

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas Escuela de Estudios de Posgrado

**CARRERA DE ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN FINANCIERA DEL
SECTOR PÚBLICO**

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

“Comunicación Organizacional Interna: Fundación Miguel Lillo”
Tareas inherentes a la Fundación

AUTOR: MARIA CAROLINA SAADE

TUTOR: MG. CRISTINA ROLANDI

Junio 2025

Resumen:

Este Trabajo Final de Especialización propone herramientas de gestión para Recursos Humanos en la Administración Pública, con el objetivo de hacer más eficiente la comunicación interna y obtener mejores resultados estratégicos para el desarrollo del Sector Público.

Para mejorar la comunicación interna, se diseñará un Cuadro de Mando para Recursos Humanos. Su propósito es traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, permitiendo una mejor visualización de la información y reportes propios para medir la mejora del desempeño de los empleados.

El planteamiento se centrará en la importancia de reconocer y abordar los problemas derivados de la falta de actualización en los procedimientos y formas de comunicación interna. También se definirá quiénes deben asumir la organización, control y responsabilidad, y con qué herramientas se pueden consensuar conceptos sobre una buena comunicación interna.

Los objetivos incluyen identificar y definir procesos administrativos y estrategias de gestión comunicacional para reducir malentendidos por comunicaciones deficientes. Esto busca lograr una comunicación interna efectiva, generando confianza entre colaboradores y jefes y aumentando la productividad.

El marco teórico y la metodología se basarán en autores especializados como Fernández, Capriotti, Branolini y González Frigoli, y se tendrá en cuenta la Teoría general del Posgrado de Administración Financiera del Sector Público.

Cualitativamente, se analizará la comunicación interna de la Fundación. Se obtendrá información de colaboradores a través de encuestas y reuniones con directores generales y de área, evaluando los problemas actuales. Cuantitativamente, se analizarán datos numéricos como resultados de encuestas y pedidos de traslados, comparando con periodos anteriores.

Será un análisis transversal, ya que la investigación y propuesta de mejora interrelaciona los sectores de Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, Compras y Recursos Humanos.

El trabajo seguirá las pautas de un Plan de Mejora, aplicando conceptos de asignaturas como Administración del Personal, Control Interno y Administración Pública. También se utilizarán herramientas relacionadas con la estrategia organizacional, el Cuadro de Mando Integral, liderazgo y gestión de equipos, comunicación corporativa y gestión de recursos humanos. El resultado esperado es proponer diversas herramientas de gestión de Recursos Humanos para mejorar la comunicación interna.

Palabras claves:

Comunicación interna, Recursos Humanos, Administración Pública, Herramientas de gestión.

Índice:

Contenido

<i>Resumen:</i>	2
<i>Índice:</i>	4
<i>Introducción</i>	5
<i>Fundamentación / Justificación</i>	6
<i>Planteamiento del problema</i>	7
<i>Objetivos</i>	7
<i>Metodologías y técnicas a utilizar</i>	8
<i>Marco Teórico</i>	9
<i>Hipótesis / Diagnostico</i>	29
<i>Propuesta de mejora</i>	38
<i>Conclusión</i>	45
<i>Referencias bibliográficas y bibliografía</i>	48
<i>Anexo</i>	49

1. Introducción

La Fundación Miguel Lillo es un organismo descentralizado y autárquico. Fue organizada en 1993 a partir del legado del Dr. Miguel Lillo y desde entonces sus tareas incluyen la investigación de la flora, fauna y gea, promover la protección de los recursos naturales, el equilibrio de la biodiversidad y transferir los conocimientos para beneficio de la sociedad y de la ciencia.

La Administración Pública funciona como un sistema, en donde cada una de las partes hace al funcionamiento del todo. Estudiar y mejorar el funcionamiento de los procedimientos más sencillos permitirá mejorar el funcionamiento del conjunto del sector público. En este sentido la Fundación Miguel Lillo que depende del Ministerio de Educación de la Nación, se encuentra en un proceso de mejora y modernización, en donde específicamente se busca abordar el problema de la comunicación interna.

La Comunicación Organizacional interna es un elemento de gran importancia dentro de las relaciones humanas, relacionarse con otras personas permite satisfacer necesidades de afecto y socialización. El ser humano es el motor de desarrollo y epicentro de la gestión organizacional y la comunicación, ya que el éxito o fracaso de una organización depende, entre otras cosas, de las personas que trabajan en ella, son las personas las que definen los objetivos organizacionales, la estrategia para lograrlo, los procesos de trabajo y las estructuras.

Al dejar de lado la permanente capacitación, control y seguimiento sobre la comunicación interna se han ido desarrollando o asentando ciertos debilitamientos en la comunicación interna de la fundación que hacen que disminuya la eficiencia operativa por falta de motivación de trabajo en equipo y de comprensión.

Es por ello que se contemplara la situación específica para poder aportar distintas herramientas de gestión que faciliten y mejoren la comunicación interna de la fundación.

Para poder llevar a cabo este mejoramiento y modernización, el cursado de la carrera de especialización en Administración Financiera del Sector Público brinda a través de materias como Teoría de Sistemas, Administración Pública, Administración de Personal, Sistema de Control Interno, los conocimientos necesarios para poder atender y entender el problema que se plantea en la Fundación Miguel Lillo.

2. Fundamentación / Justificación

La comunicación interna en una organización es de vital importancia porque es el canal por el que fluye toda la información que hace que la misma funcione.

Según Paul Capriotti (Libro “La imagen de la empresa, estrategia para una comunicación integrada” 1992), la comunicación interna en las organizaciones es el proceso mediante el cual se facilita el flujo de información entre los miembros de la empresa, con el objetivo de crear un ambiente propicio para el entendimiento mutuo, el trabajo colaborativo y la alineación de objetivos organizacionales.

Según P., A.Branolini y M. Gonzalez Frigoli, (Libro “Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes, 2008.), la comunicación interna es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.

La comunicación interna es un componente fundamental para el buen funcionamiento y la sostenibilidad de cualquier organización, incluidas las fundaciones. En cuanto a la fundación, una comunicación efectiva no solamente fomenta un ambiente de trabajo colaborativo, sino que también aporta a que todos los miembros estén alineados con la misión, estrategia y objetivos de la fundación.

Mejorar la comunicación interna puede colaborar en aumentar la eficiencia operativa, facilitar la toma de decisiones e incentivar la participación de los empleados, lo que, a su vez, puede resultar en un mayor impacto en sus usuarios.

Por su parte, la falta de comunicación asertiva puede llevar a malentendidos, desmotivación y una disminución en la calidad de los servicios ofrecidos.

Si lo que los directivos quieren es que exista buen funcionamiento de la fundación deben abocarse en darle vital importancia a identificar los defectos o debilidades existentes en la comunicación entre los colaboradores y entre los distintos rangos, para, una vez identificados, buscar y lograr aplicar distintas herramientas y así mejorar la comunicación interna, y por ende, mejorar la eficiencia operativa, de atención, trato interpersonal y motivacional de todos los miembros de la organización.

En la presente investigación se justifica la necesidad de identificar y abordar las deficiencias en los canales de comunicación actuales de la fundación, así como también en la sugerencia e implementación de herramientas y estrategias que faciliten una cultura organizacional de transparencia y colaboración. Al hacerlo, se espera no solo optimizar la gestión in-

terna, sino también mejorar la capacidad total de la fundación para cumplir con sus objetivos y su misión, y así beneficiar a los usuarios de la comunidad a la que sirve.

Existen distintos teóricos que analizaron las causas y las soluciones a estos casos, pasaremos a analizar algunas herramientas para poder brindar soluciones que sean de utilidad para organizaciones de la estructura de fundaciones, y especialmente para la Fundación Miguel Lillo.

3. Planteamiento del problema

Para poder desarrollar el tema planteado se buscara responder las siguientes preguntas: ¿Por qué es importante mejorar y modernizar los procedimientos de comunicación? ¿Existen mecanismos regulados de la comunicación? ¿Quién lo controla? ¿Cuál es el impacto que le generará a la Fundación no abordar este problema de comunicación? ¿Cómo impactará en cada sector la mejora en la comunicación? ¿Qué es la comunicación organizacional interna?

¿Es actualmente la Comunicación Interna entre los Recursos Humanos fluida y dinámica con las otras áreas, incluida la dirección, facilitando, agilizando y estando alineada a la estrategia organizacional? ¿O actualmente la fundación se encuentra estancada y con deficiencia comunicacional en procedimientos obsoletos y olvidados y en meros procedimientos burocráticos desactualizados?

A través de encuestas a participes claves de la organización, tanto colaboradores como directores se pudieron identificar los desafíos a realizar

4. Objetivos

A continuación se describen los objetivos que se persiguen con el plan de mejora entendiendo que las distintas herramientas de gestión comunicacional serán una oportunidad de mejora para toda la fundación, y así poder alinear los objetivos de los directores con los colaboradores y de toda la organización.

4.1.Objetivo General:

Lograr una efectiva comunicación interna construyendo un lugar de trabajo de confianza, mejorando el intercambio de información entre los distintos sectores de la Fundación, aumentando así la productividad y eficiencia en las tareas que desarrolla cada sector.

4.2.Objetivos Específicos:

- Definir estrategias válidas y flexibles para reducir los problemas generados por una deficiente comunicación interna.
- Mejorar a partir de una correcta comunicación interna la productividad y el clima laboral en la Fundación.
- Evitar de desinformación y el radio pasillo.
- Transmitir la misión, la visión y los valores a los trabajadores, para que estos se sientan parte de la cultura de la organización.
- Promover un mayor vínculo entre jefes y colaboradores.
- Diseñar un Cuadro de Mando de Recursos Humanos que permita clarificar y medir la influencia estratégica de la comunicación interna. Proponiendo indicadores que permitan medir y mejorar la gestión de Recursos Humanos.
- Realizar un análisis **FODA** para conocer el estado de situación actual de la fundación.
- Realizar entrevistas a los Directores Generales y de cada Área para tener una visión más completa de las estrategias del grupo en cuanto a Recursos Humanos, y encuestas a los Colaboradores para conocer la percepción que tienen los distintos mandos sobre la Comunicación Interna..
- Diseñar el correcto desarrollo de los procesos administrativos de cada departamento, para que se cumplan el tiempo y forma los trabajos asignados.

5. Metodologías y técnicas a utilizar

El tipo de estudio previsto en el siguiente trabajo tendrá un enfoque cualitativo/cuantitativo. Cualitativo ya que se analizará detenidamente la comunicación interna de la Fundación y se buscará extraer la información necesaria para la investigación, evaluando los problemas que acontecen; un enfoque cuantitativo porque también se tomaran datos numéricos como por ejemplo, resultados de encuestas, pedidos de traslados. Además será correlacio-

nal debido a que se analizarán datos y situaciones de periodos anteriores, los que seguramente influirán en los resultados de análisis del actual 2023. Tendrá un diseño transversal siendo que la comunicación atraviesa a toda la Fundación.

Se considerará como unidad de análisis a la Fundación Miguel Lillo y dentro de la misma a los diferentes sectores de Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, Compras y RRHH. Se tomarán para analizar informes y/o expedientes recibidos de las diferentes áreas, y datos obtenidos por medio de encuestas o consultas abiertas. Se realizarán reuniones con directores generales y directores de área, 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 este trabajo.

