



FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

TESIS DE GRADO

“La gestión de la comunicación interna como estrategia para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta”.

ESPINOZA, CARLA JIMENA

Directora: Lic. Berkhan Ivana

2021

Gran Canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cagnello Arzobispo de Salta

Rector:

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vice-rectora académica:

Mg. Constanza Diedrich

Secretaria General:

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Decano de la Facultad de Artes y Ciencias:

Lic. Maria Dolores Medina Bouquet

Secretaria Académica:

Abg. Adriana Ibarguren

Jefe de Departamento de Comunicaciones Sociales:

Lic. Laura Copa Torres

Jefe de la Carrera de Lic. En Comunicaciones Sociales y Lic. En Publicidad

Lic. Mauricio Javier Tolaba

RESUMEN

Esta investigación tratará de analizar, mediante un estudio de caso, las estrategias de comunicación que emplea el Instituto Adventista de Salta (I.A.Sa.) para desarrollar el sentido de pertenencia de sus empleados y cómo es percibido. Los empleados pertenecen a tres áreas de trabajo que son: administrativa, docencia del nivel inicial, primario y secundario y maestranza. El Instituto Adventista de Salta pertenece a una red mundial de colegios y basa sus principios en la religión Adventista del Séptimo Día. A partir de esto se plantea conocer y analizar las estrategias de comunicación interna en funcionamiento y si está incentivan el desarrollo del sentido de pertenencia. Luego de realizar la investigación se concluyó que el sistema de comunicación interna del I.A.Sa no está basado formalmente en la religión que profesan aunque si tienen incorporado los aspectos acerca de la religión los cuales generan un fuerte sentido de pertenencia de los empleados por la institución. La comunicación interna influye en el sentido de pertenencia pero no hay una estrategia concreta que fomente a desarrollarla sino que esta pertenencia se produce por otros aspectos. Se propone una estrategia con acciones para mejorar tanto la comunicación como el sentido de pertenencia y como potenciar las herramientas que son eficientes.

Palabras claves: Comunicación interna, sentido de pertenencia, herramientas de comunicación, educación Adventista.

ABSTRAC

This research will analyze the strategies of communication, through a case study, used in the “Instituto Adventista de Salta” (I.A. Sa.) to develop the sense of belonging of their employees, and how it is perceived. The employees belong to three working areas: administrative officers; kindergarten teachers, middle and high school teachers; and janitor staff. The Instituto Adventista of Salta is part of a worldwide net of schools and bases its principles on the Seventh - day Adventist religion. From this point, it is proposed to know and analyze the inner communication strategies functioning at the time and if these strategies foster the development of the sense of belonging. After doing the research, it was concluded that the inner communication strategies of I.A.Sa are not formally based on the religion they practice, but they incorporate some aspects of this religion that produce a strong feeling of belonging in the employees of the institution. Although the inner communication influences the feeling of belonging, there is not a concrete strategy that encourages its development but it is develop by other aspects. A strategy is suggested to improve communication and also the sense of belonging, such as strengthen tools that are already in used and incorporate new ones.

Key words: inner communication, sense of belonging, communication tool, Adventist education

INDICE

RESUMEN	3
ABSTRAC.....	4
INTRODUCCION	7
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	8
PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:	8
OBJETIVOS	8
ESTADOS DE ARTE	9
SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN	17
MARCO METODOLÓGICO	19
PARADIGMA:	19
TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
UNIVERSO.....	20
MUESTRA.....	21
UNIDAD DE ANÁLISIS.....	23
TÉCNICA CUANTITATIVA.....	23
TÉCNICAS CUALITATIVAS	25
ALCANCES Y LIMITACIONES	28
MARCO TEORICO	30
COMUNICACIÓN	30
INSTITUCIÓN.....	30
ORGANIZACIÓN	31
TIPOS DE COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.	34
COMUNICACIÓN INTERNA.....	34
CLASIFICACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.	36
COMUNICACIÓN FORMAL	36
COMUNICACIÓN INFORMAL.....	38
BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA	38
LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA	40
COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	41
CULTURA ORGANIZACIONAL	42
FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	42
SENTIDO DE PERTENENCIA	43
DIMENSIONES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA	44

MARCO REFERENCIAL	45
LA EDUCACIÓN ADVENTISTA	45
ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA	46
MISIÓN:.....	47
VISIÓN:.....	47
COMUNICACIÓN CON DIOS	47
LA EDUCACIÓN ADVENTISTA EN EL MUNDO, LATINOAMÉRICA Y ARGENTINA.....	48
MISIÓN.....	48
VISIÓN.....	48
LA EDUCACIÓN ADVENTISTA EN SALTA.	50
REFERENCIA HISTÓRICA	50
ORGANIGRAMA DE LA INSTITUCIÓN.....	56
TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADA EN LA INSTITUCIÓN	57
ANÁLISIS DE LOS DATOS	60
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVO	86
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS.....	89
CONCLUSIONES.....	104
PROPUESTAS.....	106
BIBLIOGRAFIA	104
ANEXOS.....	119
HOJA DE EVALUACIÓN	160

INTRODUCCION

En una entrevista inicial con el Director General del colegio (licenciado en Educación, Gustavo Montiel) explicó que se hacen actividades para fomentar la pertenencia de los empleados en la institución como retiros, picnics con el personal, encuentros sociales, cenas, entre otras actividades pero no hay un mecanismo para saber si es efectivo o no.

Luego de la entrevista realizada en la cual se hablaron muchos temas en relación a la comunicación de la institución, se decidió investigar acerca de la comunicación interna y si esta influye en el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta.

En la primera parte de esta investigación se plantean la metodología que se utilizará y su respectiva justificación teórica, las técnicas elegidas fueron la encuesta (cuantitativa) y la entrevista (cualitativa).

En la segunda parte se abordan los conceptos básicos que serán de soporte para realizar el trabajo. Se iniciara con la comunicación interna, sus beneficios, la tipología. Luego se hablara de los conceptos de organización e institución, el sentido de pertenencia y sus dimensiones. En este capítulo se hablara del marco referencial en donde se realizara la investigación de caso.

Por último se expondrá los resultados del análisis tanto cuantitativo como cualitativo y su interpretación la cual dará lugar a la conclusión obtenida y la propuesta a desarrollar.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

TEMA:

La gestión de la comunicación interna como estrategia para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta.

PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuáles son las estrategias de comunicación interna del Instituto Adventista de Salta que incentivan el sentido de pertenencia de sus empleados?

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL:

Conocer las estrategias de comunicación interna empleadas para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados del instituto Adventista de Salta.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir los principios y objetivos religiosos del instituto Adventista de Salta

- Identificar el modelo y herramientas de comunicación interna empleado en dicho Instituto.
- Descubrir el grado de percepción y aceptación del modelo comunicacional propuesto por parte de los empleados.
- Determinar si la estrategia de comunicación responde a desarrollar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta.

ESTADOS DE ARTE

Autor: Nieva, Natalia Mariel

Título: LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL MOVIMIENTO JUVENIL SALESIANO EN ARGENTINA ENTRE LOS AÑOS 2010 Y 2015.

Para obtener el título de licenciatura en comunicación.

Año: 2016, Salta

Visado: 15/04/2019

http://bibliotecas.ucasal.edu.ar/opac_css/visionneuse.php?lvl=afficheur&explnum=497#page/1/mode/2up

Resumen:

Esta investigación tiene como pregunta inicial conocer el funcionamiento de la comunicación interna del Movimiento Juvenil Salesiano en el cumplimiento de los objetivos del voluntariado misionero.

Toma como base teórica a José Carlos Losada en su libro “Gestión de la comunicación en las organizaciones”, Lucas Marín y su concepción de las comunicaciones internas y los tipos de comunicación que existen extraídos de la cátedra de comunicación de las organizaciones.

Realiza una clasificación de los públicos que la organización posee como así también una descripción de ellos, también analiza cada uno de los dispositivos de comunicación que utilizaban anteriormente como los que usaban en la actualidad.

La metodología elegida es cualitativa tomando a Hernández, Sampieri como guía principal y utiliza como técnica de recolección de datos la observación directa participante, entrevistas localizadas. Debido a que el objeto de estudio era muy grande, la investigadora decidió tomar una muestra de 2000 jóvenes. Se realizó también encuestas a personas ajenas al movimiento para determinar el conocimiento que se tiene y el 51% afirmó conocer el movimiento pero no así acerca del voluntariado que realizan.

El supuesto que se plantea la comunicación interna del MJS contribuye a cumplir con los objetivos de la congregación salesiana motivando a los jóvenes principalmente al trabajo apostólico en la problemáticas sociales, la cual resulto coherente y correcto.

Aporte: De esta investigación se extraerá la manera en que se describen los mecanismos de comunicación que posee y los supuestos.

Autor: Castañeda, Concepción García

Título: “DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN DE COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA EN EL INSTITUTO NACIONAL DE COOPERATIVAS –INACOP-”

Para optar el título de licenciatura en ciencias de la comunicación.

Año: 2012, Guatemala

Visado: 22/04/2019 <https://core.ac.uk/download/pdf/35291968.pdf>

Resumen:

Esta investigación tenía como objetivo el análisis del estado actual de la comunicación organizacional interna, ya que las deficiencias en los procedimientos de esta comunicación influyen en áreas de trabajo que van desde la Gerencia General hasta los puestos de menor jerarquía.

La investigación se realizó de forma científica, según Luis Alexander Melgar (2003), (experimentos, entrevistas y observaciones) y al ser de tipo descriptiva, se hizo una interpretación de los datos obtenidos, y razonamiento deductivo con técnicas de observación, análisis e interpretación de resultados. Las encuestas fueron realizadas a 30 personas.

Entre las conclusiones expuestas se pueden destacar que la cultura y el clima organizacional influyen negativamente en la comunicación interna, disminuyendo la eficiencia en la estructura formal e informal de la organización. Que la comunicación dentro del Inacop se encuentra débil y que la comunicación vía descendente no es eficiente.

Aporte: Clasificación de la comunicación interna y el tipo de investigación

Autor: Balarezo, Toro Byron David

Título: LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTERNA Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SAN MIGUEL DRIVE.

Para obtener el título de Ingeniero de Empresas.

Año: enero 2014, Ecuador.

Visado: 10/04/2019

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Resumen:

Esta investigación tiene como problema la deficiente comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE.

El autor en su marco teórico describe las teorías del comportamiento, comportamiento organizacional, comunicación organizacional y la comunicación organizacional interna.

Para la metodología se utilizaron 2 investigaciones, la primera es bibliográfica en la cual se utilizaron libros y revista para obtener información y la segunda de campo para recolectar la información del objeto de estudio (a través de encuestas). Esta investigación es correlación

descriptiva y explicativa. Se utilizó la población entera, ya que era un grupo de 30 personas y se podía trabajar con todos.

Las conclusiones a las que llegó el investigador es que sí existen falencias en la comunicación de la organización y estas repercuten en la coordinación de las actividades. Otra conclusión es que los trabajadores tienen poco conocimiento de los tipos de comunicación que hay dentro de la institución y que la empresa no está cumpliendo con las funciones que debería para generar identificación con la institución.

Aporte: Esta investigación aporta una parte la organización del marco teórico y algunos autores como Joan, E. (“Más allá de la Comunicación Interna”), Fernández, D. (2010). (“Comunicación Empresarial y Atención al Cliente”), Slocum, H. (“Comportamiento Organizacional”), Sanz, M. (“Identidad Corporativa, Claves de la Comunicación Empresarial”).

Autor: González, Jenifer Villamayor

Título: PROPUESTA DE AUDITORÍA DE COMUNICACIÓN INTERNA PARA UNA EMPRESA DE FABRICACIÓN DE AUTOMÓVILES EN UN ENTORNO INDUSTRIAL.

