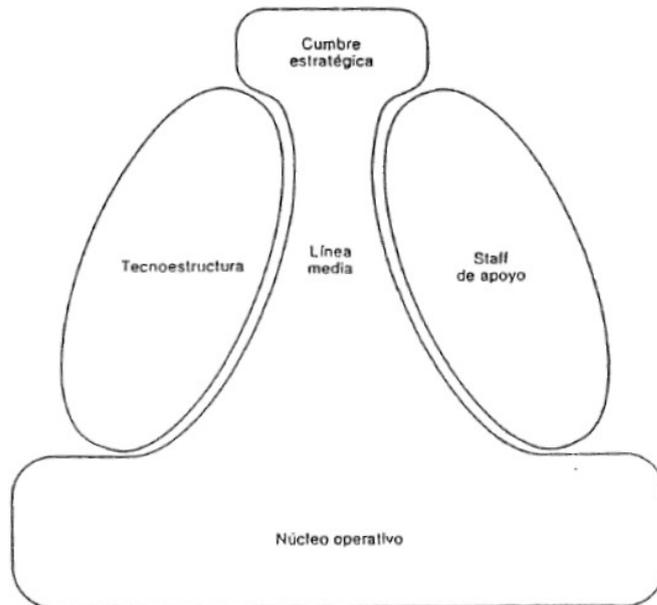
Fuente: extraída de Longo, 2004, pp 114

Partir de una *Planificación de los Recursos Humanos*, es sumamente necesario, ya que constituye la puerta de entrada en todo sistema integrado de Gestión de Recursos Humanos, y permite anticipar la definición de políticas coherentes en todas las gestiones restantes.

Esta Planificación, es una propuesta gradual y escalonada. La integralidad será la característica esencial del abordaje planteado, conjugando y articulando acciones y servicios brindado desde un sector de recursos humanos.

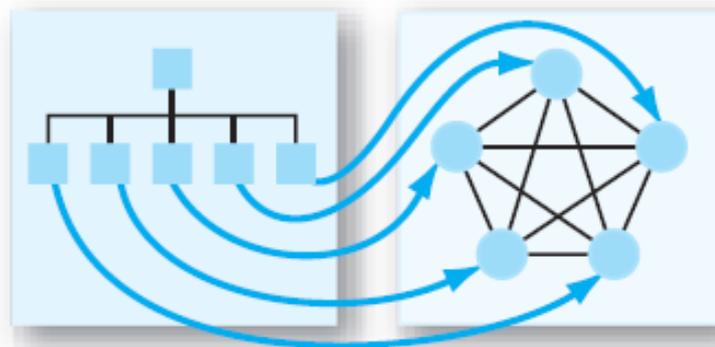
Las gestiones están ordenadas desde una secuencia lógica. En primer lugar, está la *Organización del Trabajo*, que prefigura y concreta los contenidos de las tareas y las características de las personas llamadas a desempeñarlas. Luego viene la *Gestión del Empleo*, que comprende los flujos de entrada, movimiento y salida de las personas. En tercer lugar, se encuentra la *Gestión del Rendimiento*, que abarca la planificación, motivación y evaluación de la contribución de las personas. En el cuarto, está la *Gestión del Desarrollo*, que se centra en el crecimiento individual y colectivo. Por último, en el nivel inferior, se ubica la *Gestión de las Relaciones Humanas y Sociales*, que se conecta a su vez con todas las gestiones mencionadas anteriormente.

Esta GRH requiere de una conformación del equipo de RRHH que se incorpore con funciones de línea, es decir dentro de la estructura formal, y a su vez como *staff de apoyo*, cuya finalidad sea la de “suministrar apoyo a la organización fuera de su corriente de trabajo operacional” (Mintzberg, 1991: 17).



Fuente: extraída de Mintzberg, 1991, pp 13

Este equipo de RRHH como *staff de apoyo*, debe apoyarse y concebirse desde la tipología *transfuncional* planteada por Robbins, ya que “los equipos *transfuncionales* son un medio eficaz que permite que las personas de distintas áreas de una organización (o incluso de otras organizaciones) intercambien información, desarrollen ideas nuevas y resuelvan problemas, además de que coordinen proyectos complejos.” (Robbins, 2009, p.326).



## Transfuncionales

Fuente: extraída de Robbins, 2009, pp 324

## Marco Metodológico

### a. Enfoque de Investigación

Se utilizará un diseño cualitativo, desde un abordaje de investigación/acción. Éste, según Samperini: “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación.” (pp 7, 2014). De acuerdo a las características de la problemática a resolver, este enfoque permitirá contextualizar el fenómeno, profundizar el significado del cambio cultural para los agentes ya que analizará las distintas realidades subjetivas otorgando una riqueza interpretativa de la realidad, y por último se pretende generar propuestas de acción prácticas para dar soluciones a la problemática planteada.

### b. Método de Investigación

El método utilizado será la observación cualitativa. Es necesario tener en cuenta que la “Observación cualitativa no es mera contemplación, sentarse a ver el mundo y tomar notas; implica adentrarnos profundamente en situaciones sociales y mantener un papel activo, así como una reflexión permanente. Estar atento a los detalles, sucesos, eventos e interacciones” (Samperini, pp 399, 2014).

Por tanto, a través de este método, se buscará extraer los datos necesarios para la investigación, evaluando los problemas que acontecen, a través de reuniones pactadas con directores generales y mandos medios, para lograr una mirada un poco más objetiva de la situación, con la cual se realizará una posterior evaluación del fenómeno.

Se partirá de modelos teóricos sobre los temas en investigación en cuestión, y se buscará llegar a través de la observación, al análisis del caso particular investigado, para descubrir las causas y fenómenos del problema.