6. Marco Teórico

Para poder identificar, comprender y puntualizar en el tema a analizar, se tomara el siguiente marco teórico para así fundamentar y conceptualizar dicha investigación:

- Branolini A. –Gonzalez Frigoli M. Comunicación interna.
- Capriotti, P. (2009), concepto de comunicación interna.
- Decisión Administrativa 845/19
- Fernández, C. (2002) definición de comunicación interna.
- García Jimenez, J. (1998) La gestión de la comunicación interna.
- Teoría general del Posgrado de Administración Financiera del Sector Publico.
- Teoría de la comunicación organizacional interna.

6.1 Cuadro de Mando Integral

6.1.1. Evolución del Cuadro de Mando Integral

Los creadores del Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), Robert S. Kaplan y David P. Norton, comenzaron sus estudios sobre el tema en el año 1990, resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de "Harvard Business Review" (enero-febrero, 1992).

Luego, el mundo organizacional y académico ha puesto este tema en el punto de mira, convirtiéndose en la herramienta que permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al control de gestión.

El Cuadro de Mando Integral persigue como finalidad, la construcción de un sistema de gestión estratégica, que se nutra de las evaluaciones que realicen los responsables en todos los niveles de la organización, relacionadas con el cumplimiento de las metas y con el desarrollo de las iniciativas y su relación con la consecución de los objetivos de carácter estratégico. El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición. En la situación actual, donde el grado de incertidumbre es elevado, la información de gestión debe tener la capacidad de generar información de carácter predictivo, para enfrentar el actual reto estratégico al que se enfrentan las organizaciones, que consiste en adaptarse a un mundo nuevo y global. El proceso de diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral requiere la intervención de todo el personal de la organización, del apoyo de la Gerencia general y del uso de herramientas estadísticas. Hoy es una realidad exitosa en miles de organizaciones en el mundo y es hora de que se actúe consecuentemente con la necesidad de su puesta en práctica, pues define y clarifica la estrategia; suministra una imagen de futuro mostrando el camino que conduce a él; comunica la estrategia a toda la organización; constituye un instrumento de control y mejora continua; permite alinear los objetivos personales con los departamentales; facilita la vinculación entre el corto y el largo plazo y entre los indicadores financieros y no financieros; y muestra con claridad los mapas estratégicos apoyados en relaciones causa-efecto. De acuerdo con (Kaplan & Norton, 2011), "...los ejecutivos de hoy reconocen el impacto que las mediciones tienen sobre el desempeño, pero rara vez piensan en la medición como parte esencial de su estrategia." (VV Falcón - Revista Científica ECOCIENCIA, 2015 - researchgate.net)

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. El Cuadro de Mando Integral permite la traslación de la estrategia de la organización en objetivos concretos y la evaluación de la interrelación entre los diferentes indicadores.

El Cuadro de Mando Integral favorece la transparencia en la gestión y el establecimiento de un equilibrio entre las acciones inmediatas y las líneas estratégicas. Como herramienta de gestión, el Cuadro de Mando Integral es un concepto dinámico que da un apoyo

continuo a la toma de decisiones, contribuye a comunicar la estrategia e implica a las personas en su elaboración y seguimiento.

Es preferible que los indicadores sean de naturaleza numérica, ya que así permitirán el establecimiento de niveles de tolerancia o de desviaciones aceptables dentro del Cuadro de Mando Integral.

En la definición de los indicadores hay que escoger aquellos que sean:

Relevantes, Pertinentes, Unívocos, Objetivos, Precisos, Accesibles (que el coste de obtenerlos no sea desorbitado).

(RS Kaplan, DP Norton, A Santapau - 2009 - academia.edu).

Un ejemplo de Cuadro de Mando Integral para un departamento de Recursos Humanos. El primero de los cuadros presenta un ejemplo del tipo de preguntas que los miembros del departamento tienen que formularse con el fin de consensuar los indicadores de seguimiento de la actividad. Cada una de las perspectivas lógicamente se aplica en la actividad del Departamento; así, por ejemplo, la perspectiva de los clientes se refiere a los clientes internos de la organización, igual que los resultados finales tienen que ser los que el Departamento globalmente ofrece al conjunto de la organización. (RS Kaplan, DP Norton, A Santapau - 2009 - academia.edu)

Los autores hacen referencia al nuevo rol de Recursos Humanos: de un departamento profesional a un departamento estratégico. A partir de la década del noventa, se puso mayor énfasis en la estrategia y la importancia de los sistemas de Recursos Humanos. Consideran que la acción más poderosa que los directivos de Recursos Humanos pueden llevar a cabo para asegurar la contribución estratégica es desarrollar un cuadro de mando que demuestre el impacto en la actividad organizacional. Para diseñar dicho cuadro de mando, los directivos de Recursos Humanos deben adoptar una perspectiva radicalmente distinta; una perspectiva que se centre en cómo los recursos humanos pueden jugar un papel central en la implementación de la estrategia organizacional.

Esta idea se refiere a la evolución de la función de recursos humanos de un enfoque transaccional a uno estratégico.

La base de una estratégica de Recursos Humanos de creación de valor es una infraestructura directiva que comprenda e implemente la estrategia de la organización.

Normalmente se espera que sean los profesionales de la función de Recursos Humanos los que lleven a cabo este esfuerzo. Esto implica un alejamiento de la orientación funcional tradicional de muchos directivos de Recursos Humanos hacia una comprensión más profunda

del papel estratégico que Recursos Humanos pueda jugar en la organización. (Brian E. Becker, Mark A. Huselid y Dave Ulrich, 2001).

Según Acle Tomasini, Alfredo ("Planificación Estratégica", 1999)., "...la planeación estratégica es un conjunto de acciones que deben ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances". Por su parte, Mintzberg y Brian (1993) ("La Estrategia: Formulación y Ejecución" / "The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases", 1993), consideran la planeación estratégica como el "...proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos en camino hacia esas metas, y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados."

Para Caldera Carlos ("Planeación de Recursos Humanos", 2005) "...la planeación de recursos humanos es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de ésta y hacia fuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización." En este sentido, la planeación de recursos humanos, también denominada planificación de la plantilla o del personal, es un proceso que permite situar el número adecuado de personas calificadas en el puesto adecuado y en el momento adecuado.

Según Valle Jorge ("Planeación de los Recursos Humanos", 1995), "Los objetivos básicos de la planeación de recursos humanos son: optimizar el factor humano de la organización; asegurar en el tiempo la plantilla necesaria, cualitativa y cuantitativamente; desarrollar, formar y proporcionar al personal actual de acuerdo con las necesidades futuras de la organización; motivar al factor humano de la organización; mejorar el clima laboral; y contribuir a maximizar el beneficio de la organización." (DLM Fernández, DL Juvinao, ES Solano - Económicas CUC, 2016 - dialnet.unirioja.es)

Varios autores han contribuido y continuado las ideas de Robert Kaplan y David Norton en el campo de la gestión estratégica y el balanced scorecard. Entre alguno de ellos se encuentran:

Paul Niven: Es conocido por sus libros sobre el balanced scorecard y su aplicación práctica en organizaciones. Ha desarrollado herramientas y metodologías para implementar y mantener el balanced scorecard de manera efectiva.

Howard Rohm: Fundador y presidente de la Balanced Scorecard Institute, ha trabajado en la evolución del concepto del balanced scorecard y su alineación con la estrategia organizacional.

Bernard Marr: Experto en gestión estratégica y rendimiento organizacional, ha integrado el balanced scorecard con otras metodologías de gestión y analítica para mejorar el desempeño organizacional.

David P. Norton (por separado): Coautor original del balanced scorecard junto a Robert Kaplan, ha continuado desarrollando y refinando el concepto a lo largo de los años con nuevos enfoques y aplicaciones.

6.1.2. Principios fundamentales del Cuadro de Mando Integral

Un Cuadro de Mando Integral es la herramienta de gestión que permite a la organización entrelazar objetivos, indicadores y estrategias desde cuatro perspectivas: la Financiera, la de Clientes, la de Procesos Internos y la de Crecimiento y aprendizaje.

Usar solamente indicadores financieros no es suficiente para medir si se están alcanzando o no las ventajas competitivas respecto a otras empresas, siendo que dichas ventajas competitivas provienen de: crear valor para los clientes, crear valor de capital intelectual, mejorar la calidad del servicio, mejorar la calidad de los procesos, de la tecnología y de la innovación.

Los indicadores financieros son necesarios, aunque no bastan. Las organizaciones cuentan con un capital intangible, que es el que tiene más valor que el activo inmovilizado, este capital intangible es lo que conocemos como capital intelectual, el que brinda los colaboradores de la empresa, dicho capital se conforma también por el capital que aportan los clientes a su organización, por el valor de la información, y el capital organizacional en sí.

En su libro “Balanced Scorecard” (Cuadro de Mando Integral), David Norton y Robert Kaplan sugieren a las empresas a que continúen sosteniendo sus indicadores financieros, para así lograr apreciar los resultados de sus acciones previamente realizadas, aunque también recomiendan que estos sean equilibrados con los llamados “indicadores no financieros” en tres aspectos / Perspectivas adicionales: la de “Clientes”, la de “Procesos Internos”, y la de “Crecimiento y Aprendizaje”.

6.1.3. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

- **Perspectiva Financiera:**

Algunos indicadores de esta perspectiva habituales son: Rentabilidad, solvencia, liquidez, medidos, un ejemplo podría ser el retorno sobre la inversión y la ganancia operativa.

Se debe tener presente 2 aspectos vitales al momento de establecer los objetivos financieros:

-Una adecuada articulación de los indicadores de la organización se trata de que no pueden aplicarse los mismos indicadores financieros a una farmacia, una fábrica de productos o una oficina de ingeniería y desarrollo en sistemas.

-El momento económico del negocio dentro del ciclo de vida de los productos:

Las etapas o ciclos constan de: Etapa de Crecimiento, Etapa de Sostenimiento, Etapa de Cosecha, para cada una de ellas encontraremos objetivos financieros diferentes.

La actividad financiera de una organización pueden optimizarse mediante 3 enfoques básicos:

A) Aumento de los ingresos (Estrategia de Crecimiento y Diversificación):

B) Disminución los costos (Estrategia de Productividad):

C) Utilización de los activos (Estrategia de Inversión):

- **Perspectiva Clientes:**

Los directivos del sector deberán detallar una propuesta de valor determinada que describa de qué manera la empresa creara un valor diferenciado y sostenible para “segmentos objetivos” específicos.

Una posible estrategia debería poder divisar los segmentos específicos de clientes que la organización tiene como objetivo para alcanzar un crecimiento y una rentabilidad. Lograda la comprensión dentro de la organización sobre quienes efectivamente son sus “clientes objetivo” se puede detallar los objetivos e indicadores de la propuesta de valor que se quiere ofrecer.

Dentro de este marco se visualizarán y determinaran los indicadores relacionados a los factores claves, que a la vez están vinculados a los clientes:

Adquisición, fidelidad, satisfacción, rentabilidad y retención, así como también el valor añadido que se brinde a los clientes.