Tesis de Grado en Publicidad y Relaciones Públicas.

Año: Segovia, 27 de junio de 2014

Visado: 22/04/2019 <https://uvadoc.uva.es/bitstream/10324/5581/1/TFG-N.68.pdf>

Resumen:

Este proyecto de investigación/acción parte de la iniciativa de realizar una auditoría de comunicación interna para empresas pertenecientes al sector de la automoción y el desarrollo de un plan de comunicación que tenga en cuenta a sus públicos internos y acciones capaces de mejorar la comunicación interna de este tipo de organizaciones.

La hipótesis planteada es:

La gestión de la comunicación interna dentro de la empresa incide y afecta directamente, no sólo en la imagen interna y externa de la misma, sino también en la motivación de sus empleados, y por consiguiente en la calidad de los productos y los beneficios finales de la empresa.

Existe una estrecha relación entre la cantidad y la calidad de la información que se proporciona a los empleados de una empresa, y la satisfacción de los mismos hacia la comunicación interna que se desarrolla dentro de ella y hacia la imagen de la empresa en general

La metodología es propiamente la auditoria de comunicación interna y está compuesta por técnicas cuantitativas (encuestas cerradas) y cualitativas (entrevista en profundidad y la reunión de grupo de discusión libre).

Conclusiones: La necesidad de exigir a las empresas de que proporcionen a sus gabinetes de comunicación, de profesionales del campo

de la comunicación para que conduzcan la comunicación interna de la empresa. La gran relevancia que adquiere la gestión de la comunicación interna de una empresa, ya que de ella depende que ésta alcance la máxima eficacia, es decir consiga que la población laboral se integre en la empresa para la que trabaja y se sientan identificados con ella, ya que de esta identificación depende directamente la imagen externa de la empresa que se proyecta al exterior. Sólo los empleados motivados y que se sientan parte de la empresa, conseguirán transmitir, a través de su actitud, los valores de la marca, algo que hará que la experiencia del cliente se convierta en algo muy especial.

Aporte: Composición de las técnicas utilizadas y se seleccionarán preguntas tanto de la encuesta como de la entrevista ya que son apropiadas para aplicar.

Autor: Leyda Mercedes Brea

Título: “FACTORES DETERMINANTES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS ESTUDIANTES DE ARQUITECTURA DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA MADRE Y MAESTRA, CAMPUS SANTO TOMÁS DE AQUINO”

Año: 2014, España

Visado: 17/10/2019

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2014/05/43/Sierra-Maria.pdf>

Resumen:

Esta Tesis tenía el propósito de conocer los factores que determinan el sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura y analizar los factores que lo determinan con más fuerza y su relación con el desempeño académico de los estudiantes.

El tipo de investigación es descriptiva no experimental transaccional y se combinaron enfoques cuantitativos, a través de cuestionarios y cualitativos, mediante grupos de discusión.

La población era de un total de 269 egresados de Arquitectura con una muestra de 71 egresados.

En las conclusiones se destacó que el afecto hacia los compañeros es una de los factores que más experimentan y que más influyen en la identificación con la escuela de arquitectura. Tanto los egresados como los alumnos coincidieron en que el apoyo de departamento y las características de la planta física son los factores que más contribuyen con el buen desempeño académico.

Aporte: conceptos y autores del sentido de pertenencia: Manuel Castells (La Era de la Información Economía, sociedad y cultura), Vidal y Pol (La apropiación del espacio. Una propuesta teórica para comprender la vinculación entre las personas y los lugares)

SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN

1. El instituto Adventista de Salta organiza su sistema de comunicación interna basado en los principios y objetivos de la religión que profesan.
2. La estrategia de comunicación interna del Instituto Adventista de Salta influye en el sentido de pertenencia de sus empleados.

Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONTEXTUAL	INDICADORES	TECNICAS
Instituto Adventista de Salta	Institución educativa que responde a un modelo global que se rige por los principios de la religión Adventista del Séptimo de Día	Practicas ligadas a la religión	Observación documental y entrevistas a informantes claves
Estrategia de comunicación interna	Busca obtener la adhesión y la integración de las personas que trabajan en la empresa a los fines y metas globales de la organización.	- Intranet - Revista interna impresa - Buzón de sugerencias - Reuniones aleatorias - Manual de bienvenida	Observación, encuestas y entrevistas

VARIABLE	DEFINICIÓN CONTEXTUAL	INDICADORES	TECNICAS
Empleados	Persona que desempeña algún empleo, cargo o servicio a las órdenes del gobierno o de un particular, Institución o empresa.	-Docentes. -Personal de maestría. -Personal administrativo (Del turno mañana y tarde)	Encuestas
Sentido de pertenencia	Se relaciona con el principio de identidad en cuanto ésta es fuente de identificación simbólica y referencial de la persona con el grupo al que se siente pertenecer y con el ambiente donde habita e interactúa individual y socialmente. Vidal y Pol(2005)	-Dimensión afectiva -Dimensión física -Dimensión psicológica-social,	Encuestas/cuestionario, entrevista a informantes claves

MARCO METODOLÓGICO

PARADIGMA:

Esta investigación pertenece al paradigma constructivista, ya que se interpretará la realidad con el fin de encontrar significados dentro de esa realidad (Dalle, Boniolo, Sautu & Elbert. (2005). Dicha investigación se centrará en conocer las estrategias de comunicación interna empleadas para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta y contrastar si existe una relación de influencia entre las estrategias de comunicación interna y el fomento del sentido de pertenencia. Los objetos que se estudian y los métodos que se aplican son en un contexto histórico - temporal determinado (Vasilachis, 1993).

En esta investigación se utilizará la triangulación metodológica, la cual es definida por Denzin (1978) como la combinación de metodologías para el estudio del mismo fenómeno. En ella se combinará la metodología cualitativa y la cuantitativa.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio será descriptivo – correlacional. Descriptivo porque tiene el propósito no sólo de decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno sino también medirlo y evaluarlo. Correlacional porque se comparará si existe una relación entre la estrategia comunicación interna y

como está afecta al fomento del sentido de pertenencia de sus públicos internos. (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 1998).

El diseño de investigación es no experimental ya que:

Son observaciones en contextos o condiciones naturales con fines descriptivos, donde los sujetos participan de sus grupos de forma previa lo que no impide que se trate de una investigación sistemática y empírica de ciertas variables tal y como se dan en un espacio natural. (Salinas & Cárdenas, 2009, p.94)

UNIVERSO

Molnar y Miranda (citado por Salinas & Cárdenas, 2009) Afirman que el universo es un conjunto de unidades de análisis respecto a las cuales deseamos obtener cierta información, principalmente de tipo descriptivo. Distinto de la población que es un conjunto de datos de una variable pertenecientes a los integrantes del universo.

DETALLE DEL UNIVERSO		
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Cargo/unidad de análisis	Cantidad
	Directivos	5
	Secretarias	2
	Celadores	4
PERSONAL DOCENTE	Docentes de turno mañana y tarde	41
PERSONAL DE MAESTRANZA	Turno tarde y mañana	2

El universo de esta investigación son todos los empleados tanto docentes (nivel inicial, primario y secundario), administrativos y ordenanza que pertenecen al Instituto Adventista de Salta. Un total de 54 empleados que trabajan activamente en los turnos de la mañana y tarde.

MUESTRA

La muestra es un subconjunto de elementos que pertenecen la población. En el proceso cualitativo, es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia. (Hernández Sampieri et al., 1998). Como se mencionó anteriormente se combinaran dos tipos de metodología (cuantitativa y cualitativa), por lo tanto es necesario distinguir que habrán dos tipos de muestras dependiendo de cada enfoque.

Muestreo Probabilístico para el enfoque cuantitativo

El muestro probabilístico para Hernández Sampieri, et al. (1998) es esencial en estos tipos de investigación donde se pretende hacer estimaciones de las variables que se miden y analizan con pruebas estadísticas donde todos tienen la misma probabilidad de ser elegidos. (p. 177)

Muestras aleatorias simple

Utilizando el programa STATS® proporcionado por Hernández Sampieri, et al. (1998) en su libro Metodología de la investigación. Donde

el programa solicita que se determine el tamaño de la población (52), el error estándar (que significa el margen de error y el de confianza). Se establece un 95% de confianza (es la seguridad de que la muestra es representativa) y un margen de error del 5% (suele ser de 1 o 5% o expresado como 0.01 o 0.05) el cual es el aceptado en ciencias sociales y el más usado por los investigadores.

El cálculo sería:

Tamaño de la Población: 54 empleados

Error máximo aceptable: 5%

Nivel de confianza: 95%

Muestra: 45 empleados

Algo que se debe tener en cuenta es que el tamaño de la muestra es sensible a error y nivel de confianza. Es decir que cuanto mayor sea el nivel de confianza y menor el margen de error, mayor será el tamaño de la muestra que requerirá para representar a la población. En cuanto menor sea el tamaño de la población aumentará la proporción de casos que se necesitan para la muestra. En el caso de esta investigación la muestra da como resultado un número de 45 personas de la población total. (Hernández Sampieri, et al. 1998)

Muestreo no probabilístico para el enfoque cualitativo

En las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las

características de la investigación o de quien hace la muestra. (Hernández Sampieri, et al. 1998, p. 176). Molnar y Miranda (citado por Salinas & Cárdenas, 2009) expone que en este tipo de investigaciones, la muestra se arma con el objetivo de que se represente lo mejor posible al universo al criterio del investigador.

En el caso de esta investigación se realizará un muestreo por conveniencia, el cual se caracteriza por seleccionar a las personas que la investigadora seleccione como informantes claves. (Salinas & Cárdenas, 2009)

UNIDAD DE ANÁLISIS

Se puede definir sobre “qué o quiénes”, es decir los sujetos, objetos, sucesos o comunidades de estudio de los cuales se van a recolectar datos dependiendo del planteamiento del problema a investigar y de los alcances de estudio.

Esta investigación será conformada por la persona que trabaja activamente en la institución Adventista de Salta. Ya sea que su área de trabajo sea la administración de la institución o la docencia

TÉCNICA CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa es aquella que persigue describir y explicar los fenómenos a partir de informaciones y datos cuantificables. Se recogen y analizan datos cuantitativos de las variables estudiadas para establecer la asociación o relación entre ellas. (Briones, 1996)

Para las investigaciones de tipo cuantitativa es necesario que el investigador se aleje de su objeto de estudio para que el conocimiento que se genere sea objetivo. (Sautu et al., 2005)

El método cuantitativo se utiliza para el aspecto numérico por lo que se propone realizar un cuestionario a las personas que trabajan en la institución para obtener resultados cuantificables, tanto de las percepciones, como el grado de pertenencia de todos los empleados. Este tipo de cuestionario permite medir también el grado de conocimiento y utilización de las herramientas de comunicación de la institución por parte de los miembros que pertenecen a ella.

El cuestionario se realizará en formato digital para que puedan completarla en el momento, en el caso de no contar con tiempo para hacerlo, se optará por entregar la encuesta para ser completada en 24 hs. y entregarla posteriormente.

Las preguntas serán cerradas y de un total de 32 separadas en dos partes, una que establece la frecuencia (nunca, casi nunca, frecuentemente y siempre) y otra con una escala de valores del 1 al 5 (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo).

Los factores que se evaluarán son: Comunicación interna, Sentido de pertenencia y el conocimiento, aceptación y utilización de las herramientas de comunicación. Esto es con el objetivo de tener mayor especificidad al momento de hacer las conclusiones y el aporte tanto al área de comunicación como a la institución Adventista de Salta.