### c. Técnicas de Investigación

Las técnicas de investigación que se utilizarán serán:

- Revisión de la Literatura: se utilizará esta técnica para detectar y consultar información útil con el fin de profundizar en el contexto, datos relevantes de la institución que permita analizar la situación que se desea estudiar. Fuentes bibliográficas a analizar: planes estratégicos, marcos legales, diagnósticos y encuestas, etc. (Samperini, pp 61, 2014).
- Entrevista Grupal Semiestructurada: este tipo de entrevista es más íntima y flexible, “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla”. (Samperini, pp 403, 2014).
- Observación Directa: desde la observación se pretende que el investigador se adentre a la situación a analizar desde una perspectiva participativa, atendiendo los detalles, sucesos e interacciones entre los entrevistados, para lo cual la técnica de la revisión de la literatura permitirá comprender las vinculaciones entre las personas, las circunstancias que enmarcan la problemática, la comunidad y su cultura. (Samperini, pp 399, 2014).

Para tal fin, se realizarán reuniones con directores generales y directores de áreas, y luego con mandos medios, con la intención de observar y analizar la interacción que se genera entre ellos en torno al tema que compete a este trabajo: relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna de la FML, como así también la función de los mandos medios en la apropiación en la comunidad del mensaje institucional.

## Trabajo de Campo

### Investigación

#### Diagnóstico Estratégico

#### **Estructura Organizativa**

Es importante conocer la estructura organizativa de la FML, para entender la relevancia de apropiación del mensaje institucional por parte de sus mandos medios y comprender la importancia de lograr convertirlos en agentes de cambio. Por tanto, se puede destacar la relación por cada puesto y cantidad de agentes a cargo de la siguiente manera:

- Comisión Asesora Vitalicia (CAV): es un consejo Ad Honorem, cuya función es la de controlar y preservar el legado del Dr. Miguel Lillo a la Fundación. A su cargo está el cuidado de toda la Institución, pero de forma directa de la CAV depende el Director Ejecutivo.
  
- Director Ejecutivo, existen 4 directores generales: Director General Técnico Administrativo (DGTA), Director General de Investigación (DGI), Director de Transferencia y Servicios Externos (DTYSE), Director Centro Cultural Dr. A. Rouges (DCCDR).
  
- Los Directores Generales, tienen a su vez a cargo:
  - DGTA: 11 mandos medios.
  - DGI: 18 mandos medios.
  - DTYSE: 5 mandos medios.
  - DCCDR: 2 mandos medios.

Y por cada mando medio, la cantidad de colaboradores a cargo varía de acuerdo a la unidad organizativa, pero se puede llegar a un promedio de 8 empleados por mando medio.

### **Puntos Positivos y Débiles de la FML**

En base al Plan Estratégico 2015-2020 (P.E., 2015:10), de la Fundación Miguel Lillo y los resultados de la encuesta realizada en 2019 por la Dirección de Transferencia en materia de comunicación, se realizó un análisis y diagnóstico que, brindará información a tener en cuenta para cumplir con el objetivo de este trabajo y tomar la temperatura del clima organizacional.

#### **Puntos Positivos**

- Mayor presencia por parte de la Comisión Asesora Vitalicia (CAV) en algunas situaciones.
- Mayor visibilidad de las actividades y logros de la FML.
- Los Seminarios Generales realizados una vez por mes, son cada vez más concurridos por Investigadores y Técnicos.
- Equipo de trabajo en conformación en el Departamento de Desarrollo Humano de puertas abiertas.
- Definición de un plan de comunicación interna.
- Gestión de un plan de reuniones con equipos de trabajo del segundo nivel.

#### **Puntos Débiles**

- Falta de apropiación del mensaje y propuestas institucionales.
- Falta de percepción de la comunicación sobre ciertos temas.
- Uso de un lenguaje poco comprensible.
- Dificultad en la comunicación de la institución como un conjunto.

- Poca o nula bajada de temas tratados en reuniones de primer y segundo nivel.
- Falta sentido de pertenencia del personal de la FML.
- Lentitud comunicativa.
- Rumorología.

## Reuniones con Directores Generales y Mandos Medios

### **Reunión: Directores Generales**

El punto de partida de este trabajo de campo fue el abordaje de la problemática con directores generales, es decir, la cumbre estratégica de la FML, para conocer su pensamiento, postura, intereses, planteos.

**Lugar:** Fundación Miguel Lillo

**Grupo:** Director General de Investigación, Director General Técnico Administrativo, Directora de Transferencia, Directora del Rougés.

**Desarrollo de la sesión:** el encuentro fue muy positivo y alentador, los participantes se presentaron puntualmente, se observó una actitud de apertura y recepción de la temática. Respecto del comportamiento hacia el moderador, cabe destacar que al ya conocer a la moderadora se partió de una base de diálogo donde primó la cordialidad, esto llevó a que el encuentro se lleve a cabo en un contexto de confianza lo cual les permitió expresarse sin problemas y con sinceridad. A destacar, se puede agregar que en el lugar que se llevó a cabo el encuentro los participantes se pudieron sentar alrededor de una mesa redonda, lo que habilitó a la interacción entre todos. De la sesión participó, además, la Analista del Departamento de Desarrollo Humano, la cual tomó las notas del encuentro.

**Tópico:** si bien se planteó el tema por el cual se los convocaba a la reunión, relación entre la cultura organizacional y la comunicación interna de la FML, como así también la función de los mandos medios en la apropiación en la comunidad del mensaje institucional; se llevó una guía de preguntas enfocadas para guiar el encuentro, esto facilitó y estructuró la interacción.

### **Guía de preguntas y elaboración de respuestas en base a conclusiones:**

Respecto a la pregunta *¿cómo consideran que es la comunicación interna en la FML?*, se pudo rescatar que la transmisión de información es a través de la comunicación formal utilizando los correos electrónicos institucionales; que es una bajada de información a través de canales formales de información (mails institucionales, carteles internos pegados en puntos de acceso para todos). Por tanto, se puede definir que es una institución donde prima la cultura de información verticalista.