La propuesta de valor debe exponer aquello que la empresa pretende “hacer mejor o de manera distinta” que el resto de las empresas competidoras del mercado, para sus clientes, detallando la mezcla especial de productos, servicios, precios, relación e imagen que toda organización ofrece a los clientes que cuenta como “clientes objetivos”.

- A) Atributos del servicio / producto
- B) Relación con los clientes:
- C) Prestigio e imagen:

Acá es donde se valoran los factores intangibles que hacen que un cliente se sienta convencido por una empresa específica.

Mediante publicidad y la calidad del producto o del servicio las empresas logran fidelidad del cliente, dejando de lado los aspectos intangibles de los mismos.

- **Perspectiva Procesos Internos:**

Habiendo la empresa obtenido una imagen transparente de sus objetivos de las 2 perspectivas precesoras, los objetivos de las perspectivas de Procesos Internos y de Crecimiento y Aprendizaje describirán la forma en que se logrará la estrategia.

Los procesos internos cumplen con dos aspectos fundamentales en la estrategia de una empresa:

- 1) Producen y brindan la propuesta de valor a los clientes y
- 2) Optimizan los procesos y disminuyen los costos para el componente productividad de la perspectiva financiera.

Cada empresa tiene una particular serie de procesos para crear valor a los clientes y crear valor financiero para los accionistas.

- A) Procesos de innovación
- B) Proceso operativos
- C) Proceso de servicio de posventa

- **Perspectivas de Crecimiento y Aprendizaje:**

Con el objetivo de lograr mejorar y crecer en el largo plazo, la empresa deberá identificar la infraestructura necesaria.

Esta perspectiva describe a los activos intangibles de una empresa y a su papel en la estrategia, siendo la base sobre la cual se sustenta el Cuadro de Mando Integral, y así concediendo los objetivos de las anteriores 3 perspectivas.

La empresa deberá contar con indicadores que permitan llegar a esa satisfacción y fidelidad, en función a las ideas de Norton y Kaplan, se clasifican en 3 grupos:

A) Satisfacción del personal - empleado:

Conseguir su medición es de fundamental importancia para las empresas, siendo la técnica que más se utiliza la de la “Encuesta periódica”, que habitualmente deberá abarcar entre otros, a los siguientes aspectos:

- Participación - colaboración en las decisiones
- Reconocimiento y valoración por la buena labor
- Recursos suficientes para concretar la buena labor
- Apoyo y valoración por parte de los directivos
- Satisfacción en general para con la organización

B) Capital del capital humano - empleado:

La retención es fundamental dado que las organizaciones invierten un importante capital en la preparación y en la capacitación de los empleados, lo cual implica acciones que conllevan su resultado en el mediano - largo plazo, por lo tanto se aguarda que en un tiempo considerado la organización recupere la inversión y obtenga ganancias. Habitualmente el indicador utilizado para monitorear el nivel de retención del personal es el índice de rotación de personal clave.

Capital humano:

Es la disponibilidad de contar con habilidades, talentos y también know-how por parte de los colaboradores para llevar a cabo los procesos internos, vitales para el éxito de la estrategia.

Hoy en día la rutina laboral se ha ido automatizando y no alcanza realizar el mismo trabajo con los mismos niveles de productividad y eficiencia, el desafío es superarse continuamente. Es el propio personal quien está más próximo a los procesos como así también a

los clientes, esto abarca la necesidad de rediseñar las habilidades del personal para que así sus capacidades de innovación puedan ser movilizadas en beneficio de conseguir los objetivos de la empresa. Las dimensiones a tener en cuenta para desarrollar indicadores referidos al personal son: La satisfacción del personal, la retención del empleado, y la eficiencia productiva del mismo.

Ejemplo: Ingresos por empleado.

Para la obtención de sus objetivos la organización debe retener a los empleados que son más productivos, esto se conseguirá a través de la satisfacción y fidelidad de los mismos. Existe un “efecto espejo” que vincula la satisfacción del cliente y del empleado, y que define que si los empleados se encuentran satisfechos, es probable que ofrezcan un servicio que satisfaga a los clientes, y a viceversa.

C) Productividad del empleado:

Se está refiriendo a la relación que existe entre el resultado obtenido por los empleados, sobre la cantidad de horas de todos los empleados en conseguirlo, la capacitación de los empleados lleva a una disminución en el tiempo de producción de una unidad, o bien para la disminución del tiempo en desarrollar dichos productos, o en la reducción del tiempo de respuestas.

Capital de la información / sistemas de información:

Los empleados eficientes requieren de información óptima en lo referido a los clientes, los procesos internos, y las consecuencias financieras de sus decisiones.

Ejemplo: Porcentaje de empleados que habitualmente atienden al público y que disponen de acceso online a la información sobre los mismos.

Es la materia prima base para crear valor en la economía actual.

Está integrado por los Sistemas de información, Bases de Datos, Redes, etc que ponen la información a disposición de todos los empleados a la organización.

Capital organizacional:

El capital organizacional se determina como la capacidad de la empresa para movilizar y mantener el proceso de cambio necesario para proyectar la estrategia. En general está conformado con la base de cuatro elementos:

-Cultura: Concientización e internalización de la misión, la visión, y los valores que tienen la empresa.

-Liderazgo: Capacidad de contar con líderes en todas las áreas de manera tal de movilizar a los empleados hacia el conocimiento y concreción de la estrategia.

-Alineamiento: En todos los niveles, del alineamiento de los objetivos e incentivos con la estrategia. Alineación de los objetivos individuales de sus integrantes con los de la empresa.

-Trabajo en equipo: Compartir conocimientos y personas con capacidad o potencial estratégico.

El beneficio de contar con empleados motivados se puede medir mediante un indicador simple, que es el número de “sugerencias por empleado” y también el de “Sugerencias llevadas a la prácticas”.

La motivación / estimulación, delegación de poder, y coherencia en los objetivos:

Personal eficientes y con un muy buen nivel de información no contribuirán exclusivamente al éxito de la organización si no se sienten lo suficientemente motivados.

Ejemplo: Número de empleados que aportan sugerencias sobre números de empleados, número de sugerencias llevadas a la práctica sobre número de sugerencias aportadas por empleados.

Así es que para cada una de estas cuatro perspectivas se deberá definir que es lo que se quiere conseguir y como se lo va a medir.

El paso siguiente es determinar las metas.

Finalmente se deberán determinar y desarrollar las iniciativas estratégicas que son las acciones que generan los cambios buscados.

El Cuadro de Mando Integral tiene la misión de traducir la estrategia y la visión de la organización en un grupo de indicadores que informan la concesión o no de los objetivos.

Según la Revista Fortune (18/12/2005) 9 de cada 10 estrategias aprobadas por la gerencia de una empresa no llegan a implementarse operativamente porque:

- 1) La misma no se comunica a la totalidad del personal
- 2) No están alineadas con los objetivos individuales de quienes las tienen que aplicar
- 3) No se vincula la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa.
- 4) No se identifican indicadores de aciertos o desvío (falta de control de gestión).
- 5) No se determinan los factores claves del éxito.
- 6) No se evalúan en primer instancia las competencias del personal responsable de la ejecución del plan.

El Cuadro de Mando Integral es recomendable utilizar, por ejemplo, en los momentos en que se reiteran implementaciones de estrategias erráticas.

Habitualmente las organizaciones no desarrollan estrategias especiales a lo largo del tiempo, sino que aplican medidas coyunturales que conllevan a la implementación de distintos actores del mercado, atentando contra su credibilidad y haciendo que la organización pierda áreas de ventas.

Para conseguir el cumplimiento de la estrategia y tener éxito se deberá:

Compartir conocimiento: Que la visión, misión, valores y la estrategia de la compañía sean conocidas y comprendidas por la totalidad del personal.

Tener un feedback estratégico: cada uno tiene que estar bien informado para conocer los resultados de la estrategia que el, desde su puesto de labor, está colaborando a conseguir, de esta forma estará incentivado para continuar alineado con la misma.

Elaborar indicadores financieros y no financieros: Definir un sistema de medición estratégico que reporte el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta la información solamente podrá valuar resultados finales, y con esto se pierde la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Para alcanzar el éxito en la implementación de un CMI se deberán seguir estos 5 pasos / principios de gestión:

Traducir la estrategia en términos operacionales.

Alinear la organización con la estrategia.

Convertir la estrategia en una tarea diaria de la totalidad del personal.

Convertir la estrategia en un proceso continuo.

Movilizar el cambio por medio de los líderes ejecutivos.

En los últimos años transcurridos en el trabajo y desarrollo con los directivos de las organizaciones, se logró resaltar la importancia de vincular los indicadores del Cuadro de Mando Integral con la estrategia de la organización. Aunque a priori es una percepción obvia, de hecho la mayoría de las organizaciones, incluso las que están implementando nuevos o actuales sistemas de medición de la actuación, no habían alineado las mediciones con la estrategia. La mayoría de las organizaciones estaban intentando optimizar la actuación de los procesos actuales a través de costos más bajos, mejora de la calidad, y mejora de tiempos en respuestas más cortas, pero no están identificando procesos verdaderamente estratégicos:

Aquellos que deben realizarse excepcionalmente correctamente, para que así la estrategia de una empresa logre el éxito.

El hecho de trabajar con un Mapa Estratégico que se basa en los objetivos organizacionales – es decir que depende a su vez de la Visión y la Misión definidas- permite la inte-

gración coherente y ordenada de las 4 perspectivas del Cuadro de Mando Integral, lo que a la vez le permitirá a la empresa valorar el grado de alcance de los objetivos estratégicos planeados inicialmente.

Ejemplo de Cuadro de Mando Integral:

Perspectiva /	Objetivos Causas	Objetivos Efectos	
Financiera			Aumento Ingresos, Disminución Gastos, Utilización Activos
Cliente			Atributos prod. Relación con clientes, Imagen / Prestigio
Proc. Interm			Proc. Innovación, Proc. Operativos, Serv. Post venta
Crecimiento y Aprendizaje			Capital humano, Capital de información, Capital organizacional

6.1.4. INDICADORES, CONCEPTOS, TIPOLOGÍA Y CONSTRUCCIÓN:

Los indicadores pueden definirse como valores cuantificables, que posibilitan visualizar el estado de situación que se quiere medir (Lambertucci, 2006).

Es de vital importancia la cuantificación de todos aquellos aspectos / factores definidos como claves, a pesar de que los mismos sean de carácter cualitativo.

Según Lambertucci (2006), los indicadores se clasifican entre los siguientes:

- **Índices:**

Posibilitan observar y controlar la variable bajo análisis en relación a su desempeño en el transcurso de un periodo de tiempo definido como inicial.

- **Porcentajes:**

Posibilitan comprender cuanto representa un subconjunto en comparación del conjunto que lo contiene.

- **Ratios:**

Permiten la comparación del valor de una variable en función del valor de otra diferente.

- **Magnitudes:**

Permiten visualizar, en la unidad de medida elegida, el valor de una variable determinada.