Factor a evaluar	Numero de pregunta
Comunicación interna	1 – 2 – 4 – 5 – 11 – 12 – 16
	18 – 20 – 21 – 23 - 25 – 28 – 29 –
	30
Sentido de pertenencia	3 – 8 – 9 – 10 - 13 – 15 – 17 – 19
	22– 26 – 27
Conocimiento, aceptación y utilización de las herramientas de comunicación.	6 - 7 – 12 – 14
	24– 31 – 32

TÉCNICAS CUALITATIVAS

Se utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afirmar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. Está orientada a proveer de un mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El investigador es el instrumento de recolección de los datos, se auxilia de diversas técnicas que se desarrollan durante el estudio. (Hernández Sampieri, et al. 1998)

Las técnicas se emplearán para obtener información que ayude a la investigadora a saber que estrategias de comunicación interna se están utilizando en la actualidad y el punto de vista de la administración acerca de importancia y la razón de su utilidad.

También se utilizará para obtener información de los empleados acerca de su trabajo en la institución y como consideran la comunicación interna. Los resultados obtenidos serán para saber qué mecanismos son los elegidos por los miembros de la institución.

OBSERVACIÓN INDIRECTA

Aquí es donde el investigador se dirige al sujeto para obtener la información, en este caso será a través de una guía de entrevista y al responder a las preguntas, el sujeto interviene en la producción de información (Quivy & Van Campenhoudt, 1998)

ENTREVISTA

Este tipo de técnicas no requiere de un número representativo de toda la población, pero sí tipológico. Es decir que no todos serán entrevistados pero si se seleccionará informantes claves de la institución.

La técnica utilizada será la entrevista estructurada, donde el entrevistador realiza su labor con base en una guía de preguntas específicas y se sujeta exclusivamente a ésta. (Hernández Sampieri, et al. 1998) Al obtener resultados de interpretación subjetiva pero eficaz en la construcción de la propuesta de comunicación que servirá para fomentar el sentido de pertenencia del Instituto Adventista de Salta se necesitan de las técnicas cuantitativas para sustentar la validez y eficacia.

La entrevista que se propone realizar es individual y será para conocer la comunicación interna tanto de la administración como la recepción del personal de la Institución.

Esta técnica será realizada a los informantes claves tanto de la administración como del cuerpo de empleados con el objetivo de conocer la estrategia que se emplea, si ésta se basa en sus principios religiosos y si

es conocida y aceptada por los empleados. Las preguntas serán grabadas con previa notificación al entrevistado.

En la selección de los informantes, Rodríguez, flores y Jiménez (1996) afirman que no es importante el número sino el potencial de cada uno para ayudar al investigador por lo que se tomó a 6 informantes que la investigadora considera claves al momento de brindar información acerca de la institución que se planea investigar.

TIEMPO Y CONTEXTO

El tiempo en que se realizará la investigación serán los últimos dos meses del ciclo lectivo del Instituto Adventista de Salta (septiembre – octubre) del año 2020 con respecto a los mecanismo y estrategias utilizadas en el año 2019. El lugar de donde se hará la recolección de datos será en el establecimiento ubicado en Santiago del Estero 940, de manera digital por correo electrónico y de salas de reuniones digitales como Zoom o Meet.

ALCANCES Y LIMITACIONES

Esta investigación se centrará en conocer, describir y analizar la estrategia de comunicación que emplea el Instituto Adventista de Salta, los mecanismos y herramientas de comunicación que utilizan (2019) y se evaluará la efectividad de acuerdo a los resultados obtenidos en las técnicas empleadas. También se enfocará en el grado de conocimiento y aceptación de la estrategia y el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la institución.

Las limitaciones que tiene la investigación es que no se enfocará en explicar las causas de la conducta de los empleados en relación a la comunicación interna.

Debido a la situación global de pandemia, la investigación se hará completamente digital, exceptuando las observaciones de los mecanismos de comunicación interna que se realizaron previamente. Esto puede ocasionar que la investigación sea un tanto impersonal ya que no se podrá hacer la recolección de datos de manera presencial.

El tiempo estimado para la investigación son los dos últimos meses del año debido a que no se sabe con seguridad si el próximo año (2020) seguirá en actividad el mismo director o se incorporará uno nuevo. En caso de no alcanzar el tiempo y de que surja un cambio en la administración, el análisis y evaluación se realizara con la administración correspondiente al año 2019 y los posibles resultados serán propuestos a la nueva administración para que los implemente si lo cree necesario.

Los resultados obtenidos y la propuesta serán entregados a la institución pero no se plantea como objetivo la implementación de la misma. Es decisión exclusiva de la institución la implementación o no de la propuesta.

MARCO TEORICO

COMUNICACIÓN

Para adentrarnos a la comunicación organizacional, primeramente, es necesario conceptualizarlas por separado.

Entendiendo a la comunicación como *“la transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra”* (Davis Y Newstrom, 2003, p. 63), es decir, la comunicación es estar en contacto con una persona con el fin de transmitir un mensaje o idea y que ésta entienda la información que recibió.

También se puede definir como *“un fenómeno que ha estado presente desde el origen de la humanidad, en diversas manifestaciones: oral, escrita, pictográfica, kinésica, paralenguaje, proxémica, entre otras. Siendo ésta misma la amalgama entre el ser humano y las relaciones entre ello”* (Soria y Alvarado 2010).

Este autor toma a la comunicación como la coalición entre el ser humano y sus relaciones, unión que se ha dado a lo largo de la historia y que con el tiempo se ha ido desarrollando y evolucionando cada vez más.

INSTITUCIÓN

Esta investigación tiene como eje central una institución educativa lo cual no lleva a pensar que es una institución y como se diferencia con una organización. Para comenzar se tomará la perspectiva de Cruz y López (2015): *las instituciones son las reglas que norman el comportamiento de los hombres en sociedad, son restricciones que los individuos crean para regular su forma de actuar dentro de ésta*, es decir, las instituciones son

las normas que se autoimponen para reglamentar sus acciones en la vida social. Podemos incluir también lo que dice Douglas en su libro *“Instituciones, cambio institucional y desempeño económico”* (1993) desde la perspectiva antropológica que las instituciones son un conjunto de creaciones que tienen lugar en todo el marco de la sociedad y que están fuertemente influenciadas por las creencias, los modos de pensar que junto con ellas se adoptan reglas decididas por los mismos miembros.

Ahora bien una institución educativa en ese conjunto de normas que están orientadas de manera pedagógicas y son responsable de los procesos de enseñanza - aprendizaje (artículo 122 de la Ley 26.206).

En el caso de esta investigación y sosteniendo lo citado anteriormente la institución que se investigará está ligada e influenciada fuertemente por las creencias religiosas y en especial la religión Adventista del Séptimo Día.

ORGANIZACIÓN

Para conceptualizar organización se tomará lo dicho por Eduardo Amorós en su libro comportamiento organizacional (2007) afirma: “Una organización es una unidad social que no solo está conformada por personas sino que es coordinada de manera consciente y que funciona de manera continua para lograr alcanzar los objetivos que se propone. (p.6)

Recalca que lo difícil de lograr los objetivos es la coordinación y planificación de las actividades de manera conjunta por parte de las personas pertenecientes a la organización.

COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.

Juntando los conceptos anteriormente mencionados podemos decir que la comunicación en la organización es la transmisión de los objetivos que tiene una empresa hacia las personas pertenecientes a ella mediante los distintos mecanismos de difusión, los cuales serán efectivos o no de acuerdo a la estrategia que se propone.

Se tomará como referencia la definición de Fernández Collado en su libro la “comunicación en las organizaciones”:

“...conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”.
(p.22)

Siguiendo la búsqueda de una definición de comunicación en las organizaciones encontramos a Ana María Enríquez (2008) quien dice que antes de ver el concepto de comunicación de la organización primero hay que hablar de estructura para así entender y analizar los distintos tipos de gestión que se utilizan, cómo es la distribución de tareas entre el personal, en cuanto a responsabilidades y lo que genera la interrelación entre estos. “La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas” (Mintzberg, H.

1989) aquí se hablan de dos componentes, la división de tareas y la coordinación para lograrlas. Esta investigación no se centrará en la estructura de la organización propiamente dicha sino en conocer cómo está constituida la comunicación en la institución y analizar su efectividad. Está en el ideal proponer la introducción de un componente importante para lograr la coordinación de tareas, alguien encargado de la comunicación.

Enríquez (2008) cita a Costa. J. para decir “actuar y comunicar es la misma cosa. Actuar es, implícitamente, comunicar; y comunicar es actuar, es una influencia que se realiza con los demás y con el entorno” y concluye en que, si la estructura es el esqueleto de la organización, la comunicación por lo tanto sería el sistema nervioso, lo que quiere decir que sin el uso de la correcta comunicación tendría como consecuencia el mal funcionamiento de toda la organización.

La Comunicación Organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento de las empresas, es una herramienta, un elemento clave en la organización y juega un papel primordial en el mantenimiento de la institución. Castro (2012).

Teniendo en cuenta todos estos conceptos se puede concluir que la comunicación de la organización no es solo un conjunto de mensajes que transmiten a las personas que trabajan en una empresa u organización ni la utilización de técnicas sino que es el componente principal del que depende el cumplimiento de los objetivos de una empresa o institución y lograr llegar hasta el último empleado perteneciente a ella.

Es el sistema nervioso porque permite y controla que todo esté funcionando correctamente, es el encargado de que cada órgano cumpla su función y que la información llegue en el tiempo preciso. Tal cual así debería ser la comunicación para una organización. (Enríquez, 2008)

TIPOS DE COMUNICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Uno de los factores importantes que inciden en el funcionamiento de una organización es la comunicación interna y la externa. Por ellas, se transmiten diversos mensajes que colaboran en el desarrollo de las actividades internas y externas. Si bien es claro que no se va tocar el tema de la comunicación externa, es necesario tener un acercamiento para luego saber diferenciarla con la interna. Se tomará lo dicho por Rebeil, (2010) “Es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos; a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios” (p.87).

COMUNICACIÓN INTERNA.

La comunicación interna es la comunicación dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las empresas de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.

Para Max Tello (2012) la comunicación interna es “transmitir un mensaje con el objetivo de provocar un efecto específico, lo que supone no solo tener la capacidad de hablar, sino también de escuchar, de prestar atención a los demás”.

Esta investigación quiere ponerle énfasis a lo anteriormente expuesto por Tello (2012), el escuchar y prestar atención a los demás, no solo a transmitir un mensaje. La retroalimentación es clave para este trabajo ya que nos ayudara a conocer a través de la escucha el sentido de pertenencia de los empleados de la institución y si es necesario modificarla en favor de mejorar el ambiente laboral del docente.

Fernández Collado define la comunicación interna como:

“El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan bien informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.” (p.42)

La función de la comunicación interna es contribuir a la eficiencia en las distintas funciones que cumplen los trabajadores dentro del sistema de la organización, brinda a los trabajadores de la organización a tener la capacidad de respuesta a los múltiples mensajes que da la alta dirección hacia sus trabajadores o viceversa.

CLASIFICACIÓN DE COMUNICACIÓN INTERNA.

Para la (EHB, 2010, pág. 148) la comunicación se puede clasificar en distintas tipologías dependiendo del canal utilizado y el grado de interacción entre emisor y receptor. En función del canal utilizado:

- Escrita: La que se realiza mediante la palabra escrita en un soporte, utilizando grafías, letras.
- Oral: La que se realiza mediante la palabra hablada, utilizando sonidos.
- No verbal: Compuesta principalmente por expresiones faciales y gestos corporales. Plataformas de la comunicación interna

COMUNICACIÓN FORMAL

Según Sanz (2011) la comunicación entre individuos de igual estatus (horizontal), entre superiores y subordinados (vertical: ascendente y descendente) y entre personas de distinto estatus ubicados en diferentes líneas de mando (diagonal).