Respecto a la pregunta *¿qué papel tiene la comunicación interna en la FML?*, se destaca que se transmiten los objetivos de la institución y es un mecanismo que facilita la coordinación de actividades. No es aún una herramienta muy utilizada, es por lo que, en noviembre de 2022, la CAV se reunió con Dpto. de Comunicación y Dpto. de Desarrollo Humano, para plantear las falencias comunicacionales y solicitar se elabore un plan de comunicación interna que posibilite generar vías más efectivas para la transmisión del mensaje institucional.

Respecto a la pregunta *¿qué flujos de comunicación interna representan mejor a la FML?*, coincidieron en que, se emiten informes que dan a conocer a los empleados la situación de la organización; cada 2 semanas se reúne la CAV y al día siguiente se da a conocer a los directores de las áreas los temas tratados con el fin de que éstos comuniquen a sus sectores sobre los mismos. A su vez la Junta de Investigación Científica se reúne cada 2 semanas, esta junta está compuesta por los directores de áreas científicas, los cuales deben compartir con directores de institutos los temas tratados en esos encuentros. Esto, no sucede con las áreas de soporte (Administración, RRHH, Logística), la

frecuencia de encuentros con ellos no es sistemática, solo eventual para tratar temas específicos. Hay un déficit de comunicación que se produce en la bajada de información desde el segundo nivel de la organización hacia abajo.

Respecto a la pregunta *¿en qué nivel comunicativo se encuentra la FML actualmente?*, sostienen que la comunicación entre los empleados y sus responsables directos, directores generales con directores de áreas, como se expresó antes, la comunicación entre niveles, entre departamentos o distintos sectores es poca o nula. Temas institucionales, de interés general, no se están bajando hacia los sectores operativos.

Respecto a la pregunta *¿cuál considera es el mayor problema de comunicación interna?*, creen que la falta de comunicación entre responsable (mandos medios) y subordinados, en que no hay un modelo de comunicación institucional formalizado; hay rumores que se generan en la Institución, que se convierten en “ley”, por lo que los mensajes institucionales tienden a ser reactivos a esos mensajes que circulan y que se deben salir a responder; el hacer foco en contener los rumores hace que la comunicación de logros institucionales quede relegada. Esto produce un desinterés por los temas institucionales cuando se los plantea, y no hay sentido de pertenencia alguno. Aunque, estos son sólo síntomas del problema mayor, el cual se origina al no haber hecho partícipe a la comunidad del plan estratégico, en donde se planteaba el cambio de visión, los parámetros de la nueva estructura, en definitiva, no se los preparó en la línea de cambio cultural que atravesaría la FML.

## **Reunión: Directores de Áreas y Jefes de Departamentos.**

**Lugar:** Fundación Miguel Lillo

**Grupo:** Director de Administración, Director de Logística, Jefe de Dpto. TIC, Jefe de Administración de Personal, Jefe de Intendencia, Responsable de Suministros, Jefa de Contabilidad y Presupuesto, Tesorero, Jefa de Compras, Coordinador Operativo.

**Desarrollo de la sesión:** se puede destacar del mismo modo que la reunión anterior la puntualidad de los participantes, y amabilidad y recepción de las preguntas a desarrollar. La actitud respecto a la moderadora fue similar que la reunión anterior, aunque en esta oportunidad la misma al ser par en la estructura formal de los agentes, se les explicó la finalidad de la sesión y cuál sería su participación, a lo cual respondieron positivamente. De esta reunión también participó la analista del Departamento de Desarrollo Humano a fin de tomar notas del encuentro.

**Tópico:** conocer y detectar las necesidades y fallas de comunicación, e introducir las interrogantes sobre su rol como líderes de cambio. Del mismo modo que la reunión anterior, se preparó una guía de preguntas para encaminar el encuentro.

### **Guía de preguntas y elaboración de respuestas en base a conclusiones:**

Respecto a la pregunta *¿cómo consideran es la comunicación con los directivos de la Institución?*, dijeron que la comunicación con los directivos es prácticamente nula, sólo hay buena y fluida comunicación con los colaboradores de cada sector. La comunicación con los directores de área es satisfactoria y siempre están dispuestos a escuchar propuestas e inquietudes. No ocurre lo mismo a niveles superiores como ser Comisión Asesora, Dirección Ejecutiva. La comunicación con las autoridades es deficiente. Hace unos años, se hicieron reuniones por área prometiendo agilizar las vías comunicativas, pero no avanzó en absoluto. El grado de desinformación y falta de comunicación es alarmante. Hay falta de claridad en los lineamientos y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Respecto a la pregunta *¿cómo consideran tiene que ser la comunicación en la FML?*, dijeron que para evitar "radio pasillo" la comunicación de cualquier novedad debería ser realizada a todo el personal cuando corresponda o al destinatario correspondiente, por el DGI o bien por el Presidente de la CAV. Debería haber una bajada en todas las áreas iguales y al mismo tiempo, y reuniones más frecuentes con los directores de área no solo con los directores generales, los temas que se tratan "arriba", suelen demorar en bajar o directamente, no los comunican. La comunicación debería ser más rápida, no esperar a último momento para que los empleados tomen conocimiento. Las autoridades deberían visitar las distintas áreas personalmente, algunos empleados ni siquiera los conocen. Debería haber reuniones mensuales interdepartamentales, a los fines de estar más informados sobre novedades o temas de interés. Enriquecería mucho establecer canales formales de comunicación horizontales, que favorezcan el trabajo interdisciplinario. Es bueno usar las redes sociales, aunque es más efectiva la reunión personal, abierta, libre y sincera.