Traducir los factores que son claves para el éxito en variables mensurables permite a los puestos operativos una mejor comprensión de sus objetivos, y a los supervisores un mejor y más claro control de la gestión. Pueden así representar tanto objetivos futuros, cuanto resultados históricos y deben cumplimentar con las características siguientes: mensurables, temporalmente acotados, específicos, y dentro del alcance del decidor. En este marco es oportuno preguntarse:

¿De qué forma diseñar indicadores representativos?

Para crear los indicadores que ya de por sí deberán ser por definición escasos y representativos, se sugiere que los mismos se ajusten a los siguientes parámetros de diseño, indicando:

- Perspectiva a la que pertenecen
- Aspectos que se intentan valorar
- Variables intervinientes en el diseño
- Definición del indicador
- Origen de los datos

6.2. MAPA ESTRATÉGICO

Un Mapa estratégico es una representación visual de la estrategia de la organización, mostrando en sola una página una visión de cómo se deberían integrar y combinar los objetivos de cada una de las perspectivas definidas para describir la estrategia, permitiendo una manera homogénea, uniforme y coherente de exponerla, de modo que así se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores.

Es la representación visual de Cuadro de Mando Integral, permite observar con mayor claridad los distintos indicadores objetivos (objetivo causa – objetivo efecto) relacionados a su perspectiva (ya sea Financiera, Cliente, Proceso intermedio, Crecimiento y Aprendizaje,

etc), a través de flechas que relacionan los objetivos de las perspectivas elegidas, conjuntamente con la visión, la misión, los valores y la estrategia.

6.3. TABLERO DE COMANDO

6.3.1. CONCEPTOS Y COMPONENTES:

El tablero de comando es una herramienta que posibilita el planeamiento y el control de la gestión organizacional basado principalmente en un cuadro donde se detallan a través de columnas las Variables, Aspectos a valorar, Definición, y Origen de los datos de las perspectivas (Procesos internos, Financiera, Clientes, Crecimiento y aprendizaje).

Desde los años 70 viene evolucionando un profundo cambio en el entorno, dado tanto con las variables tecnológicas, como también con las dimensiones económicas, socioculturales y políticas. Esta nueva dinámica del contexto tuvo un importante impacto dentro de las empresas, las cuales comenzaron a visualizar que los factores claves del éxito están logados no solo a la disminución de costos, aspecto que no ha dejado de ser relevante, sino también a la satisfacción del cliente, el plazo de entrega, la calidad, el servicio post venta, la innovación de procesos y servicios o productos, etcétera.

Por otro lado se empiezan a detectar problemas relacionados al manejo y procesamiento de la información en las empresas.

En este contexto el tablero de comando correctamente diseñado se presenta como la forma de solucionar estas nuevas problemáticas, brindando una serie de indicadores que posibilitan valorar todos los aspectos relacionados en esta nueva realidad.

Los precursores del modelo, Robert Kaplan y David Norton, acordaron llamar al Tablero de comando como "...la traducción de la estrategia y la visión en indicadores y objetivos, mediante un conjunto equilibrado de perspectivas" (Norton y Kaplan, 2000).

El mismo integra a gráficamente a los indicadores elegidos, posibilitando la integración, clasificación y selección de información para una buena gestión, con datos que provienen de todos los sectores y sistemas de la organización y del entorno, posibilitando a través de una semaforización, la agrupación y clarificación de cada uno de los puntos críticos comparándolos así con valores esperados.

Esto conlleva la comunicación de la estrategia y la misión a toda la organización, y la utilización de las mediciones para poner al tanto a todo el personal sobre las mismas y así lograr el éxito actual y futuro.

Y es de vital importancia definir un vínculo entre las mismas y la estrategia y la visión, y la fijación de objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Las perspectivas básicas a definir e incluir en un tablero de comando son:

En general la mayoría de los teóricos en la materia estiman que los indicadores a diseñar en el Tablero de comando operativo o estratégico deben abarcar cuatro únicas perspectivas, no limitándose al enfoque financiero únicamente.

Norton y Kaplan presentan 4 perspectivas, pudiendo cada organización encontrar alguna variante propia.

Las 4 perspectivas fundamentales y básicas habituales a incluir en un tablero de comando son:

Perspectiva Financiera: ¿Cómo deberíamos presentarnos ante nuestros accionistas para tener éxito financiero?

Perspectiva Procesos Internos: ¿En qué procesos internos debemos conseguir ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?

Perspectiva Formación y Crecimiento: ¿De qué forma mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de transmutar y mejorar, para conseguir lograr nuestra visión?

Perspectiva Clientes: ¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?

(Robert S. Kaplan y David P. Norton “Using the balanced Scorecard as Strategic Management System” - Havard Business Review. Enero - Febrero 1996”)

“La empresa puede recurrir a diversos tipos de estrategias competitivas, liderazgo de costos, diferenciación, y enfocada.” (Porter. 1980)

Es la dirección de la empresa la que debe evaluar, definir y transmitir la estrategia organizacional con claridad.

Consensuada la estrategia y definidos los objetivos, lo siguiente es diseñar las perspectivas relevantes a monitorear.

Deben diseñarse los indicadores adecuados a cada perspectiva, estos mostrara el nivel deseado y posible de logro.

Es fundamental definir el valor de cada indicador, el rango de valores para las distintas alertas, valores que marcaran desvíos considerados como aceptables y no aceptables.

Se debe definir y asignar a cada uno de los responsables de la generación de la información y alimentación del tablero de comando.

Se debe definir la periodicidad de la información

Se deben también designar a los responsables de aplicar las posibles medidas correctivas. A definir:

- 1) Explicitación y Comprensión
- 2) Objetivos y metas en cada perspectiva
- 3) Diseño de indicadores para cada perspectivas
- 4) Responsable de generación de información
- 5) Determinación de periodicidad
- 6) Responsable de medidas correctivas

Ejemplo de Tablero de Comando:

Pers-pectiva	Variable	Aspecto a medir	Definición	Origen de los datos	
Proce-sos internos	Prod. De Merma	Productivi-dad (HS)	Medición Rendimiento físico por hora	Sist. Info. Gerencial	Innovación, proc. Ope-rativos, serv. Post ven-ta
Finan-ciera	Costo Fijo Sobre Con-tribución Marginal	Punto de equilibrio de cada línea / ser-vicio	Cantidad de unidades / servicios para cubrir los Costos Fijos	Sistema de Información	Crec y Diversif de In-gresos, Reducción de costos, Estrateg de inversión
Clientes	Actuales / Ante-riores	Relación Actuales / Anteriores	Evolución luego de la capacitación	Sis. Cont. Modulo Ventas	Cuota de mercado, retención o aumento de clientes, satisfacción, rentabilidad
Cre-ci-miento Aprendizaje	Sugeren-cias o Aportes	Sugerencias promedios por colabo-rador	Motivación	Registro de Comité de Reuniones Semanales	Capacidad personas, capac sist. De info., motivación, delegación de poder

Existen distintas formas de planificar el tablero de comando. Atendiendo a su finalidad y a sus usuarios internos.

A) Tablero de comando operativo:

Está definido relacionado con la información del presente y el pasado.

Su información es útil para la gestión, dado que orienta en tiempo real en la toma de decisiones.

Este tablero deberá proporcionar la información necesaria para decidir y accionar en sectores como el de finanzas, compras, ventas, producción, logística, etc, supervisando y detectando desvíos entre las metas propuestas y la información obtenida de la realidad en un cierto periodo.

B) Tablero de comando estratégico:

Vincula la información del presente y del futuro.

Es información útil para la planeación, dado que indica el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos para el futuro.

Este tablero tiene incorporadas acciones vinculadas con estrategias nuevas y mediante el mismo se controla el cumplimiento, desarrollo y el grado de aproximamiento a los logros esperados, como así también direccionar, motivar y constatar los cambios que se necesitan para conseguir el rumbo al que apunta estratégicamente.

6.3.2. PROCESO DE DISEÑO DEL TABLERO DE COMANDO

El proceso de construcción de un Tablero de comando está conformado por una serie de pasos interrelacionados y secuenciales, que siguen, en líneas generales, el siguiente esquema:

1) Explicación y comprensión de la Estrategia:

La estrategia de una organización está conformada por los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio, los cuales los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y lograr los objetivos de la organización (Thompson y Strickland, 2003).

De acuerdo al enfoque de Porter (1980) la organización puede recurrir a diversos tipos de estrategias competitivas, Liderazgo de costos, Diferenciación y Enfocada.

La estrategia de Liderazgo de costos “es aplicada cuando se desea ser el productor con costos más bajos en su industria (...) buscando activamente factores de eficiencia en la producción, marketing, y demás áreas de operación.” (Robbins y Coulter, 2000).

La estrategia de Diferenciación se utiliza cuando se busca ser la única en la industria, en dimensiones que sean sumamente apreciadas por los compradores (...) Las fuentes de diferenciación pueden ser calidad, servicio extraordinario, diseño novedoso, etc.

El elemento de diferenciación será suficientemente definitorio para justificar un precio especial que sea mayor al costo de esa diferenciación. (Robbins y Coulter, 2000).

La estrategia Enfocada implica pretender “una ventaja de costo, o diferenciación dentro de un segmento industrial estrecho”. (Robbins y Coulter, 2000).

Para poder mapear la estrategia de la empresa es necesario comprender la Misión y Visión de la misma.

La primera es una manifestación del por qué existe la organización. En cuanto que la Visión es una manifestación externa y orientada al mercado que explicita como esa empresa quiere ser vista por el entorno.

Recientemente Kaplan y Norton han brindado el modelo llamado “Mapas estratégicos”. Estos se definen como una arquitectura genérica que es de utilidad para describir la estrategia de una empresa. En consecuencia, los mapas estratégicos son útiles para que las empresas visualicen sus estrategias en forma coherente, integrada y sistemática, proporcionando así una base para que el sistema de gestión pueda aplicar la estrategia en forma eficaz y rápida.

En base al conocimiento y comprensión de la Misión, Visión y Estrategia de la firma, se proponen objetivos claros y metas cuantificables. Existen diferencias entre objetivos y metas. Los primeros son generales, expresiones de expectativas o deseos de logro globales, por otro lado las metas, las cuales deben necesariamente alinearse dentro de los primeros, son cuantificables, dicho de otra manera, se expresan la mayoría de las veces en forma numérica.

En esta etapa es garantía de éxito el total compromiso de todos los niveles directivos de la empresa, fundamentalmente de Alta Gerencia, responsable de liderar el proceso de construcción del tablero. Obtener el consenso y apoyo de la alta gerencia asegura la eficacia de esta herramienta.

- 2) **Encuadramiento de los objetivos y metas en las perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y Capacitación.**

Consensuada la estrategia y determinados los objetivos, a continuación la tarea consistirá en diseñar las perspectivas relevantes a controlar de forma de crear valor para los grupos de interés de la empresa.

Esta fase estará relacionada a la identificación de puntos críticos y variables claves dentro de la empresa.

Los objetivos generales y las metas de la empresa deberían en esta etapa, desglosarse tratando de abarcar a las perspectivas anteriormente mencionadas, procurando un equilibrio entre ellas.

3) Diseño de indicadores adecuados dentro de cada perspectiva:

Los indicadores mostraran nivel deseado y posible de alcance. Por definición los indicadores tienen que ser escasos, es decir que lo importante es que sean pocos indicadores pero ubicados en los puntos críticos de modo de facilitar el control de gestión.