Estos constituyen los modos básicos de los flujos de información (Robbins y Coulter, 2005)

➤ Comunicación Vertical:

Este tipo de comunicación parte de un miembro perteneciente a la administración hacia un destinatario de un nivel distinto. Estos pueden ser:

- Comunicación Descendente.

Aquella que se realiza desde arriba hacia abajo. Se utiliza, en general, para transmitir indicaciones respecto de la tarea, explicar los propósitos, informar sobre normas y procedimientos, enviar feedback a los

subordinados o comentar los objetivos, las metas y la filosofía de la empresa. Pueden ser:

- Tablones de anuncios.
- Periódico interno.
- Carta al personal.
- Jornada de puertas abiertas.
- Reuniones de información.
- Entrevista individual.

- Comunicación Ascendente.

Se emplea preferentemente para informar sobre los resultados o efectos de las tareas, las acciones ejecutadas, las opiniones sobre las prácticas y políticas de la organización, necesidades, sugerencias, etc. Es aquella que se realiza desde abajo hacia arriba. Pueden ser:

- Entrevista.
- Programa de sugerencias.
- Sección en el periódico interno.
- Correo electrónico.
- Buzón de sugerencias.
- Intranet.

- Comunicación Horizontal.

Permite la coordinación del trabajo, la planificación de actividades y, además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo

nivel y quienes interactúan con otras áreas y desarrollan trabajos en equipo.

- **Comunicación Diagonal**

Aquellas que se dan a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. Son patrones de comunicación de centro.

COMUNICACIÓN INFORMAL

Se distingue de la formal debido a que no está definida por una jerarquía estructural de la organización, sirven para identificar los asuntos que son importantes para los empleados y para diseminar cualquier tipo de información. (Robbins y Coulter, 2005)

La comunicación informal cumple dos propósitos en las organizaciones:

1. Satisfacer las necesidades de interacción social de los empleados
2. Si se crean canales de comunicación alternativos, mejorará el rendimientos de la organización. Ya que la información se da de manera rápida y eficiente.

BENEFICIOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Teniendo en claro que es la comunicación interna y cuáles son los tipos que existen, también es importante conocer algunos de los beneficios que genera la implementación de una correcta política de comunicación interna en la organización.

- Sentimiento de Pertenencia
- Mayor transparencia
- Mayor motivación
- Unión entre las distintas áreas y departamentos
- Ejemplo de buenas prácticas
- Coherencia con la imagen de empresa

LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA

Para Tessi (2011) la comunicación interna estratégica tiene como objetivo principal que todas las personas pertenecientes a una organización puedan alinearse para lograr un beneficio en común. Para que esto que suceda se debe gestionar a través de metodologías que faciliten la efectividad y el sustento en el tiempo. También afirma que si miramos a la organización desde el punto de vista de la comunicación, podremos observar que la relación entre las personas está en el centro de los procesos de gestión, que la información se convierte en un valor añadido y que el conocimiento pasa a ser la principal herramienta de trabajo.

Según Merlano (2012) Las organizaciones deben desarrollar estrategias para gestionar la comunicación interna con los trabajadores, ya que esto fomenta más confianza e incrementa la empatía. Tessi (2011) por su parte considera que la organización es como un organismo vivo en la cual los que la integran se comunican entre sí. Él dice que todas las organizaciones, sean consciente de ello o no, tienen comunicación interna. Lo que hace la diferencia entre una y otra es que no todas realizan la gestión de manera estratégica y señala que el presupuesto que se le asigna a la comunicación siempre es inferior frente a otros aspectos. En la actualidad la comunicación comenzó a tener relevancia en tanto en las empresas como organizaciones de todo tipo, pero el mayor enfoque que se hace es en la comunicación externa, dejando en un segundo plano a la comunicación interna.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Según Robbin (2013) el Comportamiento Organizacional constituye un campo de estudio que se encarga de estudiar el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de la organización, además aplica todo su conocimiento en hacer que las organizaciones trabajen de manera eficiente.

Explica también que es un campo de estudio en donde se estudia tres determinantes que son: el individuo, los grupos y la estructura. Es decir que estudia lo que hacen las personas dentro de una organización y como esa conducta afecta su desempeño.

Slocum (2010) afirma que el comportamiento organizacional se interesa por las personas y se relaciona con los actos del individuo. Para Amorós. (2007) por otra parte el comportamiento organizacional centra su estudio en la búsqueda de una mejora para la productividad de las organizaciones, así como en la reducción de las tasas de ausentismo y rotación de personal, es el estudio sistemático y aplicación cuidadosa del conocimiento sobre la forma como la gente —individuos y grupos— actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente actúa con mayor eficacia.

El comportamiento organizacional aporta un conjunto útil de herramientas en muchos niveles de análisis. Por ejemplo, ayuda a los administradores a observar la conducta de los individuos dentro de una organización.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Kotler define la cultura organizacional como “un grupo de normas o maneras de comportamiento” por parte de las personas o grupo de personas que se fueron desarrollando a lo largo del tiempo. Edgar. (1991) afirma que *“es un conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización”*.

Lo que nos indican estos autores es que la cultura organizacional es un marco de referencia de la realidad que existe dentro de la misma y que configuran un patrón de conductas o comportamientos frente a determinadas situaciones.

También se tomará lo dicho por González Frígoli, Moirano y Brandolini en el libro “Cultura en Acción. Comunicar para transformar las organizaciones” (2019) ellos afirman que *“la comunicación es cultura y que a su vez la cultura es comunicación y que la cultura de una organización brinda un marco de sentido para interpretar la vida a su interior”*. Por esto es que es importante conocer la cultura de una organización no solo para saber cómo aplicar las estrategias correspondientes sino para a través de la cultura se cree un sentimiento de pertenencia de los empleados con la organización.

FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Ritter. (2008) explica que existen funciones primarias dentro de la cultura organizacional que deben ser estudiadas. Las cuales son:

- La identificación: responde a la pregunta ¿Quiénes somos? Cada empresa posee un perfil por la cual es reconocida por las personas externas a ella y también establece una identificación por parte de los miembros.
- La integración: responde a la pregunta ¿Qué nos une? Y mediante un consenso, la cultura reasegura el entendimiento de conceptos básicos.
- La coordinación: responde a ¿Qué y cómo hacerlo? En cuanto a la aplicación de normas y valores.
- La motivación: Es el sentido de hacerlo y es la organización quien debe motivar a sus empleados hacia el interior como al exterior.

SENTIDO DE PERTENENCIA

Maslow, A (1954) en su libro “Motivación y personalidad” explica la jerarquía de las necesidades básicas por la que las personas deben pasar e ir cumpliendo en el transcurso de la vida. Una vez cumplidas las necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen las necesidades de pertenencia, amor y afecto. La pertenencia vinculada a la familia, amigos y compañeros de trabajo.

Autores vinculados a instituciones y empresas sitúan el sentido de pertenencia en el perfil del empleado que se percibe indispensable dentro de una organización, que comparte sus valores y metas, que siente deseos de permanecer y se percibe aceptado, valorado, incluido y parte importante de la vida y las actividades del grupo (Goodenow & Grady, 1993).

También es definido como “*un sentimiento de arraigo e identificación de un individuo con un grupo o con un ambiente determinado*” (Leyda, 2014)

Por tanto el sentido de pertenencia es un sentimiento personal e íntimo y al mismo tiempo oficial y colectivo, ya que se basa en la memoria y el simbolismo compartido de una comunidad. Su significado en la propia existencia es el resultado de las afiliaciones, creencias e ideologías. Mediante este sentimiento se crea en la persona la vinculación al grupo y al territorio común del grupo.

DIMENSIONES DEL SENTIDO DE PERTENENCIA

Teniendo con claridad la definición de sentido de pertenencia que se utilizara en la presente investigación, es importante agregar las dimensiones del sentido de pertenencia. Estas dimensiones se dividen en tres: la dimensión Psicológica-social, la afectiva y la física.

- La dimensión psicológica-social del sentido de pertenencia hace referencia a sentirse identificado y seguro dentro de un grupo o sistema.
- La dimensión afectiva ordena los elementos relacionados con los procesos de vinculación y apego de la persona a las características, los valores y significados de un determinado grupo y lugar.

- La dimensión física está conformada por los aspectos del ambiente físico que influyen en la identificación de las personas con los lugares donde acontecen sus interacciones. (Leyda, 2014, p.25)

MARCO REFERENCIAL

LA EDUCACIÓN ADVENTISTA.

La Educación adventista se basa en principios bíblicos y valores permanentes. Está comprometida no solamente con la calidad pedagógica y el desempeño académico de los estudiantes, sino con su formación integral. Cuenta con una infraestructura adecuada, moderna y segura, profesores calificados y material didáctico exclusivo, que estimula el aprendizaje significativo. Una trayectoria de más de 120 años en Sudamérica ha dejado ver su impacto en varias generaciones de egresados. Es una de las mayores redes confesionales del mundo.

La Educación Adventista busca:

- Ejercer la ciudadanía basada en un carácter sólido e irreprochable.
- Construir el conocimiento socialmente acumulado, teniendo a Dios como fuente de la verdadera sabiduría.
- Comprender la íntima relación entre el cuerpo, la mente y el espíritu.
- Autonomía y Ciudadanía desarrollan la capacidad de razonar, juzgar y elegir responsablemente.
- Promover la educación permanente y global del individuo.

- Fortalecer el desarrollo de habilidades y competencias en forma integral y equilibrada.
- Servir en forma desinteresada y con dignidad.
- Desarrollar una vida de fe en Dios y respeto por la dignidad de todos los seres humanos.
- Edificar un carácter similar al del Creador.
- Estimular a las personas a pensar, en vez de incentivarlas a ser meros reflectores de los pensamientos de los demás.
- Promover el servicio de amor en lugar de la ambición egoísta.
- Asegurar el máximo potencial de desarrollo de cada individuo.
- Tomar todo lo que es verdadero, bueno y hermoso.

ADVENTISTAS DEL SÉPTIMO DÍA

Los adventistas del séptimo día, con casi 18 millones de miembros (datos hasta el 2013) es una iglesia Cristiana organizada en 1863 en los Estados Unidos. Creen en la Biblia como la revelación literal de Dios para nuestros días. Se diferencia de otras denominaciones protestantes por su observancia del séptimo día, es decir el sábado y por la segunda venida de Cristo.

Esta se origina por el movimiento liderado por Guillermo Miller, quién hizo hincapié en la necesidad de predicar sobre el pronto regreso de Jesucristo a este mundo. La sede sudamericana de la Iglesia Adventista del Séptimo Día, es responsable de la coordinación administrativa en ocho países con más de dos millones de miembros.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día tiene la siguiente Misión y Visión:

MISIÓN:

Hacer discípulos a todas las naciones, comunicando el evangelio eterno en el contexto del mensaje de los tres ángeles basado en Apocalipsis 14:6-12 , invitándolos a aceptar a Jesús como su Salvador personal y a unirse a su iglesia remanente, instruyendo a las personas a servirle a Él como Señor y a prepararlos para su pronto regreso.

VISIÓN:

Hacer discípulos a todas las naciones, comunicando el evangelio eterno en el contexto del mensaje de los tres ángeles basado en Apocalipsis 14:6-12 , invitándolos a aceptar a Jesús como su Salvador personal y a unirse a su iglesia remanente, instruyendo a las personas a servirle a Él como Señor y a prepararlos para su pronto regreso.

COMUNICACIÓN CON DIOS

Los adventistas del séptimo día creen que la mejor forma de comunicación con Dios es a través de la oración, el estudio de la Biblia y el buen testimonio.