Respecto a la pregunta *¿cómo se comunican con sus colaboradores? ¿Qué desearían mejorar?*, dijeron que falta entrenamiento en esto de lo comunicacional. Hace poco empezó a entrar en escena esto de "comunicación institucional" y su importancia para el trabajo cotidiano. La realización de tareas, muchas veces lleva puesto todo el resto, y se deja de lado esto que es importante. Se viene hablando hace un tiempo, pero no hay bajada concreta, lo mismo pasa con los grupos de trabajo en cada sector. El trabajo con los colaboradores a nivel comunicativo, termina siendo igual que el que tienen los directivos con los mandos medios, nulo y/o escaso. Faltan herramientas para poder manejar y conducir a los empleados, para transmitir nuevas tareas, la realidad está cambiando y es necesario estar a la altura de esos cambios. Hay voluntad de cambio.

Respecto a la pregunta *¿en qué consiste sus trabajos como mandos medios?*, dijeron que, para ellos, los lineamientos institucionales son poco claros, no se

conocen muy bien las políticas a nivel macro, pero, el día a día es designar tareas, bajar la información que llega de arriba.

Respecto a la pregunta *¿Hacia dónde creen que va la FML?*, compartieron que, si hay una conciencia de que las cosas no son “como antes”, el ingreso de nuevos agentes profesionales, tanto para el sector docente como no docente, es un indicador de que la Institución está cambiando, que se está o busca profesionalizarse. Se incorporaron sistemas informáticos para liquidación y gestión de RRHH, se incorporaron sistemas para manejar big data, se incorporó a la institución a plataformas internacionales lo cual sube el nivel de las publicaciones de la FML, entre otras mejoras.

Respecto a la pregunta *¿cómo pueden aportar a la misión de la FML?*, están de acuerdo que trabajar interdisciplinariamente entre los responsables/jefes/directores de institutos sería un buen estímulo para que la comunicación fluya, para poner en común criterios, compartir ideas, escuchar propuestas. Cuando hay un verdadero propósito y objetivo para cumplir juntos y sentirse integrantes partícipes activos de alguna actividad en común, se ponen en marcha todas capacidades y se las potencia, y mejora el sentido de pertenencia.-

## Acciones Propuestas

Del diagnóstico realizado, el recorrido por la institución, la recolección de datos, la recopilación y revisión del material documental, los encuentros con directores y mandos medios, surge la propuesta de elaborar dos documentos para la aplicación de mejoras y para poder responder a la problemática de falta de comunicación del cambio cultural. Esas propuestas, se traducen en dos planes estratégicos, uno tiene que ver con la implementación de un proceso efectivo de comunicación interna efectivo, y el otro tiene que ver con un plan de implementación para mandos medios, capaces de aprehender el mensaje institucional y convertirse en agentes de cambio para la Fundación Miguel Lillo.

### Plan de Implementación para una Comunicación Interna Efectiva

#### **INTRODUCCIÓN**

La comunicación es una herramienta más para la gestión pública y se nutre de datos e información; pero su función va más allá de la labor informativa. La información refuerza lo objetivo, mientras que la comunicación fortalece lo subjetivo, y es ahí, en lo subjetivo, lo emocional, donde trabaja y donde se genera la verdadera comunicación, la comunicación eficaz.

Del mismo modo es importante entender que se comunica con lo que se dice y con lo que se hace, pero también con lo que no se dice o no se hace, y que la comunicación no solo es un trabajo de palabras sino también de imágenes.

El escenario actual plantea un modelo de comunicación que circula en todas las direcciones (horizontal y bidireccional), ante estos cambios, se desarrollan nuevas herramientas de comunicación provocados fundamentalmente por internet y las nuevas tecnologías, estos nuevos medios sociales han transformado la manera de relacionarse con el público.

En el año 2019 la Dirección de Transferencia y Servicios Externos, comenzó a abordar este aspecto y llevó a cabo una encuesta sobre la Comunicación

Interna en la FML que ofreció información valiosa y relevante para diseñar acciones. Actualmente, el Departamento de Desarrollo Humano desarrolla estrategias de evaluación a través de diversas situaciones y herramientas (entrevistas, atención de necesidades específicas, relevamiento de información, etc), sobre la dinámica comunicacional de la institución, específicamente sobre sus impactos en las percepciones, interferencias y distorsiones en la formación de opinión general y en la sensación de bienestar de los agentes institucionales.

Todo esto nos ofrece una mirada sobre las debilidades y fortalezas comunicacionales permitiéndonos desarrollar objetivos a cumplir.

## **RESPONSABILIDADES**

Departamento de Comunicación: a cargo de la Comunicación externa

Departamento de Desarrollo Humano: a cargo de la Comunicación interna

## **OBJETIVO GENERAL**

- Diseñar y consolidar la Comunicación Interna, como una herramienta de apoyo al fortalecimiento de la política institucional de Fundación Miguel Lillo.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

<b>Objetivos</b>	<b>Acciones</b>	<b>Observaciones</b>
1- Detectar de manera dinámica y permanente, las fallas y necesidades de la comunicación para implementar estrategias de mejora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar las consultas y necesidades particulares</li> <li>• Realizar y gestionar informes de resultados de la</li> </ul>	Encargados: trabajo conjunto entre los directivos y el Dpto. de Desarrollo Humano y el Depto. de Comunicación

	<p>atención a las necesidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilitar un “buzón de sugerencias y comentarios”</li> <li>• Definir con claridad las necesidades de Comunicación Interna</li> <li>• Definir indicadores (se encuentran desarrollados en la página 38) y medir los resultados de las acciones</li> </ul>	
<p>2-Mejorar los canales de comunicación interna en la Fundación Miguel Lillo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear un Usuario de WhatsApp Business para difusión de mensajes institucionales unidireccionales, que favorezca la agilidad y accesibilidad de la información.</li> </ul> <p>Mantener actualizada la ventana del espacio lilloano (espacio de autogestión para los empleados, dentro</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esta información debe replicarse en el mail.</li> </ul>