Cuando se ha logrado el consenso sobre los indicadores, se debe detallar para cada uno de ellos 2 aspectos vitales:

- El valor de cada indicador: en función a la experiencia, expectativas y aspectos externos se fija el valor a alcanzar para cada uno de ellos.
- El rango para las distintas alertas: para cada indicador se definirán valores que indicaran desvíos considerados como aceptables, independientemente de que los niveles alcanzados por encima o por debajo definirán que la situación se torna alarmante, requiriéndose una adecuada acción correctiva.

4) Definición de responsables para la generación de la información y alimentación del Tablero de comando:

Cada área de la empresa es una fuente de información que nutrirá el sistema. Estos sectores deben ser adecuadamente definidos, así como todas las acciones resultantes a facilitar la accesibilidad de la información.

Las características de la información suministradas variaran del sector involucrado y de su ubicación dentro de la estructura organizacional.

5) Determinación de la periodicidad de la información

La periodicidad de la generación de la información variará del tipo de indicador y de su importancia relativa dentro del cuadro. El cálculo de este indicador podrá ser en línea, diario, semanal, etc. La frecuencia dependerá de las necesidades de la empresa.

6) Designación de los responsables de posibles medidas correctivas

Es fundamental definir previamente a las personas que serán las responsables de tomar las decisiones correctivas una vez identificados y detectados los desvíos más allá de los grados o niveles considerados como aceptables.

6.4. Análisis FODA

El Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta de gestión estratégica que permite evaluar la situación actual de una organización o proyecto. Su objetivo es identificar y analizar los elementos críticos que impactan su desempeño, clasificándolos en cuatro categorías:

- **Fortalezas:** Capacidades y recursos internos que diferencian positivamente a la organización (ej. personal experto, buena reputación). Estas son las características que la empresa hace bien y que la diferencian de la competencia.
- **Debilidades:** Limitaciones internas que deben ser abordadas para mejorar (ej. alta rotación de personal, débil presencia en el mercado). Son áreas en las que la empresa necesita mejorar.
- **Oportunidades:** Factores externos del entorno que la organización puede explotar para crecer (ej. nuevas alianzas, cambios regulatorios favorables). Estas son tendencias o cambios en el entorno que ofrecen posibilidades de crecimiento.
- **Amenazas:** Riesgos externos que representan desafíos y pueden impactar negativamente a la organización (ej. cambios en preferencias del consumidor, legislación desfavorable). Estas son situaciones o tendencias que pueden perjudicar su desempeño.

Proceso de Análisis FODA:

1. **Reunión de Equipo:** Reúne un grupo diverso de personas de la organización para obtener diferentes perspectivas.

2. Lluvia de Ideas: Genera ideas para cada una de las categorías FODA. Asegúrate de que cada aspecto se base en datos concretos y realistas.
3. Priorización: Evalúa y prioriza los elementos más críticos en cada categoría para centrarte en los más relevantes.
4. Desarrollo de Estrategias: Utiliza el análisis para formular estrategias. Por ejemplo, puedes buscar maneras de convertir debilidades en fortalezas o aprovechar oportunidades para mitigar amenazas.

Aplicaciones del Análisis FODA:

- Toma de decisiones estratégicas: Ayuda a identificar qué acciones deben tomarse para mejorar la posición de la organización.
- Planificación de proyectos: Se utiliza en la fase de planificación para evaluar la viabilidad de nuevos proyectos.
- Evaluación del desempeño: Permite revisar cómo la organización ha evolucionado con el tiempo.

El análisis FODA es una herramienta que brinda a las organizaciones una visualización más clara sobre sus características para comprender de forma más sencilla su entorno interno y externo, facilitando la planificación estratégica y la toma de decisiones.

7. Hipótesis / Diagnostico

A partir de la recopilación de información obtenida y estudiada, se logra diagnosticar que mejorar y modernizar los procedimientos de la comunicación interna es importante para cualquier organización, y en este caso específico para la Fundación Miguel Lillo porque al lograr una mejor, moderna y alineada comunicación entre todos sus colaboradores facilita el desarrollo y rendimiento y motivación de cada uno de los organizadores, y potencia el alcance de los objetivos y estrategias de la organización en general.

7.1. Análisis FODA:

FORTALEZAS:

La fundación Miguel Lillo tiene la ventaja de poseer experiencia de muchos años en funcionamiento, lo cual la posiciona de mejor manera frente a otras organizaciones de la ciudad.

Cuenta con la financiación del Estado Nación y con muchos ciudadanos afiliados que brindan su participación en los distintos eventos e investigaciones. Las cuales son específicas y distinguidas a nivel nación.

Cuenta con cierta parte de su personal con experiencia, el cual puede liderar y transmitir conocimientos a los nuevos colaboradores.

Experiencia y conocimiento de los colaboradores:

Un buen porcentaje de los colaboradores de la fundación cuentan con una amplia experiencia en la función pública, lo que contribuye a la toma de decisiones y a la construcción de relaciones sólidas con los colaboradores.

Profundo conocimiento de la cultura organizacional:

Quien está a cargo del departamento de Recursos Humanos, al haber trabajado en la organización durante mucho tiempo, tienen un conocimiento profundo y arraigado de los valores, la misión y la visión de la fundación.

Procesos establecidos para la gestión de recursos humanos:

Recursos Humanos tiene procedimientos claros, para la contratación, la gestión del desempeño, la resolución de conflictos, liquidación de haberes y otras actividades clave. Esta estandarización de procesos favorece la consistencia y la eficiencia en la gestión de los colaboradores.

Baja rotación de colaboradores:

La rotación de empleados es un problema en Recursos Humanos, lo que resulta en una pérdida de talento y recursos significativos para la organización. La baja rotación tiene un impacto positivo en la moral y la continuidad de la fundación.

DEBILIDADES:

La fundación Miguel Lillo tiene la desventaja de poseer actualmente deficiencia en la comunicación interna. Lo cual repercute en la motivación del personal actual.

Cuenta con procesos burocráticos y desactualizados.

Acceso a datos y tecnología para la toma de decisiones:

La fundación no dispone de una herramienta de gestión que le permita tener acceso a datos para poder realizar un análisis de tendencias y métricas de rendimiento. La toma de de-

cisiones basada en datos es cada vez más trascendente para la función de Recursos Humanos. Se torna imprescindible adquirir habilidades en el análisis de datos para comprender mejor el rendimiento de los empleados y tomar decisiones informadas sobre el talento y las estrategias de gestión.

Procesos manuales y falta de automatización:

Si bien hay procesos claros, alguno de estos procesos no están escritos y carecen de automatización, lo que lleva a la duplicación de esfuerzos y a cometer errores. La definición y automatización de procesos puede aumentar la eficiencia y reducir la carga de trabajo administrativa.

Falta de alineación entre los objetivos de Recursos Humanos y los objetivos estratégicos de la organización:

La mayoría de los colaboradores / recursos humanos desconocen los objetivos generales y la estrategia de la organización, lo que dificulta el impacto real que genera en la organización, corriendo el riesgo que sus metas y estrategias no estén completamente alineadas a las de la fundación.

No se considera al departamento de Recursos Humanos como un socio estratégico:

Recursos Humanos debería cumplir un rol fundamental en la planificación estratégica de la fundación.

En definitiva estas debilidades expuestas dan respuestas lentas, a destiempo y muchas veces en disenso con los objetivos estratégicos organizacionales.

AMENAZAS:

La fundación Miguel Lillo se enfrenta a un contexto socio-económico complicado, donde debe actualizarse a las nuevas herramientas de gestión empresarial, a las necesidades de la ciudadanía y a las nuevas tecnologías del mercado para mantener su competitividad y utilidad.

Competencia por Talentos:

Si bien la fundación cuenta con un personal capacitado que pueden aportar valor y conocimiento profesional, el talento suele ser escaso. En un mercado laboral cada vez más com-

petitivo, no solo encontrar, sino retener talento calificado se ha convertido en una de las principales preocupaciones para los profesionales de Recursos Humanos.

Cambios demográficos:

Si bien la Fundación Miguel Millo existe desde hace décadas, la fuerza laboral de ella abarca varias generaciones, cada una con diferentes expectativas y motivaciones. Esto las obliga a implementar estrategias que promuevan la diversidad e inclusión; asimismo, que puedan satisfacer las necesidades y motivaciones de todos sus colaboradores.

Desarrollo de habilidades y capacitación:

El avance tecnológico y las exigencias del mercado para que las organizaciones sean competitivas, requieren que los colaboradores adquieran nuevas habilidades de forma continua. Esto obliga a los líderes de Recursos Humanos a diseñar programas de capacitación efectivos y personalizados con el objetivo de asegurar que sus colaboradores estén preparados para enfrentar los desafíos del futuro.

Bienestar y salud laboral:

La reciente contingencia sanitaria ha puesto de manifiesto la importancia del bienestar y la salud laboral. Esto obliga a la organización, y principalmente los líderes de Recursos Humanos, a implementar medidas que promuevan el bienestar físico y mental de los empleados, fomentando un ambiente de trabajo positivo para evitar el estrés y agotamiento.

OPORTUNIDADES:

La fundación Miguel Lillo tiene la ventaja de ser financiadas sus investigaciones, además de por las colaboraciones de la ciudadanía, fundamentalmente por la Nación.

Dichas investigaciones de interés para toda la comunidad la posicionan en una buena perspectiva de crecimiento e imagen de prestigio.

Implementación de Tecnología:

Aprovechar la experiencia del equipo para evaluar e implementar herramientas tecnológicas de gestión de recursos humanos que permitan el acceso a datos. Esto mejorará la toma de decisiones basada en datos.

Automatización de Procesos:

Buscar soluciones para la automatización de procesos manuales en Recursos Humanos. Esto no solo mejorará la eficiencia y reducirá errores, sino que también liberará tiempo para que el equipo se enfoque en tareas estratégicas.

Integración de Recursos Humanos en la Estrategia Organizacional:

Facilitar la comunicación entre el departamento de Recursos Humanos y el liderazgo de la organización para asegurar una comprensión clara de los objetivos generales y la estrategia organizacional. Esto permitirá alinear los objetivos de Recursos Humanos con los de la organización.

Desarrollo de un Enfoque Estratégico:

Trabajar en el cambio de percepción interna, promoviendo la importancia de Recursos Humanos como un socio estratégico. Esto podría incluir la participación activa del equipo en la planificación estratégica y la demostración del impacto directo en los objetivos de la organización.

Establecimiento de Métricas de Desempeño:

Reforzar la implementación de métricas de desempeño específicas para el departamento de Recursos Humanos. Esto permitirá evaluar el impacto de las iniciativas y ajustar las estrategias según sea necesario.

7.2. Administración del personal

La fundación Miguel Lillo contiene el siguiente subsistema sobre la Gestión de los Recursos humanos. Los mismos se detallan en el siguiente cuadro:



En la Fundación Miguel Lillo cuenta con una herramienta sobre la cual se pueden actualizar capacitaciones sobre el sistema informático “SUI-Mapuche”, que lleva adelante la gestión de los recursos humanos de manera íntegra, en el cual se puede visualizar la hoja de vida personal e institucional de cada colaborador. No es otra cosa que un legajo electrónico, con fuentes de información para la gestión del personal.