La oración consiste en la búsqueda de la presencia de Dios cada mañana, el estudio diario de la Biblia, se reconoce como una forma de escuchar la guía divina, y el testimonio es el resultado natural de esta comunión como un hábito en la vida de cada creyente.

LA EDUCACIÓN ADVENTISTA EN EL MUNDO, LATINOAMÉRICA Y ARGENTINA.

Antes de presentar el lugar en el cual se hará el estudio es preciso saber que este colegio pertenece a una red de colegios a nivel mundial. Más que una institución se habla de educación adventista la cual esta presenta en 165 países, representada por casi 9.000 instituciones educativas en los niveles inicial, primario y secundario y superior, con alrededor de 105.000 docentes comprometidos en la formación de casi dos millones de alumnos.

MISIÓN

Promover el desarrollo integral de los educandos para formar ciudadanos autónomos, comprometidos con el bienestar de la comunidad, con la patria y con Dios.

VISIÓN

Ser un sistema educativo reconocido por su excelencia, fundamentado en principios bíblico-cristianos.

La Educación Adventista considera el proceso educativo de forma integral y promueve la interacción entre la teoría y la práctica, el pensar y el hacer, la razón y la emoción, lo individual y lo colectivo, la causa y el efecto; entiende que tanto los educadores como los estudiantes pueden enseñar y aprender.

La propuesta pedagógica de la red Educación Adventista es respetuosa de las políticas y los currículos educativos de cada país, con el objetivo fundamental de formar estudiantes reflexivos y creativos.

Además, facilita la transformación del conocimiento en actitudes, mediante la resolución de los problemas cotidianos de los estudiantes.

LA EDUCACIÓN ADVENTISTA EN SALTA.

REFERENCIA HISTÓRICA

El actual Colegio fundado como Escuela Adventista “Bartolomé Mitre”, oficialmente, el 04 de Marzo de 1.960, hoy brinda el servicio educativo en el Nivel Inicial (Salas de 4 y 5 años); Nivel Primario y el Nivel Secundario.

Corría el año 1957 cuando se exteriorizó la fervorosa fe de un grupo de miembros de la Iglesia Adventista de Salta, que aspiraban a que sus hijos recibieran una educación cristiana. Sueños y fe vieron la respuesta en el año 1960, tiempo en el que inició sus actividades la Escuela Adventista Bartolomé Mitre. Las voces de un puñado de niños llenaron las aulas, en la modalidad plurigrado, y el patio durante los días de clases. Sus padres decidieron enviarlos, a pesar de no contar la Escuela con autorización oficial y conociendo, por ello, el requisito de que al fin del año escolar los alumnos debían rendir un examen global en condición de libres en una escuela pública o bien serían evaluados por la inspectora zonal con un grupo de maestras externas, situación que se repitió un par de años.

Así, se constituyó en la primera escuela de régimen privado confesional no católica en la provincia de Salta. Funcionó, en la modalidad de plurigrado de 1ro. - 3er. grados, en contra turno, con un número de 18 alumnos. La primera directora y maestra fue la Srta. Hilda Farfán.

Ediliciamente contaba con dos aulas, sanitarios, patio escolar abierto y compartía el uso del Templo con la Iglesia. En recursos humanos inició con una Maestra a cargo de Dirección.

En 1961 el número de alumnos incrementó a 24, distribuidos siempre en plurigrados. Entre sus primeros alumnos se encuentran Juan Pablo Díaz, actual profesor de Historia y la Prof. Marta Pertussi, quien supo desempeñarse como Supervisora del Ministerio de Educación de la Provincia de Salta.

Gradualmente y conforme iban promocionando los primeros niños, se completó año a año la oferta educativa primaria obligatoria hasta el 7mo. Grado, con la inclusión del Jardín de Infantes y del Pre-Jardín. Luego, en 1998 con la implementación de la Transformación Educativa se amplió al 8vo. Y el año siguiente al 9no. año de la Educación General Básica.

El año 2004 vio la transformación a Colegio Adventista Bartolomé Mitre, por la apertura del Nivel Polimodal.

Bajo la dependencia del Colegio y en el ámbito de la Iglesia Adventista de Limache, el 26 de Abril de 2005, inició sus actividades el Anexo Jardín de Infantes “Abejitas Laboriosas” en la zona sur de la ciudad. La apertura se enmarcó dentro del Proyecto Plantando Escuelas, al que adhirió con entusiasmo la Iglesia local, con el trabajo sostenido de los hermanos, el apoyo de benefactores y luego de dos años de trámites, trabajos de adecuación edilicia, adquisición de materiales de enseñanza,

etc. un grupo de niños pudo contar con esta escuela de carácter misionero. Hasta el año 2009, estuvo bajo la administración del Colegio.

Iniciando el 2013, el Colegio cuenta con una matrícula de 530 alumnos desde Pre-Jardín al 5to. Año del Nivel Secundario.

El plantel de personal está compuesto por 51 personas entre directivos, docentes y auxiliares.

En cuanto al crecimiento edilicio la década del 70 vio concretar la construcción de una nueva aula en el primer piso, una oficina para Dirección y un patio cubierto. Los memoriosos recuerdan que fue necesario arrancar el árbol de paltas existente hasta esa época.

Ya para la década de 1980 se construyó un aula adicional en el primer piso. En tanto en el año 1992 se construyó una cocina.

Las Actas de la época, reflejan que a fines de 1993 las autoridades eclesiásticas superiores deciden cerrar la Escuelita por insolvencia económica, situación que se había agravado los últimos años con la decisión del gobierno de dejar sin efecto la subvención que aportaba a la Escuela. Ante esta situación un grupo de miembros de la Iglesia Adventista de Salta propusieron, ante las iglesias del distrito y las autoridades de la Misión Argentina del Noroeste, un plan de emergencia alternativo de funcionamiento a fin de evitar el cierre.

Aprobado el plan, que consistió en que los docentes trabajaran en un régimen especial de voluntariado con un reconocimiento mínimo y en

algunos casos ausente, donando los conceptos por sueldos durante los meses de receso del verano, aguinaldo, etc. más el apoyo de las iglesias a través de sus miembros para realizar refacciones y construcciones edilicias.

Es así que durante los meses del verano 1993/94 los padres, alumnos, ex-alumnos, dirigentes y miembros de iglesia en un trabajo conjunto y solidario concretaron las siguientes obras edilicias significativas que aportaron funcionalidad edilicia y mejor presentación. Remodelación del edificio: división para habilitación de dos nuevas aulas, cielorraso en el techo de cuatro aulas, pintura general total, revoque de paredes y cielorraso, enrejado de ventanas de aulas del primer piso, reemplazo del sistema de iluminación. Además se construyó: una escalera de acceso norte a las aulas del primer piso, aumento y nivelación de las paredes linderas del patio escolar, nuevo mástil para la bandera, etc. Se adquirieron computadoras, sillas, material didáctico y se alquiló un local para el funcionamiento del Pre-Jardín de Infantes (Sala de 4 años).

Paralelamente se hizo un fuerte trabajo de concientización de la importancia de la educación adventista en las distintas iglesias de la ciudad, ya que el alumnado había quedado reducido a 50 niños.

Con renovadas esperanzas y el firme compromiso de directivos, Junta Escolar, docentes, iglesia y autoridades de la Misión Argentina del Noroeste, el inicio del período lectivo 1994, con 120 alumnos, marca una nueva etapa en la vida de la Escuela.

A partir de 1995 y hasta 2010 se habilitaron otras dependencias, hasta contar con doce aulas, una sala de biblioteca, cinco oficinas, tres oficinas para celaduría, sanitarios en planta baja, entrepiso y 1er. piso, patio abierto.

Siguiendo la impronta de crecimiento, en el año 2012 se incorporó una propiedad contigua, bajo la modalidad de alquiler. Allí se trasladó el funcionamiento de las Salas de 4 y 5 años del Nivel Inicial. El nuevo ámbito o permite, además, ampliar el espacio para la práctica de educación física.

En 2013 se cuenta con las siguientes dependencias: cuatro oficinas para administración; una para psicopedagogía; tres para preceptorías, una para capellanía, además de los sanitarios en los distintos niveles.

Actualmente es un colegio que se ha instalado en la comunidad, bien conceptuado por las autoridades educativas de la provincia, y reconocido como colegio religioso por padres y público en general, quienes aprecian el trabajo en valores y contención que se hace en un ámbito espiritual, en pro del alumno.

Dios mostró, desde el inicio de vida del Colegio, que tenía más bendiciones que su apertura, para la obra educativa local. El anhelado sueño de alumnos, padres, docentes, miembros de iglesia, autoridades eclesíásticas y ex alumnos, vio su cristalización con el funcionamiento del Nivel Secundario de tal manera que sus hijos siempre pudieran estudiar en un colegio cristiano.

Por la gracia de Dios se vislumbra un Colegio en busca de la excelencia, teniendo siempre en claro que...“En el sentido más elevado, la obra de la educación y la de la redención son una, pues tanto en la educación como en la redención ‘nadie puede poner otro fundamento que el que está puesto, el cual es Jesucristo’” (La Educación, pág. 13)

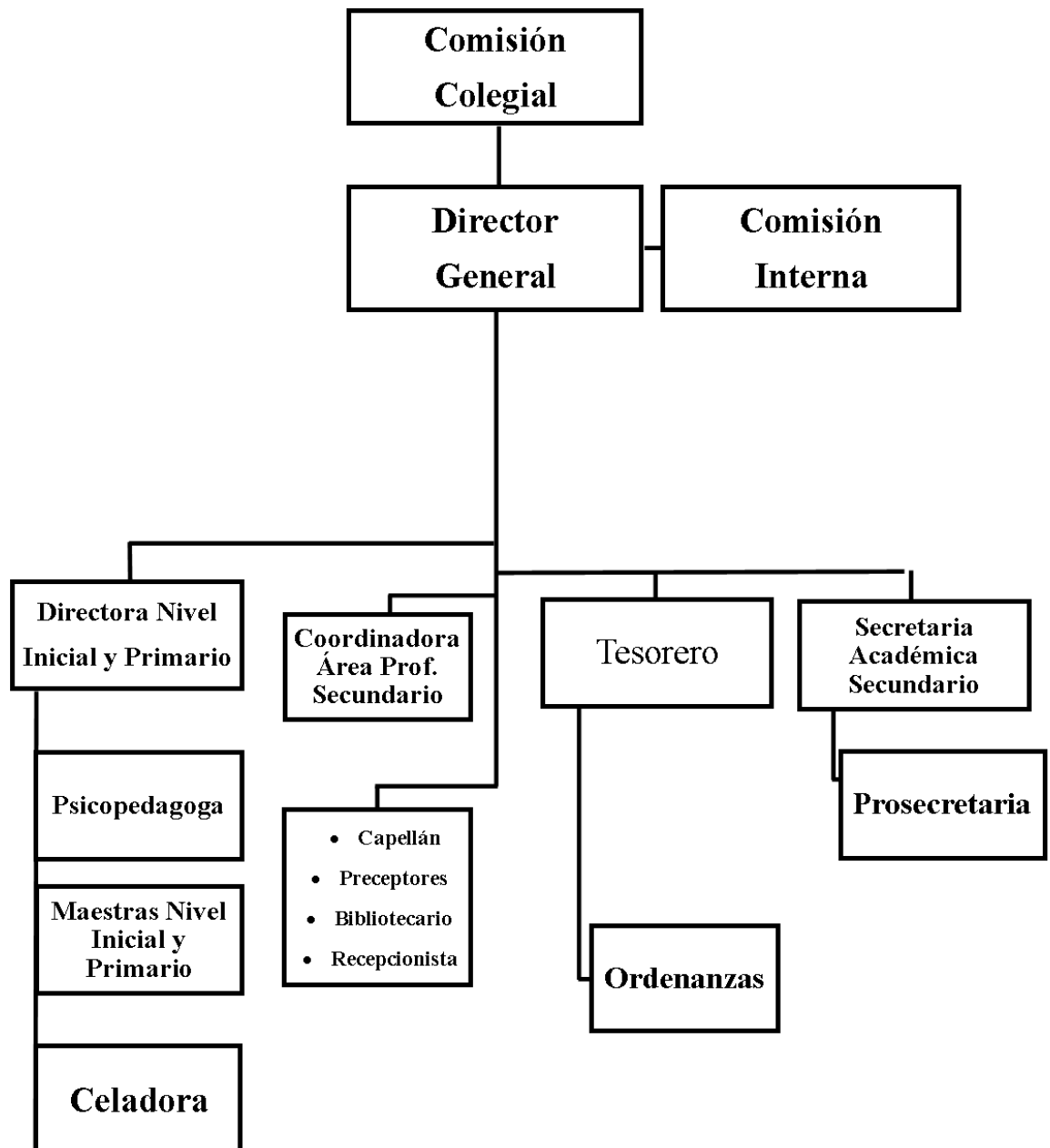
Se encuentra en la zona céntrica de la ciudad de Salta, cuenta con una matrícula de 650 alumnos por año. Ofrece educación en los niveles inicial, primario y secundario.