	<p>de la página web institucional de la FML), donde se encuentra toda la información relevante para los empleados de la FML, en la web institucional.</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poner en funcionamiento y mantener actualizadas carteleras institucionales en lugares claves de la institución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lugares: ingresos a los edificios de zoología, botánica., personal y colecciones</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar y promocionar otras herramientas de comunicación interna: revistas, boletines, manual del empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En conjunto con el Dpto. de Comunicación. Una opción es el uso de un espacio en el boletín bimestral para informar sobre actividades internas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundamentar y sostener la</li> </ul>	

	<p>importancia de la utilización del mail institucional como medio privilegiado de comunicación institucional.</p>	
<p>3- Construir la identidad de la fundación en un clima de confianza y motivación.</p> <p>De allí se desprenden otros objetivos:</p> <p>3.a) Procurar mensajes organizacionales claros, concisos y pertinentes a fin de mantener bien informados a los empleados.</p> <p>3.b) Hacer públicos los logros obtenidos por la FML.</p> <p>3.c) Sostener una comunicación permanente entre el Departamento de Desarrollo Humano y</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear la figura de un Comunicador Oficial que tenga a cargo recibir, seleccionar y transmitir la información institucional de manera asertiva y eficiente, así como dar respuestas cuando sea necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se agrega en página 39 el perfil del Comunicador Oficial</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir desde CAV criterios comunicacionales de referencia que sean coherentes con la visión institucional que quiere transmitirse.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Es de fundamental importancia definir “qué se quiere transmitir institucionalmente a través de lo discursivo”, definir esto en función de la misión y visión de la Fundación</li> </ul>

<p>el Departamento de Comunicación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar de reuniones puntuales de primer nivel para captar los flujos de información y generar comunicaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación para técnicos</li> <li>• Uso del Sistema de Gestión Documental Electrónica (GDE)</li> <li>• Mesas de trabajo mandos medios</li> <li>• Escritura académica</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar espacios de Capacitación y Formación, y de Gestión y Desarrollo de Carrera que respondan a las necesidades institucionales relevadas</li> </ul>	
<p>4- Promover una comunicación a todas las escalas. Animar a la participación, a dar feedback (retroalimentación). 4.a) Consolidar la Of. de Desarrollo Humano como un espacio de comunicación eficaz entre los empleados, la dirección y las diferentes áreas de la</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar el correo electrónico de manera permanente, ofreciendo respuestas claras, que intenten dar soluciones de manera efectiva y en breve período de tiempo.</li> </ul>	<p>Encargados: Dpto. de Desarrollo Humano</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar espacios de diálogo y mesas</li> </ul>	

<p>fundación</p> <p>4.b) Fomentar que se lleven a cabo actividades conjuntas de diversa índole entre todos los agentes institucionales</p> <p>4.c) Fortalecer la comunicación entre las áreas y en la organización en general.</p>	<p>de trabajo entre responsables y colaboradores que se lleven a cabo con cierta periodicidad</p>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalizar una instancia de evaluación de desempeño, al menos 1 vez al año, donde se priorice que responsable y colaborador lleguen a acuerdos sobre la carrera y el rendimiento en sus funciones.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer instancias de comunicación periódica entre la Of. De Desarrollo Humano y la Dirección Ejecutiva, a través del Comunicador Oficial</li> </ul>	
<p>5- Evitar la información reactiva,</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de un canal</li> </ul>	

<p>priorizando una comunicación institucional proactiva</p>	<p>comunicacional abierto entre la CAV, Dirección Ejecutiva y el Comunicador Oficial de modo que se garantice la disponibilidad de Información actualizada y relevante que permita tomar decisiones y definir acciones.</p>	
---	---	--

## INDICADORES

### - Respuesta de los empleados a los comunicados institucionales:

Mide el nivel de interés de los empleados por los mensajes institucionales. Puede determinarse a través de métricas respecto a la retroalimentación por cada mensaje difundido y definir qué porcentaje de los trabajadores están involucrándose con la institución.

$$\text{Fórmula} = (\Sigma \text{trabajadores con retroalimentación} / \text{Dotación Total}) \times 100$$

### - Confianza en el liderazgo:

Mide la confianza de los colaboradores respecto a su a la conducción de la FML, esto es clave para poder determinar si el mensaje institucional es claro y está llegando correctamente a la comunidad.

$$\text{Fórmula} = \text{Encuesta a los colaboradores respecto a coherencia, transparencia, etc.}$$

### - Tasa de rotación de los empleados:

Mide el nivel de crecimiento de los colaboradores. Esto permite evidenciar el nivel de sentido de pertenencia de los empleados en su deseo de crecer y desarrollarse.

$$\text{Fórmula} = (\Sigma \text{vacantes cubiertas con trabajadores propios} / \Sigma \text{vacantes cubiertas}) \times 100$$

### - Fidelidad y satisfacción de los empleados:

Mide el nivel de motivación de los trabajadores. La motivación puede definirse como los valores y actitudes que impulsan a los individuos a comprometerse con los objetivos tanto organizativos como individuales. Además, refleja la disposición de los trabajadores para ofrecer su máximo rendimiento.

$$\text{Fórmula} = (\Sigma \text{trabajadores que declaran satisfacción} / \text{dotación total}) \times 100$$

### **- Promoción de la institución por parte de los empleados:**

Mide a través de encuestas la disposición de los empleados para recomendar la organización a sus familiares y amigos como un lugar óptimo para trabajar. Esto es una medida de la satisfacción que tienen con la institución.

$$\text{Fórmula} = (\Sigma \text{trabajadores que recomendarían a la FML como un lugar para trabajar} / \text{dotación total}) \times 100$$

## **PERFIL DEL COMUNICADOR OFICIAL**

Un agente institucional identificado con los valores de la Fundación y designado como vocero, es clave para proyectar la filosofía, identidad, cultura, etc., en otras palabras, es uno de los responsables de proyectar y apoyar la construcción de una imagen positiva de la institución. Esta figura es relevante, ya que permitirá a la Fundación colocarse en una posición proactiva frente a la información. De lo contrario, al alejarse de las conversaciones que hay en el medio ambiente, se favorecerá el “ruido de pasillo” y una actitud reactiva frente a esto.