Compensaciones:

Se trata de retribuciones monetarias y no monetarias que buscan incentivar la participación del personal.

Las retribuciones son uno de los mejores indicadores de gestión disponibles en las organizaciones. Tienen una gran influencia en la motivación, presentismos, predisposición, y en la calidad del trabajo de cada colaborador.

Los salarios, actualmente, no son excesivos, en ningún nivel o área, respecto de los valores del mercado laboral.

Es importante contar con una estructura de retribuciones adecuada para poder atraer, motivar y retener a las personas dotadas con las competencias necesarias en los diferentes tipos de puestos que la fundación necesita.

Gestión del empleo:

El proceso implica atraer, identificar, evaluar y seleccionar a los mejores candidatos para cada puesto.

La fundación está conformada por personal Docente y personal No docente.

Para Docentes ya se encuentra en vigencia e implementación total el Reglamento de Concurso y Promoción.

En cuanto a empleados No docentes, el sistema de selección se concluyó el presente año sin embargo se siguen realizando modificaciones y mejoras al mismo.

Hay que considerar que los procesos de selección deben buscar evitar arbitrariedad, la politización, las prácticas de patronazgo o clientelismo a lo largo de todo el proceso de selección, debe ser de derecho y de hecho, y dirigido a todos los candidatos que reúnan los requisitos exigidos.

7.3. Administración Pública:

Osborne y Gaebler (“La reinención del gobierno”, 1992) sostienen que ante las nuevas realidades si se quiere incrementar la eficiencia del gobierno o la administración pública la tarea urgente es reinventarlo. Esto es “pasar de un gobierno de tipo burocrático a otro de carácter empresarial, basado en la capacidad de aprender con rapidez las nuevas formas de acción y de ofrecer servicios a la gente de manera innovadora y eficaz.

En el libro “La reinención del gobierno (1992), David Osborne y Ted Gaebler postulan 10 principios claves para lograr una transformación efectiva dentro de la administración pública, con el objetivo de lograr un gobierno más eficiente, orientado a la ciudadanía, y siendo menos burocrático.

1. Gobierno catalizador: mejor llevar el timón que remar.
2. Gobierno propiedad de la comunidad: mejor facultar que servir directamente
3. Gobierno competitivo: inyectar competitividad en la prestación de servicios.
4. Gobierno inspirado en objetivos: la transformación de las organizaciones regidas por reglas.
5. Gobierno dirigido a resultados: financiar el producto, no los datos.
6. Gobierno inspirado en el cliente: satisfacer las necesidades del cliente, no las de la burocracia.
7. Gobierno de corte empresarial: ganar en lugar de gastar
8. Gobierno previsor: más vale prevenir que curar.
9. Gobierno descentralizado: de la jerarquía a la participación y el trabajo en equipo.
10. Gobierno orientado al mercado: provocar el cambio a través del mercado.

7.4. Control Interno

Al realizarse un ensayo en el control interno de la Fundación Miguel Lillo se detectaron algunas debilidades en los procesos y subprocesos del área de Contabilidad y Presupuesto.

La deficiente comunicación dentro de la oficina, como también con las demás áreas surge en buena parte por la falta de liderazgo. Si el líder de un equipo no tiene las habilidades necesarias desarrolladas o capacitadas difícilmente habrá comunicación abierta y recíproca con sus colaboradores. Por su parte ellos se sentirán desorientados, ya que no recibirán co-

mentarios concretos sobre sus tareas o dudas y no podrán resolver los problemas que se les presenten.

Para mejorar estos procesos debe existir un líder que coordine de forma clara y concisa, y que todos entiendan la visión y los objetivos del contexto que deban perseguir como equipo de trabajo.

La causa de la desmotivación en la Fundación Miguel Lillo se debe en parte a que justamente no se delegan responsabilidades a colaboradores subalternos, lo que provoca que los colaboradores no se sientan importantes ni parte de los procesos.

Esto no permite conocer sus capacidad creativa, innovación, compromiso, participación, y grado de responsabilidad para lograr los objetivos del equipo.

Para poder lograr los objetivos es fundamental tanto reconocer el valor del desempeño de los colaboradores, como así también proponerles retos que los motiven a explorar sus habilidades.

Autonomía:

La autonomía le permite a un colaborador desarrollarse sin limitaciones, libremente, pero con responsabilidades, es un procedimiento educacional que les permite a los colaboradores salirse de su egocentrismo y para colaborar en equipo aportando su impronta y capacidad de innovación.

Una de las formas de mejorar este aspecto podría ser alentar a los colaboradores a que puedan elegir ciertos métodos de trabajo, siempre con una supervisión, incentivar su creatividad, y permitirles brindar aportes y participación.

Manual de procedimientos:

La fundación Miguel Lillo debe actualizar el manual de procedimientos de cada área, precisando reglas de convivencia generales y funciones específicas de cada área.

El mismo sirve como herramienta base de consulta para cuando exista alguna duda o consulta sobre cómo proceder. Facilita también la disminución de errores.

El cual debe ser claro y flexible, adaptable a las nuevas necesidades y sugerencias de mejora que vayan surgiendo.

Habiendo analizado los distintos aspectos de la comunicación interna de la Fundación, y considerando los resultados del análisis de las herramientas aportadas, entendemos que estas pueden ser afirmativamente aplicables a solucionar los problemas de comunicación de la Fundación.

Claramente no abordar el problema genera una comunicación poco dinámica y fluida, quedando la organización estancada en meros procedimientos burocráticos, con malosentendidos, desinformación por el radio pasillo y un mal ambiente laboral el cual no fomenta la participación de dichos colaboradores ni permite su motivación laboral.

Siendo la comunicación interna organizacional el flujo de información entre sus miembros, con el objetivo de crear un ambiente propicio para el entendimiento mutuo, el trabajo colaborativo y la alineación de objetivos organizacionales, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo, dinámico, armonioso y participativo.

Una buena comunicación permitirá que las personas estén al tanto de los objetivos de la organización de sus acciones y resultados, y lo que se espera de ellas para contribuir al mejoramiento y al éxito de la misma. Mejorar la productividad de la organización al facilitarse el intercambio de información vital sin resistencia entre las áreas.

Al mejorar y hacer más eficiente la comunicación interna se obtendrán resultados no solo para cada área sino también un resultado sinérgico entre todas las áreas de la fundación.

Hemos identificado varias herramientas de gestión integral que pueden contribuir a dicha mejora, entre ellas hemos analizado el Cuadro de Mando Integral diseñado específicamente desde el área de Recursos Humanos, el Mapa Estratégico, el Tablero de comando, el análisis FODA, encuestas internas, etc.

Es de vital importancia definirlos y establecer quien estará a cargo de liderar dicho desarrollo y control.

Tomaremos entonces dicha información, diagnóstico, y herramientas para brindar una propuesta de mejora.

Desarrollaremos y expondremos la encuesta a plantear a los colaboradores y preguntas a formular a los distintos directivos en entrevistas para precisar las impresiones concretas de cada uno de los integrantes de la Fundación, para así, con esa base, poder aplicar las otras herramientas de gestión de mejora, como un Cuadro de Mando Integral, Capacitaciones per-

manentes, y reuniones de coordinación de trabajo mensuales para coordinar tareas operativas, preocupaciones y sugerencias y mejoras por parte de los distintos colaboradores.

8. Propuesta de mejora

Luego de recabar información y de diagnosticar el contexto en el que se encuentra la Fundación Miguel Lillo, brindamos la siguiente propuesta de mejora, aportando varias herramientas de gestión orientadas a facilitar y mejorar la comunicación interna.

El problema a resolver en si es la deficiente comunicación existente actualmente, la cual promueve, tanto dentro de cada área como intersectorial, desconfianza, malos entendidos, una comunicación poco dinámica, con desinformación por el radio pasillo y un mal ambiente laboral el cual no fomenta la participación de dichos colaboradores ni permite su motivación laboral, y esto se torna cíclico.

El objetivo es mejorar y hacer más eficiente la comunicación interna, superando esta situación cíclica detectando las inconformidades de cada uno de los colaboradores a través de encuestas y entrevistas, para que a partir de ellas se pueda conocer de forma precisa los distintos aspectos a mejorar para promover la confianza y la motivación de participación de los colaboradores y todo el personal.

El objetivo en sí es desarrollar varias herramientas simultaneas que encaminen dicha situación a un ambiente laboral más propicio, amable y dinámico, entre ellas estarán diseñar un Cuadro de Mando Integral, Mapa estratégico y Tablero de comando, estos tres para poder determinar, esclarecer, visualizar, comunicar y alinear, en principio, los objetivos y las estrategias organizacionales con las de los colaboradores, con dicha base poder mejorar la comunicación interna a través de analizar el contexto de la Fundación , desde la realización de un análisis FODA, como fundamentalmente la realización de encuestas y entrevistas para generar una retroalimentación en la conformidad de cada colaborador con la comunicación interna, y a partir de allí elaborar reuniones periódicas y capacitación permanente sobre comunicación asertiva para mantener una buena comunicación en el tiempo.