No solo se diferencia de las otras instituciones por su educación religiosa, sino que tienen un sistema en el cual los directores de todo el país pueden permanecer un máximo de 5 años en cada institución. Esto es para mantener una dinámica de desarrollo constante, es decir que cada nuevo dirigente incorpora ideas y proyectos nuevos que ayudan a que los colegios se mantengan mejorando en diferentes aspectos. De esta manera y con el pasar del tiempo la dirección no se vuelve obsoleta, sino que se podría decir que “se regenera”.

El Instituto al funcionar también como Iglesia en donde se congregan los fieles, debe finalizar sus actividades antes de lo previsto. Esta es una de las particularidades de esta institución, que como se dijo anteriormente basa sus principios en la religión Adventista del Séptimo Día, es entonces que los días viernes cierra su jornada antes del tiempo establecido. Las actividades de la primaria del turno tarde culminan a 17:30 pm. Aproximadamente. Esto se debe a que para los Adventistas el día de reposo comienza el viernes a la puesta del sol (18/19hs) y termina el

día sábado a la puesta del sol (18/19 hs.) es por eso que se deben hacer todos los preparativos correspondiente para recibir este día.

ORGANIGRAMA DEL INSTITUTO ADVENTISTA DE SALTA.



(Otorgado por la Institución)

TIPOS DE COMUNICACIÓN INTERNA UTILIZADA EN LA INSTITUCIÓN

➤ **Formal Descendente**

- **Jornadas Pedagógicas institucionales:**

Estas jornadas están establecidas por el Ministerio de Educación, ciencia y tecnología de la provincia y tienen como objetivo Aprobar el Calendario Escolar y sus normas de aplicación, a regir durante el Período de Actividades Educativas 2019, en los establecimientos educativos dependientes del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología. (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, 2019)

- **Boletín Mensual**

Se encuentra la planificación del mes. Con la actividades general que se llevaran a cabo y es entregada a todo el personal.

- **Cuaderno de comunicación/notificación al personal**

Libro en donde se coloca toda la información en formato de nota, se establece la actividad, la fecha de realización y los encargados de cada actividad. Esta herramienta es manejada para las actividades colectivas por el Director General y la coordinadora del nivel secundario.

- **Circulares escritas**

Estas sirven de refuerzo de las primeras, con la diferencia de que se reparten de manera individual para cada docente. Contiene información específica de cada actividad, por ejemplo visita de alguna autoridad a la institución, semanas especiales de oración y

también información general de la institución. Esta herramienta también es manejada por el Director General y la coordinadora del nivel secundario.

- **Reuniones del personal**

Estas reuniones se realizan con mayor frecuencia en el nivel inicial y primario. No tiene fecha establecida y su objetivo es hacer anuncios o novedades que surgen en transcurso del ciclo lectivo.

➤ **Formal Horizontal**

- **Entrevista individual**

Es una reunión que se establece al final del ciclo lectivo con cada empleado, la cual es realizada por el Director General. En donde se le informa el rol que realizará el año siguiente. También tiene como objetivo hacer una evaluación del desempeño individual durante todo el año transcurrido, asuntos personales que se crean conveniente hablar y las sugerencias tanto del empleado como la del dirigente.

- **Red Social**

De manera informal se utiliza la aplicación de Whatsapp para informar a los empleados. Mediante 3 grupos:

- Secundario,
- Nivel inicial y primario;
- Profesores de Biblia y religión.

- **Sala de profesores**

Ubicada en la parte continua al patio de recreo, allí se encuentra el tablero de información para refuerzo de las

actividades. Este espacio está destinado para que el docente lo utilice en su horario libre. (En desuso)

- **Asamblea Docente**

Se realiza al principio del año en el predio de la Iglesia Adventista, ubicado en Rosario de la Frontera. En esta asamblea participan los institutos pertenecientes al noroeste Argentino (Jujuy, Salta, Tucumán, Catamarca y Santiago del Estero). Las actividades son variadas entre ellas están las que competen a educación (seminarios pertinentes, capacitaciones, actualizaciones del formato educativo, entre otros) y también actividades recreativas y sociales. La duración de esta asamblea es dos a tres días (fin de semana).

- **Retiros Espirituales**

Se realizan dos veces al año, en la primera y segunda parte del año. Estos retiros son para desarrollar la comunión con Dios y la relación entre los miembros de la institución.

➤ **Informales**

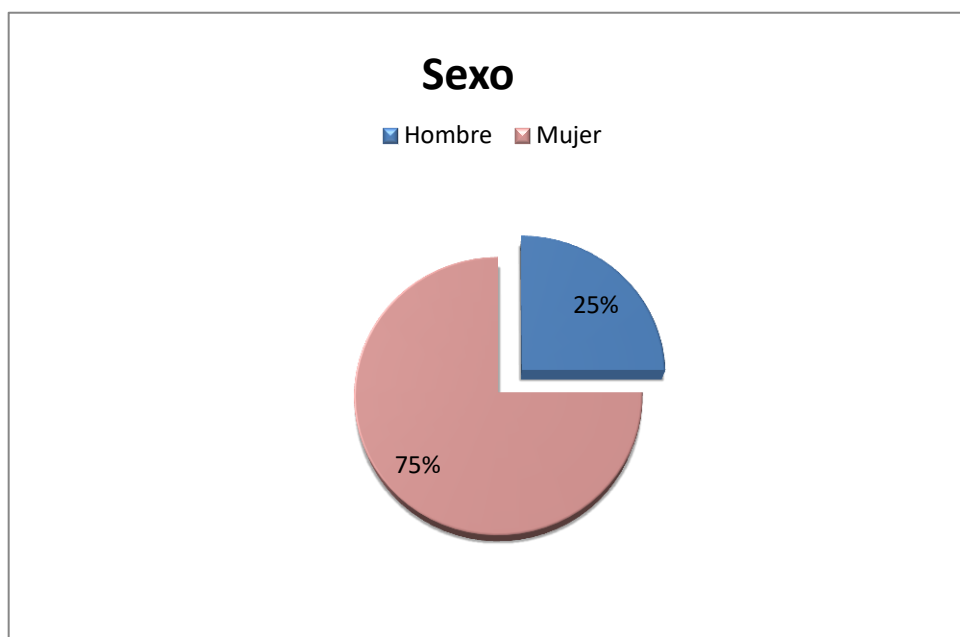
- **Encuentros sociales:**

Encuentros organizados por la institución fuera del horario curricular, se realizan dos veces al año. La duración es de 1 día. Se realizan actividades sociales, juegos en equipo. Se organiza mediante comisiones, entre ellas están: la comisión social, académica, espiritual y de actividades comunitarias. La asistencia de esta es de carácter optativo.

ANALISIS DE LOS DATOS

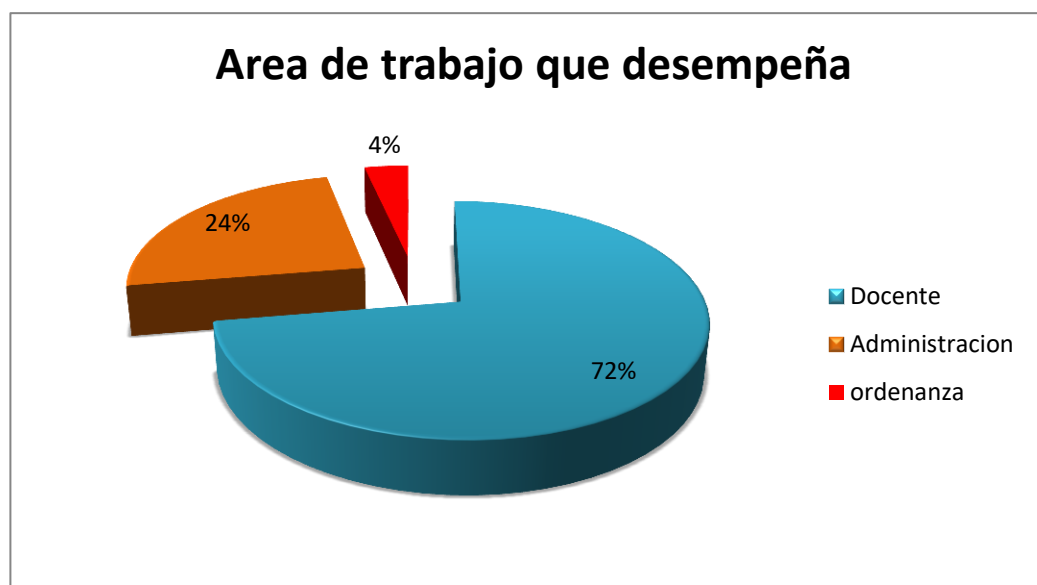
A continuación se presentan los resultados obtenidos y el correspondiente análisis de la encuesta realizada a la muestra tomada de los empleados del Instituto Adventista de Salta. (I.A.Sa.)

Gráfico 1

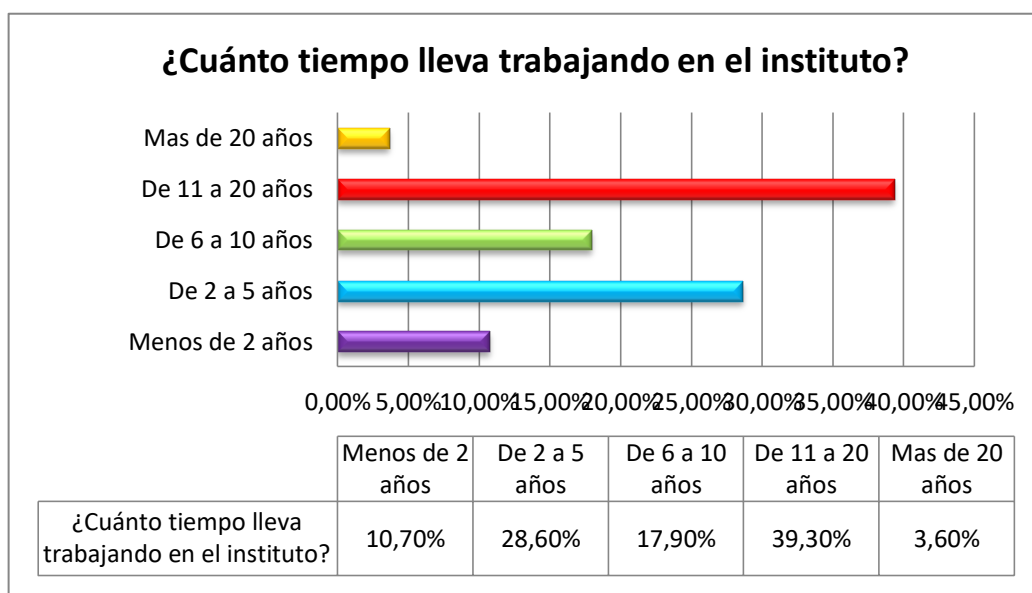


Análisis:

- En el gráfico 1 podemos observar que la mayoría de los encuestados fueron mujeres. Representado por el 75% mientras que el 25% restante fueron hombres.