Por lo anterior, es importante considerar en la comunicación, tres elementos primordiales:

- Mensajes Clave: Diferenciadores de la institución
- Temas Sensibles: Situaciones en el medio ambiente e internas que pueden impactar negativamente la imagen institucional
- Políticas de Comunicación: Qué decir y qué no decir.

A su vez es importante definir claramente las competencias necesarias para este perfil:

### **1- Manejo de conflictos**

El manejo de conflictos es un proceso en el que se gestiona un desacuerdo entre varias partes con el propósito de minimizar el impacto negativo del

problema, aliviar la tensión entre los involucrados y alcanzar un acuerdo satisfactorio.

## 2- Manejar Información crítica disponible

Es posible que se le pregunte a un vocero sobre algún hecho particular que incida en la institución, por ello es necesario que esté informado sobre las noticias más relevantes para saber cómo dar respuesta y proyectar las consecuencias de esa información.

## 3- Manejo sensible de la información

Actualmente, uno de los activos más preciados para una organización es la información, y especialmente la información sensible o confidencial. Pero, ¿qué es la información sensible? “Aquella información, así definida por su propietario, cuya revelación, alteración, pérdida o destrucción puede producir daños importantes a la organización propietaria de la misma”. Por esta razón, saber manejar cuidadosamente la información es una competencia clave para un buen comunicador.

## 4- Claridad de expresión

Aunque una persona sepa perfectamente qué es lo que interesa dar a conocer, algunas veces no logra transmitir adecuadamente el mensaje debido a pequeños detalles en la comunicación verbal y no verbal: el volumen de la voz, el tono, el ritmo y la dicción, la inadecuada lectura de un discurso, etc. El buen manejo de la comunicación verbal y no verbal, debe ser considerado como parte esencial del comunicador

## 5- Identificación y conocimiento de la cultura institucional

Si va a hacer alguna declaración, es necesario tomar en cuenta las bases en las que está fundada la Institución, ya que cualquier comentario inadecuado podría ser contrario a los valores y objetivos de la Fundación.

### **INTRODUCCIÓN**

La capacitación de los agentes que se encuentran cumpliendo funciones de conducción media es relevante en un contexto de cambio cultural, ya que, dentro de la estructura organizacional, representa un punto clave en la dinámica de las organizaciones, debido a que la naturaleza de sus roles determina la efectividad organizacional.

El rol de los mandos medios es sumamente importante: este nivel es el puente entre los niveles jerárquicos altos (donde se desarrolla la estrategia organizacional y donde son tomadas las decisiones más trascendentes) y los niveles jerárquicos más bajos (donde se lleva a cabo la operación y ejecución de la estrategia). Se ubican en un nivel estratégico en la estructura interna, ya que son claves para el desarrollo sostenido de la organización.

Este nivel jerárquico sostiene relaciones con diversos niveles y grupos, lo cual representa un papel significativo dentro de la comunicación organizacional. Su acción es determinante para el correcto flujo de información desde los niveles jerárquicos altos, para favorecer una adecuada coordinación inter e intra departamental, para una correcta interpretación, implementación y adaptación de la estrategia organizacional, así como la transmisión de ideas, necesidades, o de información que surjan desde los niveles operativos que influyan en el proceso de toma de decisiones.

Es de suma importancia que la organización proporcione elementos suficientes para que pueda existir una operación eficiente en los mandos medios, de allí la importancia de una formación especializada y específica, para otorgar a los mismos las herramientas adecuadas con el fin de que puedan desempeñar correctamente su labor.

## **OBEJTIVOS GENERALES**

- Intervenir en la planificación, programación, implementación y seguimiento de las actividades de capacitación para los mandos medios de la Fundación Miguel Lillo.
- Brindar herramientas a los mandos medios para el desempeño de su función.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar habilidades y conocimientos a desarrollar para el mejoramiento de la calidad del rendimiento y la motivación en general, así como también el alcance de los objetivos institucionales.
- Diseñar e implementar Itinerarios Formativos para los mandos medios de la Fundación Miguel Lillo, que permitan adquirir o mejorar el nivel de posesión de una competencia, desempeño global o proyectar un horizonte de carrera a través de una capacitación específica y conforme al perfil del puesto.

## **ACCIONES**

A continuación, se desarrolla la acción propuesta: mesas de trabajo y supervisión con los mandos medios, a ser llevadas a cabo trimestralmente y coordinadas por el Dpto. de Desarrollo Humano.