8.1. Cuadro de mando integral

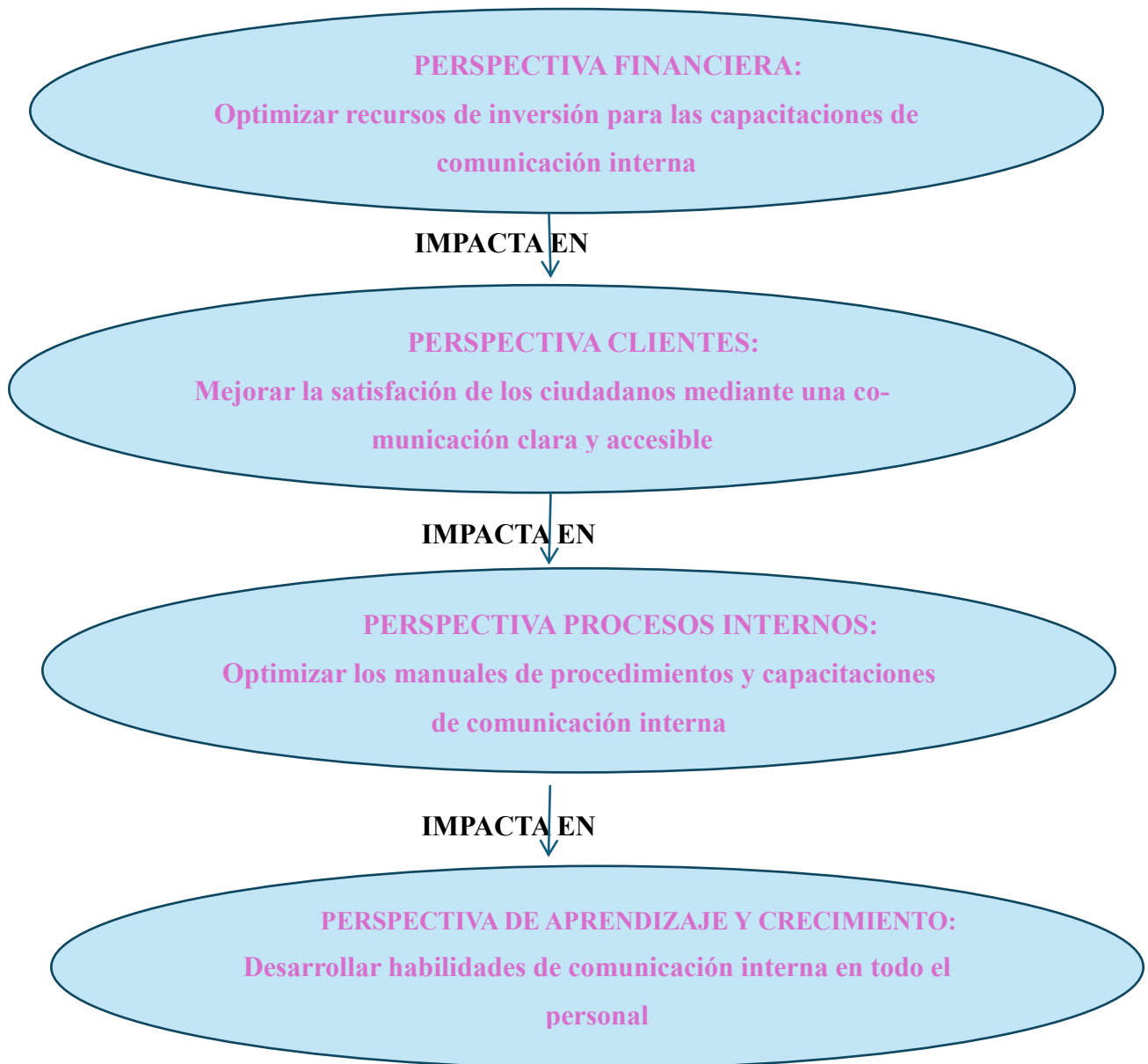
Brindamos un Cuadro de Mando específico diseñado desde el departamento de Recursos Humanos de la Fundación Miguel Lillo, el cual puede aplicarse a toda la organización, e irse adaptando con la evolución de las entrevistas y capacitaciones.

La presente propuesta de mejora atraviesa e interrelaciona a los sectores Contabilidad y Presupuesto, Tesorería, Compras y RRHH.

Dicho Cuadro de Mando Integral propone indicadores que permiten medir y mejorar la gestión integral de toda la organización, y permite clarificar y medir la influencia estratégica de la comunicación interna de la Fundación.

PERSPECTIVA /	OBJETIVOS CAUSA	OBJETIVOS EFECTO	ACCIONES CLAVES
FINANCIERA	Mejorar la eficiencia de los recursos financieros en la aplicación de capacitaciones	Aumentar la inversión en capacitaciones de los recursos humanos con capacitaciones en un 15%	Mejora la eficiencia de la inversión Disminución Gastos, Utilización Activos Buscar fuentes de financiamiento
CLIENTES (BENEFICIARIOS)	Mejorar la percepción de los beneficiarios sobre la transparencia, en la información y en el servicio recibido	Lograr un 80% de satisfacción de la comunidad respecto a la comunicación. (Encuestas)	Mejorar el servicio de atención Mejorar la relación con la ciudadanía (encuestas) Mejorar Imagen / Prestigio
PROC. INTERM	Optimizar los canales y flujos de comunicación internos	Aumentar la rapidez de tiempo de respuesta / fluidez en un 30%	Mejorar la plataforma interna Actualizar y hacer más claros los manuales de procedimientos Reuniones periódicas
CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Desarrollar capacidades de comunicación entre el equipo de cada área y mejorar las habilidades comunicacionales de los colaboradores	Capacitar al 100% del personal en el plazo de 6 meses	Motivar al Capital humano a través de cursos de comunicación asertiva dictado por especialistas. Realizar encuestas periódicas para tener una retroalimentación de su avance, conform. y motivación.

8.2. Mapa estratégico



8.3. Tablero de comando

Tablero de Comando para la Fundación Miguel Lillo:

PERSPECTIVA	ASPECTO A MEDIR / INDICADOR	DEFINICIÓN	META	RESULTADO ACTUAL	ESTADO
COMUNICACIÓN INTERNA	Tiempo de respuesta a correos internos	Tiempo promedio que tarda un colaborador en responder un correo interno	< 24 HORAS	72 HORAS	Mejorar
COMUNICACIÓN INTERNA	Numero de reuniones mensuales	Cantidad de reuniones entre equipos o departamentos para alinear objetivos	1 reunión mensual	1	Mantener
PROCESOS DE COMUNICACIÓN	Claridad en los mensajes enviados	Evaluación de la claridad y comprensión de los mensajes enviados, medida por encuestas	90% de claridad	60% claridad	Mejorar
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DEL EQUIPO	Numero de capacitaciones mensuales en comunicación interna	Numero de capacitaciones realizadas para mejorar la comunicación dentro del equipo	1 mensual	0	Mejorar

8.4. Reuniones mensuales

Se propone implementar reuniones mensuales para todos los colaboradores del área, dedicando un día específico al mes. El objetivo es crear un espacio de comunicación y escucha activa, permitiendo críticas constructivas, propuestas de mejora y un diálogo abierto.

- **Revisión de Objetivos y Metas:** Actualizar sobre proyectos, repasar logros y ajustar objetivos para el próximo mes. Beneficio: Mantiene el enfoque en las prioridades y fomenta un propósito común.
- **Actualización de Proyectos:** Informar sobre el progreso, identificar obstáculos y celebrar logros. Beneficio: Promueve la transparencia y la colaboración interdepartamental.
- **Reconocimiento de Logros:** Agradecer el esfuerzo y celebrar hitos importantes. Beneficio: Mejora el ánimo del equipo y la cohesión.
- **Espacio para Feedback Constructivo:** Dinámicas de retroalimentación para mejorar procesos y relaciones. Beneficio: Aumenta la eficiencia y fortalece el equipo.
- **Propuestas para Mejorar la Comunicación Interna:** Revisar herramientas y canales, sugiriendo mejoras en la forma de comunicarse. Beneficio: Fortalece la comunicación y previene malentendidos.
- **Bienestar y Clima Laboral:** Actividades y revisión de percepciones sobre el clima laboral. Beneficio: Mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados.
- **Tareas y Responsabilidades Futuras:** Asignar nuevas tareas, clarificar plazos y expectativas. Beneficio: Brinda claridad sobre el futuro inmediato y asegura la alineación de esfuerzos.

Basados en la teoría de la comunicación interna y el análisis de la Fundación Miguel Lillo, se han identificado problemas clave como la falta de confianza entre colaboradores, la deficiente comunicación intersectorial, la desmotivación por el clima laboral y la desinformación. A esto se suma la proliferación de rumores y la falta de conocimiento sobre la misión y objetivos de la Fundación. Para resolver estas debilidades, se proponen diversas herramientas de gestión. Los objetivos principales son:

- Mejorar el ambiente laboral construyendo confianza y optimizando el intercambio comunicacional.

- Definir y comunicar correctamente las estrategias, misión y objetivos de la Fundación para integrar a los colaboradores a su cultura.
- Diseñar un Cuadro de Mando de Recursos Humanos con indicadores que permitan clarificar y medir la influencia estratégica de la comunicación interna.
- Realizar un análisis FODA para conocer el estado actual.
- Efectuar entrevistas a Directores Generales y de Área para obtener una visión completa de las estrategias de RRHH.
- Implementar encuestas a Colaboradores para conocer su percepción sobre la comunicación interna.

8.5. Capacitación permanente:

La capacitación permanente en comunicación interna es vital para el buen funcionamiento de una fundación, promoviendo un ambiente colaborativo y eficiente.

Estrategias y Temas Clave:

Se pueden implementar talleres regulares (trimestrales) sobre habilidades de comunicación, resolución de conflictos y trabajo en equipo. Ofrecer cursos en línea permite que los empleados mejoren a su propio ritmo. Complementariamente, charlas de expertos y ejercicios de role-playing brindarán conocimientos y práctica real.

Es crucial fomentar un sistema de feedback constante y enfocarse en la escucha activa y la comunicación asertiva para expresar ideas de forma clara y respetuosa. También se capacitará en manejo de conflictos y en el uso efectivo de herramientas digitales como Slack o Microsoft Teams. Finalmente, se reforzará cómo la comunicación interna refleja y fortalece la cultura organizacional, misión y visión de la fundación.

Evaluación de Impacto:

Para medir el éxito de estas capacitaciones, se realizarán encuestas de satisfacción y grupos focales para identificar mejoras y desafíos. Será fundamental asignar espacios temporales dedicados a estas capacitaciones, idealmente a cargo de especialistas o personal designado en comunicación asertiva.

8.6. Trabajo de Campo - Entrevistas – Encuestas

Realizar entrevistas a los Directores Generales y de cada Área para tener una visión más completa de las estrategias del grupo en cuanto a Recursos Humanos, y encuestas a los Colaboradores para conocer la percepción que tienen los distintos mandos sobre la Comunicación Interna.

8.6.1. ENCUESTA A COLABORADORES

El Encargado del Área de Recursos Humanos realizará entrevistas individuales a cada colaborador con el fin de evaluar su percepción sobre la estrategia organizacional y la calidad de la comunicación. Las preguntas clave serán:

- ¿Conocen la estrategia organizacional (corto, mediano, largo plazo y actual)?
- ¿Creen que la estrategia organizacional es comunicada de forma clara?
- ¿Qué sugerencias tienen para mejorar el área?
- ¿La información brindada por el área es comprendida? ¿Qué aspectos podrían mejorar?

Además, se sugiere encuestar a usuarios de la fundación para obtener una visión externa y conocer sus reportes.

8.6.2. ENTREVISTA A DIRECTORES GENERALES Y DE CADA ÁREA

El encargado de Recursos Humanos coordinará reuniones específicas con los directivos para discutir la estrategia organizacional a comunicar y las formas más efectivas de transmitirla al resto de los colaboradores. Es fundamental designar a un responsable para crear una presentación en PowerPoint que explique claramente la estrategia, los objetivos de cada área, y el funcionamiento y utilidad del Cuadro de Mando Integral.

Las preguntas dirigidas a los directivos serán:

- ¿Existe una estrategia organizacional definida (corto, mediano, largo plazo y actual)? ¿Creen que la estrategia se está comunicando de forma clara?
- ¿Qué potencial estratégico ven en Recursos Humanos?
- ¿Qué acciones puede realizar Recursos Humanos para agregar valor a la organización?

9. Conclusión

La Fundación Miguel Lillo, una institución con 30 años de trayectoria en la investigación científica y la conservación del patrimonio natural y cultural, enfrenta hoy un desafío crítico: deficiencias significativas en su comunicación interna. Esta problemática se traduce en una desalineación palpable entre las estrategias organizacionales, el liderazgo y los colaboradores, impactando directamente en el rendimiento general de la Fundación. La falta de fluidez comunicacional se manifiesta en ambigüedad de objetivos, duplicidad de tareas y una generalizada falta de compromiso, obstaculizando la eficiencia y la misión de la institución.