Gráfico 2**Análisis:**

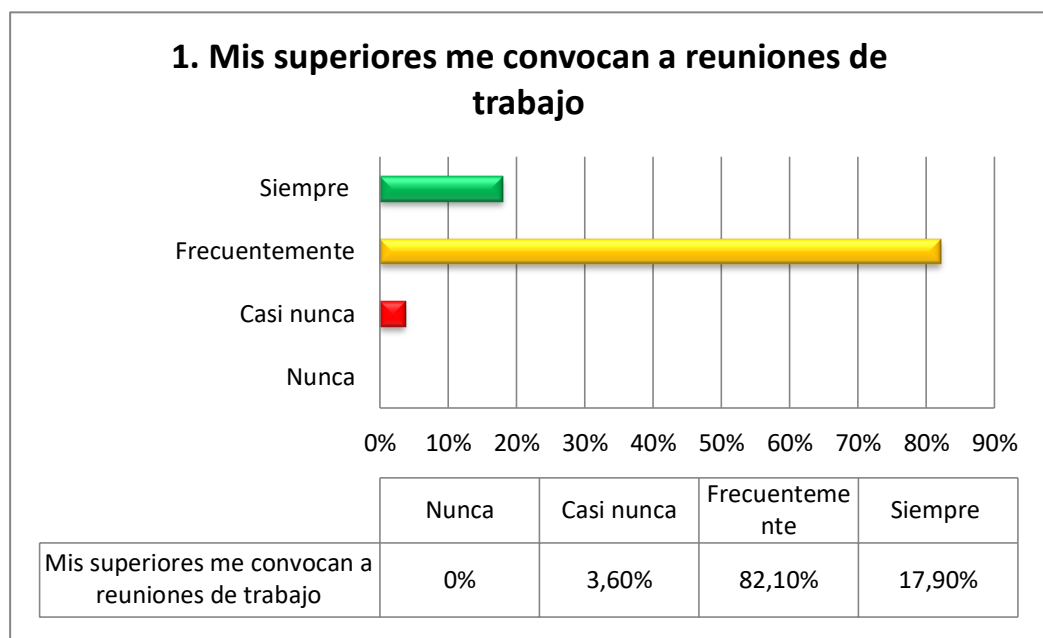
- Según los resultados de la muestra, el área docente cuenta con la mayoría de los empleados representado por el 72%, mientras que el 24% pertenece a al área de administración y el 4% al área de ordenanza.

Gráfico 3

Análisis:

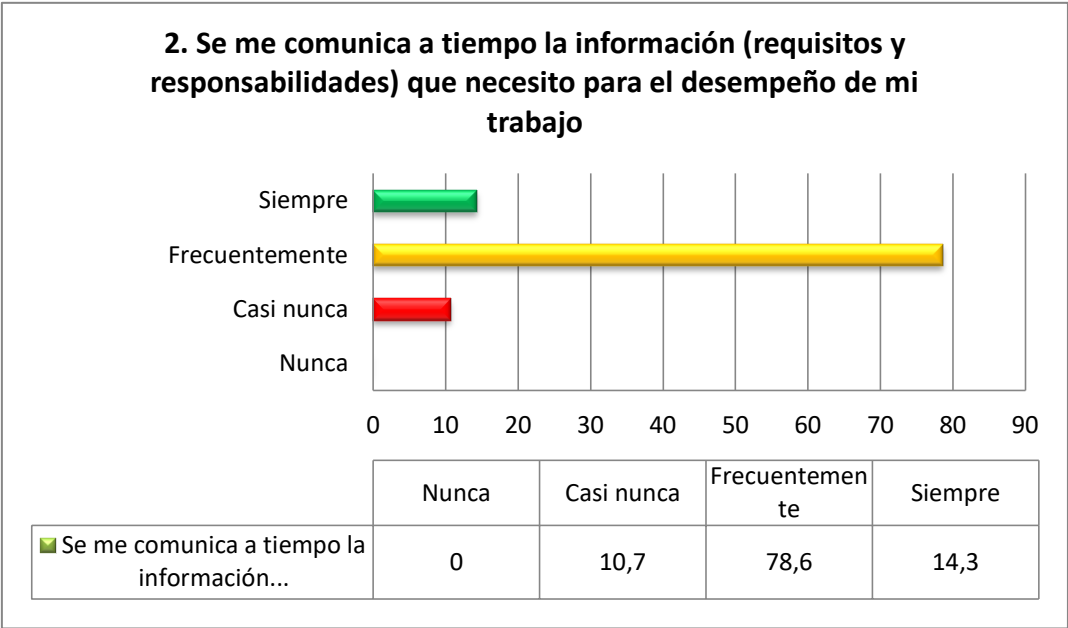
- De las personas encuestadas se puede observar que la gran parte pertenece a la institución de entre 11 años a 20 años, representado por el 39,30%, seguido por el 28.60% que lleva trabajando de 2 años a 5 años. En un porcentaje menor con el 17.90% que ha estado de 6 a 10 años, el 10,70% con menos de 2 años y solo el 3.60% más de 20 años.

Se les pidió a los encuestados que indiquen la frecuencia con la que se producían las afirmaciones descritas a continuación.

Gráfico 4**Análisis:**

- Del 100% de los encuestados, el 82.10% aseguro que frecuentemente son convocados a reuniones de trabajo, un 17.90% que siempre son convocados y solo un 3.60% que casi nunca son convocados.

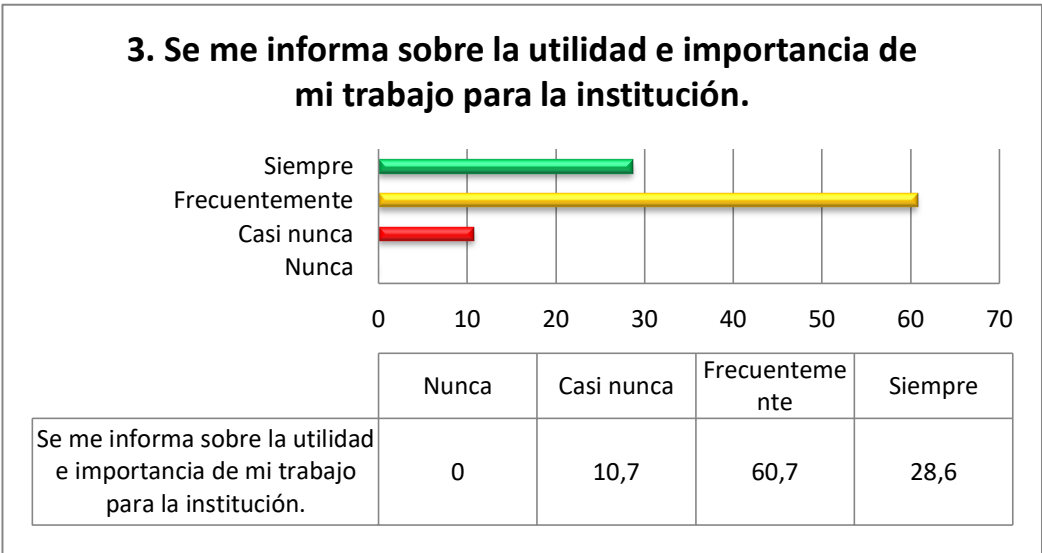
Gráfico 5



Análisis:

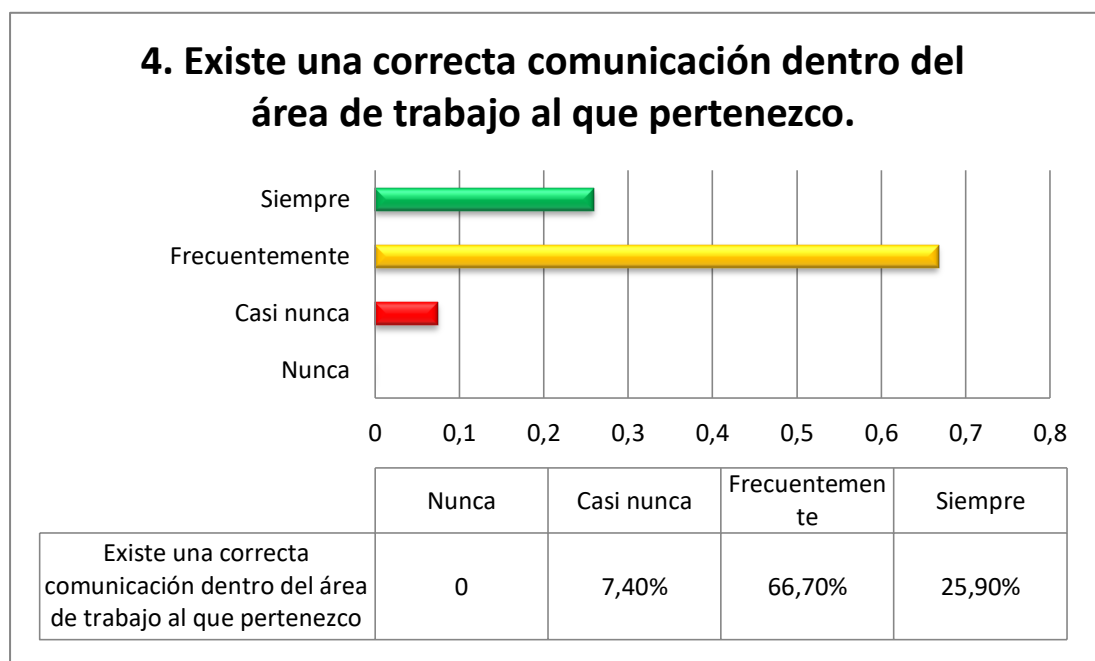
- En el grafico 5 se puede observar que el 78,6% del total afirmo que la información acerca de su trabajo le llega frecuentemente, al 14.3% le llega siempre y solo al 10.7% que no es un dato menor casi nunca le llega.