Período	Objetivo General	Objetivos Específicos	Tarea
1er Trimestre	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Instalar un diálogo que apunte a revisar el rol y perfil de cada uno de los responsables, en relación a los colaboradores</li> <li>- Trabajar nociones sobre la Gestión del Desarrollo que permitan a los jefes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pensar y pulir estrategias de abordaje de la relación con los colaboradores</li> <li>- Elaborar a través de una primera propuesta, una herramienta de evaluación de desempeño y motivación del desarrollo para generar espacios de intercambio entre responsable y colaborador en torno a su desempeño</li> <li>- Establecer acuerdos por área.</li> </ul>	<p>“Contexto, aplicación y objetivo del Registro Individual” (Por qué, cómo y para qué)</p> <p>Revisión y construcción de una planilla de seguimiento interno (no formal) para llevar un registro individual acordado, de los <b>incidentes excepcionales</b> del colaborador que contribuyan al desarrollo de su carrera</p>
2do Trimestre	<p>y responsables de área, visualizar la importancia macro de su tarea y transmitirla a sus colaboradores</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar claridad, en los jefes y responsables de área, sobre las características del perfil, comportamiento y conocimientos del colaborador</li> <li>- Desarrollar claridad, en los jefes y responsables de área, sobre las características del</li> </ul>	<p>Análisis de caso. FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)</p>

		perfil, comportamiento, fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que definen su estilo de gestión	
3er Trimestre		- Revisar las decisiones y acciones tomadas en relación a los colaboradores y la gestión, que permita introducir modificaciones de mejora.	
4to Trimestre			Actividad outdoor

## Conclusión

Luego de exponer y desarrollar en este Trabajo Final sobre que la Fundación Miguel Lillo se encuentra frente a un cambio, se espera en estas instancias haber abordado con éxito a una aproximación de respuestas a las preguntas iniciales de: cómo, qué y quien comunica en este proceso de cambio cultural.

Se ha realizado un recorrido, viendo como la FML se dirige desde una cultura de tipo apática concentrada en la tradición burocrática de estilo conservador apegada a normas y reglas, hacia un tipo de cultura integrativa, que busca mejorar el rendimiento de la organización, atendiendo y poniendo foco en el colaborador, desde una visión estratégica, conformando equipos de trabajo comprometidos con esa visión. (Felcam y Blutman, 2020).

Se puede ver que la FML ha empezado a introducir algunos elementos de comunicación, especialmente vertical descendente, por lo que se pueden explotar muchas herramientas no utilizadas hasta el momento, y se recomienda aprovechar la voluntad de la cumbre estratégica de comunicar políticas y objetivos de la institución para introducir nuevas formas de comunicación: comunicación vertical ascendente y entre sectores.

Es fundamental en este cambio, la decisión y apoyo de la cumbre estratégica, que en este caso la FML lo tiene. No obstante, debe existir un involucramiento real por parte de la Comisión Asesora, esto asegurará el éxito comunicacional.

Del mismo modo, debe existir un equipo dentro de la Institución, que potencie y lidere a los agentes de cambio, por lo que el Dpto. Desarrollo Humano, debe constituirse como verdadero *staff de apoyo*, lo cual requiere a su vez del empoderamiento otorgado por la CAV para estos fines. Si bien éste se conforma como un sistema dentro de la estructura formal, debe funcionar como staff de asesores con una función transversal, que implique y haga partícipes a todos los sectores. En definitiva, el enfoque sistémico del sector debe estar puesto en rodear la estructura formal; conformar una red liderada y coordinada

por el DDH, que cuente con la libertad de presentar iniciativas estratégicas, con cierta creatividad e innovación, que ayuden al mejor funcionamiento de la estructura formal. Desde un liderazgo que coordine y gestione el trabajo, pero que, a lo ancho y largo de la institución, se identifiquen voluntades que quieran sumarse a esta red de trabajo, a través de comisiones y equipos que colaboren en este cambio.

Ya desde el plan estratégico de la FML, se puede vislumbrar que se está abriendo camino a este tipo de Liderazgo Compartido, llevado a cabo por un grupo de individuos que sean capaces de liderarse unos a otros en pos de objetivos organizacionales (Hatum, 2018: 31) y Liderazgo Transformacional, puesto que es necesario un líder de puertas abiertas, que escuche las necesidades de los colaboradores, que bregue por su crecimiento y desarrollo, para lo cual debe tener clara la visión estratégica para guiar el cambio y llevar a la FML a una profunda y verdadera comprensión organizativa. (Chiavenato, 2019: 363).

Este liderazgo, debe ser coordinado por un sistema dentro de la estructura formal, como se lo expuso arriba, pero también tienen que apropiarse de esta misión, los propios mandos medio. En este trabajo, se vio también, la carencia en el reconocimiento de los propios mandos medios, respecto a su rol como líderes del cambio, lo que ocasiona un vacío en la cadena de comunicación, que es necesario restaurar; ya que la función principal en materia de comunicación interna de los mandos medios es: reportar arriba y organizar abajo, escuchar abajo y comunicar arriba. No hay plan de comunicación interna que sea exitoso, sin que los mandos medios participen de forma activa y se involucren comprometidamente para que esa comunicación sea efectiva, dinámica y fluida. Es debido a esta función que cumplen, lo que los convierte en los mayores agentes del cambio en una organización, puesto que son el nexo entre la misión institucional, las necesidades de los colaboradores, los recursos materiales existentes, el termómetro motivacional, las ideas innovadoras. Darles las herramientas para poder desempeñar su rol y el espacio para trabajar, implica empoderar a los mandos medios para que la organización consiga los objetivos propuestos.

El trabajo de campo se realizó con dos grupos de supervisores, uno más cerca de la cumbre estratégica (CAV), es decir los directores generales y directores de área, y el otro más cerca del grupo operativo de la FML, es decir los jefes de departamentos y directores de institutos científicos. Además, es oportuno destacar que el conocimiento previo de la realidad institucional, era bastante amplio, debido a que se viene trabajando desde adentro del DDH desde 2018.

Pero, en cuanto a los encuentros con ambos grupos, estaban enfocados en tres líneas: la comunicación, la cultura organizacional, el liderazgo, y la relación entre ellos. Con el fin de seguir profundizando en las preguntas que dispararon este trabajo cómo, qué y quién comunica en un proceso de cambio cultural. El conocimiento obtenido de los resultados de estos grupos de enfoque, sirvió para entender la transición por la cual está pasando la FML, en donde aún puede verse que conviven lo que era y lo que quiere llegar a ser. Se obtuvo también información relevante que sugiere que los cambios organizacionales han impactado en el proceso de comunicación y en cómo ven los colaboradores a la Institución.