Nuestra investigación subraya que la comunicación organizacional interna es un pilar estratégico insoslayable para el éxito y la sostenibilidad de cualquier entidad. En la Fundación Miguel Lillo, el capital humano conformado por valiosos investigadores, técnicos y personal administrativo es el activo máspreciado. Por ello, la comunicación debe ser una herramienta deliberada para fomentar la pertenencia, construir la confianza y potenciar la motivación del equipo. Una comunicación efectiva asegura que cada colaborador comprenda su rol, se sienta valorado y confíe en la dirección y transparencia de la organización, pilares fundamentales para un ambiente laboral productivo y cohesionado.

El diagnóstico exhaustivo ha identificado causas raíz específicas de las deficiencias comunicacionales: una falta de liderazgo comunicacional proactivo, la presencia de manuales de procedimiento obsoletos que generan burocracia, la carencia de herramientas de gestión y capacitación adecuadas, y una consecuente desmotivación en diversos niveles. Estas problemáticas limitan el flujo de información, la agilidad operativa y el desarrollo profesional del personal.

Para superar estos desafíos, nuestra propuesta se centra en transformar la comunicación interna hacia un modelo más dinámico y multidireccional, que opere eficazmente a nivel individual e interáreas. Esto implica una modernización de los manuales de procedimiento para eliminar trámites innecesarios, y la designación de responsables específicos para el control del Cuadro de Mando Integral (CMI) y el Tablero de Control. Este trabajo propone un plan de mejora integral que integra el diseño e implementación del CMI, el Mapa Estratégico y el Tablero de Comando. Estas herramientas trabajarán conjuntamente para ofrecer una visualización clara y en tiempo real del cumplimiento y la alineación de los objetivos estratégicos de la Fundación, así como de los objetivos departamentales y personales, garantizando una gestión basada en datos y una toma de decisiones informada.

Una vez que la administración defina y comunique con precisión su estrategia, misión, visión y objetivos, todos los colaboradores y líderes comprenderán el rumbo de la Fundación. Complementariamente, la capacitación en comunicación asertiva para los líderes les permitirá construir equipos con mayor confianza, participación y motivación, esenciales para el alto rendimiento organizacional.

Recomendaciones Estratégicas y Plan de Acción para la Implementación

Para asegurar que el plan de mejora de la comunicación interna en la Fundación Miguel Lillo se traduzca en una transformación real y sostenible, es fundamental que las recomendaciones delineadas se aborden con un enfoque integral y proactivo.

En primer lugar, el compromiso y liderazgo de la alta dirección son absolutamente cruciales, ya que el éxito de cualquier iniciativa de cambio organizacional depende de su respaldo y participación activa. Las autoridades de la Fundación deben demostrar este compromiso no solo a través de comunicados formales, sino liderando con el ejemplo, participando activamente en capacitaciones y reuniones, y promoviendo una cultura de transparencia. Específicamente, se sugiere la creación de un Comité de Comunicación Interna, integrado por miembros de la alta dirección y líderes de área clave, cuya función sería definir la política de comunicación, supervisar su implementación y evaluar su impacto. Asimismo, se recomienda que el Directorio emita comunicados periódicos, como boletines internos o videos cortos, para reforzar la misión, visión y objetivos estratégicos, y para reconocer públicamente los logros de los equipos. La presencia activa de los directivos en eventos internos y reuniones de equipo también es vital para mostrar cercanía y apertura al diálogo.

En segundo lugar, una planificación detallada y un cronograma de ejecución resultan indispensables. Es fundamental desarrollar un "Mapa de Ruta" de la Comunicación que establezca fases claras (diagnóstico, diseño, piloto, lanzamiento, evaluación), con hitos, responsables asignados y recursos necesarios para cada etapa. Una planificación minuciosa permitirá anticipar desafíos y garantizar una ejecución ordenada. Complementariamente, se debe invertir en la adquisición e implementación de tecnología adecuada, como una intranet moderna, plataformas de gestión de proyectos colaborativa o software para encuestas de clima laboral, que faciliten la interacción y el acceso a la información. Además, la designación de un "Responsable de Comunicación Interna", o un equipo dedicado, es clave para gestionar y dinamizar las acciones comunicacionales y asegurar la coherencia de los mensajes.

En tercer lugar, la capacitación debe ser integral y continua, trascendiendo la formación inicial. La inversión en el desarrollo de habilidades comunicacionales no debe ser un evento aislado, sino un proceso permanente para empoderar a cada colaborador. Se propone el diseño e impartición de talleres de comunicación asertiva y feedback constructivo para todos los niveles de la organización, enfocándose en la escucha activa, la expresión clara de ideas, la resolución de conflictos y la capacidad de dar y recibir retroalimentación. Particularmente para los líderes de área, se deben implementar programas de liderazgo comunicacional que los capaciten en cómo transmitir la visión, motivar a sus equipos, delegar eficazmente y manejar situaciones de cambio a través de la comunicación. Es igualmente importante asegurar una capacitación exhaustiva en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas que se implementen, garantizando que todo el personal pueda aprovecharlas al máximo.

En cuarto lugar, el monitoreo y la evaluación constante son esenciales para la mejora continua. La implementación de encuestas periódicas y el uso sistemático del CMI y el Tablero de Control deben ser procesos rigurosos. Se recomienda establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para la comunicación interna, que permitan medir su efectividad (por ejemplo, la tasa de apertura de comunicados, la participación en encuestas o la percepción de alineación estratégica). La realización de auditorías periódicas de comunicación, al menos una vez al año, permitirá identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora. Asimismo, el análisis regular de los datos arrojados por el CMI y el Tablero de Control en reuniones de seguimiento mensuales o trimestrales es crucial para tomar decisiones basadas en información y ajustar las estrategias de manera oportuna.

Finalmente, es vital fomentar la implementación de canales bidireccionales y una cultura de feedback en toda la Fundación. Más allá de los canales formales, se aconseja establecer espacios seguros que permitan a los colaboradores expresar sus ideas, preocupaciones y sugerencias. Ejemplos de esto incluyen la implementación de "Cafés con la Dirección", sesiones informales donde el personal pueda interactuar directamente con los directivos. La creación de un buzón de sugerencias digital o físico con un compromiso claro de la dirección de revisar las propuestas y proporcionar retroalimentación visible es también fundamental.

La inversión en una comunicación interna robusta y estratégica no es simplemente una solución a deficiencias actuales, sino una inversión fundamental que definirá el futuro y la sostenibilidad de la Fundación Miguel Lillo. Al transformar proactivamente su comunicación interna, la Fundación Miguel Lillo se posicionará como un modelo de gestión y colaboración. Esta optimización de la comunicación interna asegurará una alineación estratégica permanen-

te, impulsará la innovación y garantizará un ambiente de trabajo donde la confianza y la participación florecerán. La visión de una Fundación más cohesionada, eficiente y motivada no solo se materializará, sino que se consolidará a largo plazo, asegurando que sus 30 años de trayectoria sean solo el preámbulo de un legado de excelencia, colaboración y un impacto amplificado que continuará enriqueciendo el ámbito científico, cultural y patrimonial en las décadas venideras.

Cronograma

Actividad	Meses del año 2025				
	Jun.	Julio	Agosto	Sept.	Octubre
Búsqueda y elección de un tema a desarrollar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de datos e información.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboración de un pre proyecto PTFE (Taller 1)	<input type="checkbox"/>				
Presentación del pre proyecto PTFE (Taller 1)		<input type="checkbox"/>			
Correcciones, según comentarios docentes.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Búsqueda de más datos para reelaborar el proyecto definitivo (Taller 2)				<input type="checkbox"/>	
Presentación del proyecto definitivo (Taller 2)					<input type="checkbox"/>

10. Referencias bibliográficas y bibliografía

- Andrade H. “Comunicación organizacional Interna, Proceso, Disciplina, Técnica.” (2010).
- Beckhard R., Desarrollo Organizacional –Estrategias y Modelos (2010)
- Becker, Brian E., Huselid Mark A. y Ulrich Dave, 2001.
- Branolini P. A. y M. Gonzalez Frigoli, (Libro “Comunicación interna: recomendaciones y errores frecuentes, 2008.)
- Caldera Carlos ("Planeación de Recursos Humanos", 2005).
- Capriotti Paul (Libro “La imagen de la empresa, estrategia para una comunicación integrada” 1992)
- Comisión Asesora Vitalicia FML (2015). Plan Estratégico 2015 – 2022 de la Fundación Miguel Lillo. https://www.lillo.org.ar/revis/postular/2019/05/anexo3_plan-estrategico-fml.pdf

- Decisión Administrativa n° 845 (2019). Estructura organizativa.
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/218725/20191015>
- Decreto N°434 (2016). Plan de Modernización del Estado.
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/255000-259999/259082/norma.htm>
- García Jimenez, J. (1998) La gestión de la comunicación interna.
- Kaplan Robert S. y Norton David P., (Libro “Balanced Scorecard” 1992).
- Kaplan Robert S. y Norton David P., (Artículo: "El Cuadro de Mando Integral" de “Harvard Business Review”), (enero-febrero, 1992). -Kaplan R.S., Norton DP, A Santapau - 2009 - academia.edu
- Marin Antonio Lucas “La comunicación en las Organización y en las organizaciones” (1997)
- Mintzberg y Brian (1993) ("La Estrategia: Formulación y Ejecución" / "The Strategy Process: Concepts, Contexts, and Cases", 1993).
- Teoría de la comunicación organizacional interna.
- Teoría general del Posgrado de Administración Financiera del Sector Publico.
- Tomasini Acle, Alfredo ("Planificación Estratégica", 1999).
- Valle Jorge (“Planeación de los Recursos Humanos”, 1995).
- VV Falcón - Revista Científica ECOCIENCIA, 2015 - researchgate.net

11. Anexo

Encuesta

El propósito de este Cuestionario es encontrar áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la comunicación dentro de la organización. Recuerda que las respuestas son opiniones basadas en tu experiencia de trabajo, por lo tanto no hay respuestas correctas ni incorrectas. Lee cuidadosamente cada uno de los enunciados y marca la respuesta que mejor describa tu opinión.

La escala utilizada es del 1 (totalmente en desacuerdo) al 4 (totalmente de acuerdo).

Tienes la opción de elegir NA (no aplica) en los casos que así lo consideres.

ENCUESTA PARA COLABORADORES:

Datos

Edad: ___ Hombre ___ Mujer ___

Tiempo que trabajas en la Fundación: _____

Área de trabajo: _____

Preguntas	1	2	3	4	NA
1 Mi jefe directo me ha explicado claramente las funciones de mi puesto de trabajo y mis límites de responsabilidad.					
2 Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.					
3 La información que recibo es siempre a través de rumores o canales informales de información.					
4 Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
5 Considera que la comunicación fluye bien en nuestra Fundación.					
6 Cuantas veces considero pedir traslado de su sector hacia otro diferente.					
7 Que tan importante considera que es la comunicación en una organización					
8 Recibo en forma oportuna la información que requiero para mi trabajo.					
9 Para tomar decisiones importantes se ha tomado en cuenta mi opinión, ideas o sugerencias.					
10 La Dirección manifiesta sus objetivos de tal forma que se crea un sentido común de misión e identidad entre sus miembros.					