Estos encuentros han aportado ideas para crear caminos creativos y propuestas de planes de implementación en comunicación y capacitación para mandos medios, con los cuales se pretende arrojar un poco de luz para comenzar a abordar la problemática.

## Referencias

**Decisión Administrativa n° 845 (2019).** *Estructura organizativa.*

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/218725/20191015>

**Decisión Administrativa n° 845 (2019).** *Organigrama de la Fundación Miguel*

*Lillo.* <https://mapadelestado.jefatura.gob.ar/organigramas/fundacionlillo.pdf>

**Comisión Asesora Vitalicia FML (2015).** *Plan Estratégico 2015 – 2022 de la Fundación Miguel Lillo.*

[http://www.lillo.org.ar/revis/postular/2019/05/anexo3\\_plan-estrategico-fml.pdf](http://www.lillo.org.ar/revis/postular/2019/05/anexo3_plan-estrategico-fml.pdf)

**Oficina Nacional de Empleo Público (ONEP).** *Herramientas para la Gestión del Empleo Público. Cuaderno 1 “Nomenclador de Puestos y Funciones”.*

**Dirección de Transferencia y Servicios Externos (2019).** *Informe “Conclusiones Encuesta de Comunicación Interna”.*

**V Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado Santa Cruz de la Sierra, Bolivia (2003).** *Carta Iberoamericana de la Función Pública.*

**XVII Conferencia Iberoamericana de Ministras y Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, Bogotá, Colombia (2016).** *Guía Referencial Iberoamericana de Competencias Laborales en el Sector Público.*

**Decreto N°434 (2016).** *Plan de Modernización del Estado.*

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259082/norma.htm>

**Ley N° 25.164 y Decreto N°1421 (2002).** *Marco de Regulación de Empleo Público Nacional y Decreto Reglamentario.*

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=60458>

**Decreto N° 214** (2006). *Convenio Colectivo de Trabajo General para la Administración Pública Nacional.*

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-214-2006-114315/actualizacion>

**Decreto N° 2098** (2008). *Convenio Colectivo de Trabajo Sectorial del Personal del Sistema Nacional de Empleo Público (SINEP).*

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-2098-2008-148090/actualizacion>

**Gilli, Juan José et. al** (2007). *Diseño Organizativo: estructura y procesos.* 1º edición. Editorial Granica. Buenos Aires. Capítulos 1 y 2.

**Mintzberg, Henry** (1991). *Diseño de Organizaciones Eficientes.* Editorial El Ateneo. Buenos Aires. Capítulos 1, 2 y 3.

**Federico Gan y Gaspar Berbel** (2011). *Manual de Recursos Humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del Factor Humano en las organizaciones actuales.* Editorial UOC.

<http://reader.digitalbooks.pro/book/preview/28329/chap4.xhtml?1586279310467>

**Luis Pérez Van Morlegan y Juan Carlos Ayala** (2012). *La Gestión Moderna en Recursos Humanos.* Editorial Eudeba

**Decreto n°366** (2006). *Convenio Colectivo de Trabajo para el Sector No Docente de las Instituciones Universitarias Nacionales.*

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=115242>

**Decreto n°1246** (2015). *Convenio Colectivo para Docentes de las Instituciones Universitarias Nacionales.*

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=248779>

**Felcman Isidoro y Blutman Gustavo** (2020). *Cultura Organizacional: nuevos dioses y la búsqueda del eslabón perdido para la transformación del Estado.* Cuadernos del INAP Año 1 Num. 18.

**Brandolini, A. y González Frígoli, M.** (2009). *Comunicación interna – Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía y DIRCOM.

**Chiavenato, Idalberto** (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. Segunda edición. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V. México.

**Goldhaber, G.** (1984). *Comunicación organizacional*. Editorial: Diana. Ciudad de México.

**María Luisa Muriel y Gilda Rota** (1980). *Comunicación institucional: enfoque social de relaciones públicas*. Editorial: Andina. Quito.

**Hernández Sampieri, Roberto** (2014). *Metodología de la investigación*. Editorial: Graw Hill. 6ª edición. México.

**Schein, E.H.** (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo – Una visión dinámica*. Plaza y Janes Editores. Barcelona.

**Longo, F.** (2004). *Mérito y Flexibilidad. La gestión de las personas en las organizaciones del sector público*, Paidós, Barcelona.

**Robbins, S. y Judge, T.** (2009). *Comportamiento Organizacional*. Editorial: Pearson Educación. 13º edición. México.

**Hatum, Andrés.** (2018). *El Antilíder. Porqué las personas no renuncias a las empresas sino a sus jefes* Editorial: Vergara. Argentina.

## Apéndices

### 1. Ficha de Observación

Investigador:	
Grupo:	
Fecha:	
Duración:	
Desarrollo de la Sesión:	
Tópico:	
Preguntas:	

## 2. Guías de Preguntas para: Entrevistas Grupales Semiestructuradas

### Entrevista con Directores Generales

*¿Cómo consideran que es la comunicación interna en la FML?*

*¿Qué papel tiene la comunicación interna en la FML?*

*¿Qué flujos de comunicación interna representan mejor a la FML?*

*¿En qué nivel comunicativo se encuentra la FML actualmente?*

*¿Cuál considera es el mayor problema de comunicación interna?*

### Entrevista con Directores de Áreas y Jefes de Departamentos

*¿Cómo consideran es la comunicación con los directivos de la Institución?*

*¿Cómo consideran tiene que ser la comunicación en la FML?*

*¿Cómo se comunican con sus colaboradores? ¿Qué desearían mejorar?*

*¿En qué consiste sus trabajos como mandos medios?*

*¿Cómo pueden aportar a la misión de la FML?*