Gráfico 6



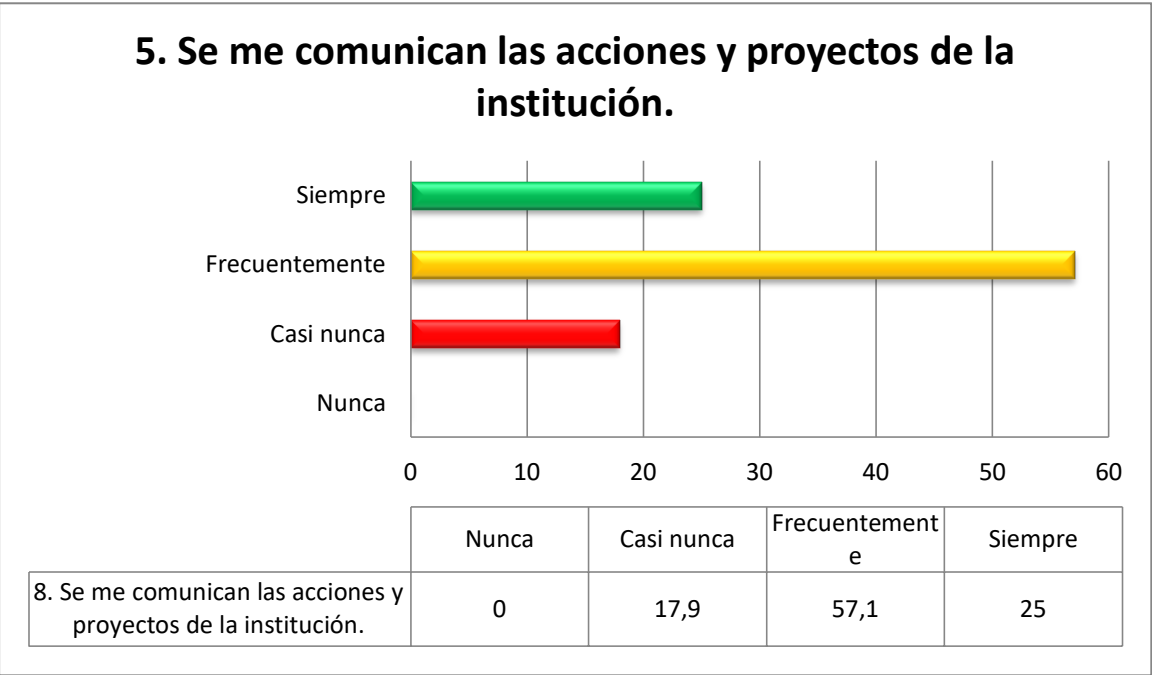
Análisis:

- Según los resultados un 60.7% de los empleados recibe frecuentemente información de la utilidad e importancia del trabajo y el 28.6% respondió que lo hacen siempre, mientras que el 10.7% casi nunca la recibe.

Grafico 7**Análisis:**

- En relación a la afirmación de si existe una correcta comunicación dentro del área de trabajo, la mayoría de los empleados contestó que lo es frecuentemente. Siguiendo con una respuesta favorable, el 25.90% aseguro que lo es siempre y casi nunca es representado por el 7.40%.

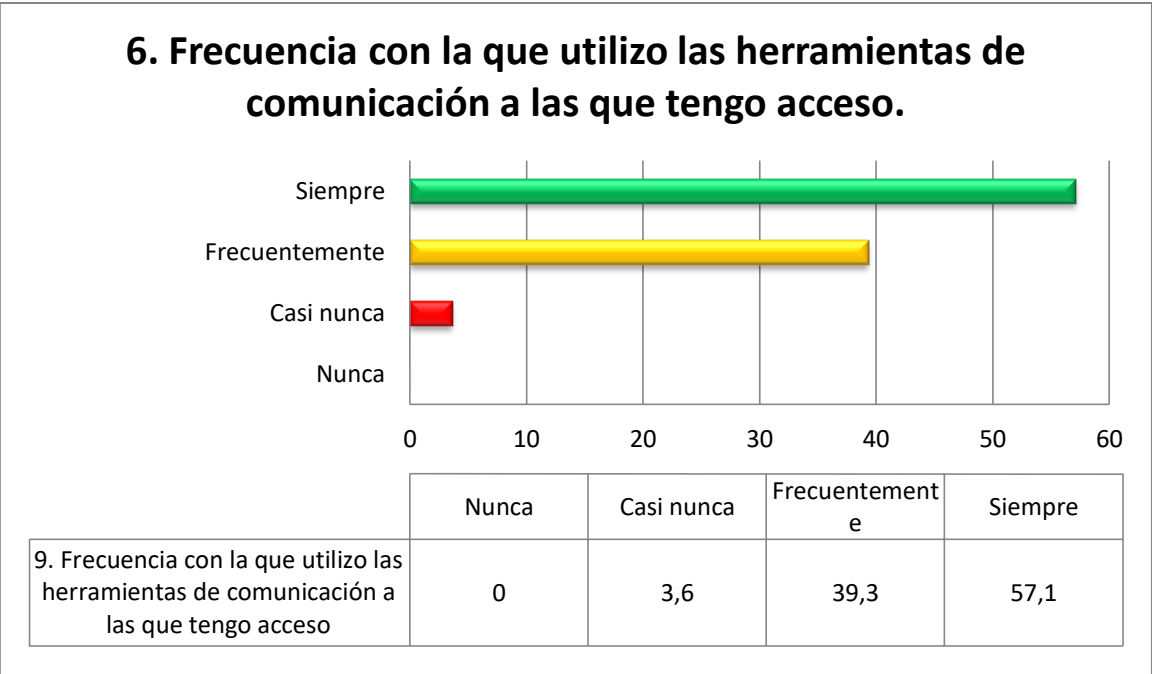
Grafico 8



Análisis:

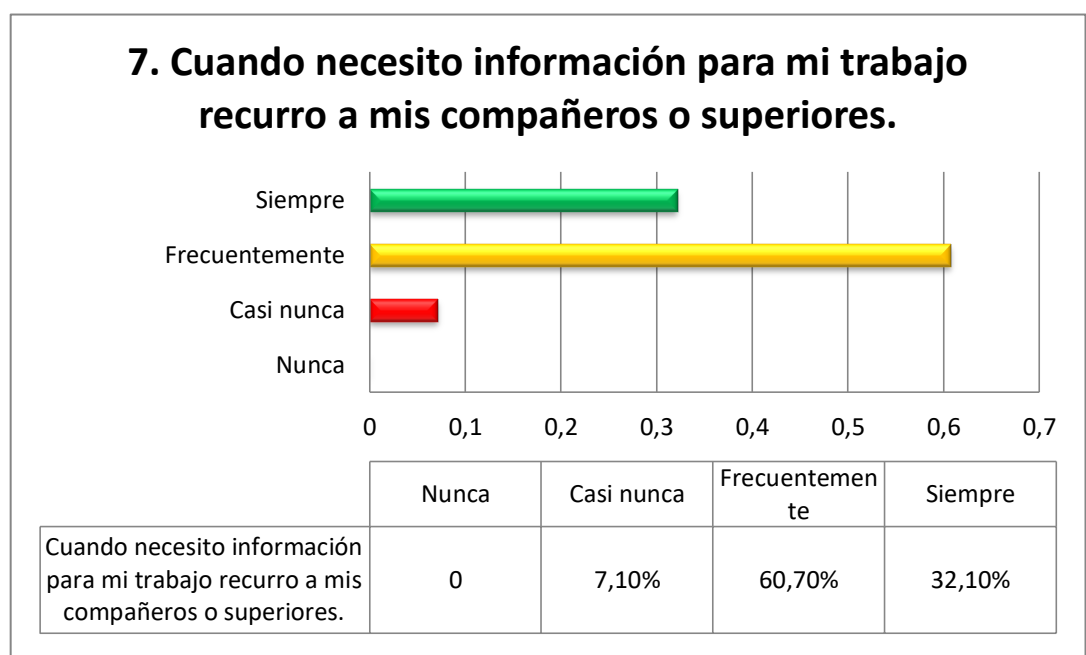
- Al 57.1% de los encuestados frecuentemente se le comunican las acciones y proyectos de la institución, al 25% siempre le comunican y el 17.9% respondió que casi nunca se le informa acerca de los proyectos y acciones.

Grafico 9



Análisis:

- En la gráfica 9 se observa que el 57.1% de los encuestados siempre utiliza las herramientas de comunicación, el 39.3% las utiliza frecuentemente y casi nunca utiliza las herramientas solo el 3.6%.

Gráfico 10**Análisis:**

- En esta afirmación se puede observar que la mayoría de los empleados encuestados recurre frecuentemente a sus compañeros cuando necesitan información, representado por el 60.7%. Un 32.1% siempre lo hace y un 7.1% casi nunca recurre a sus compañeros para información.

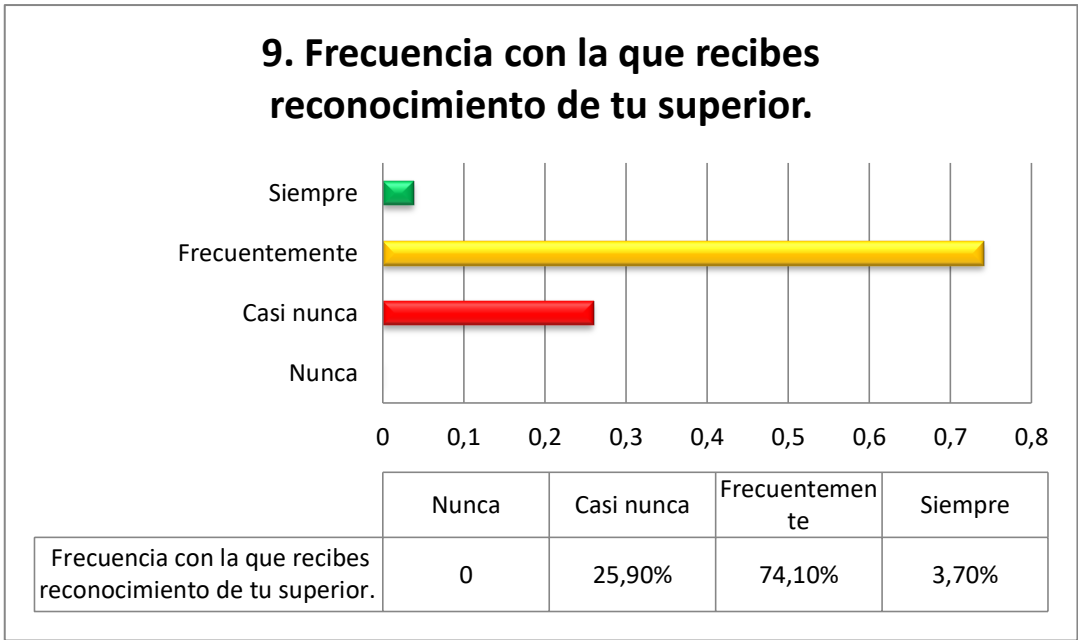
Gráfico 11



Análisis:

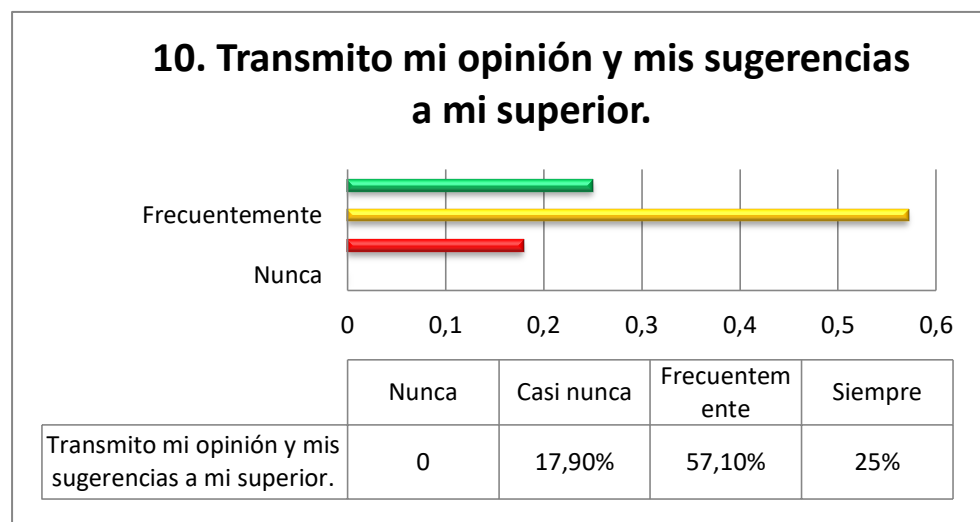
- Según los resultados, el 59.30% de los empleados sienten que frecuentemente sus superiores valoran y consideran la información a través de las ideas, el 29.60% respondieron que siempre es la frecuencia y solo el 11.10% sienten que casi nunca lo hacen.

Grafico 12



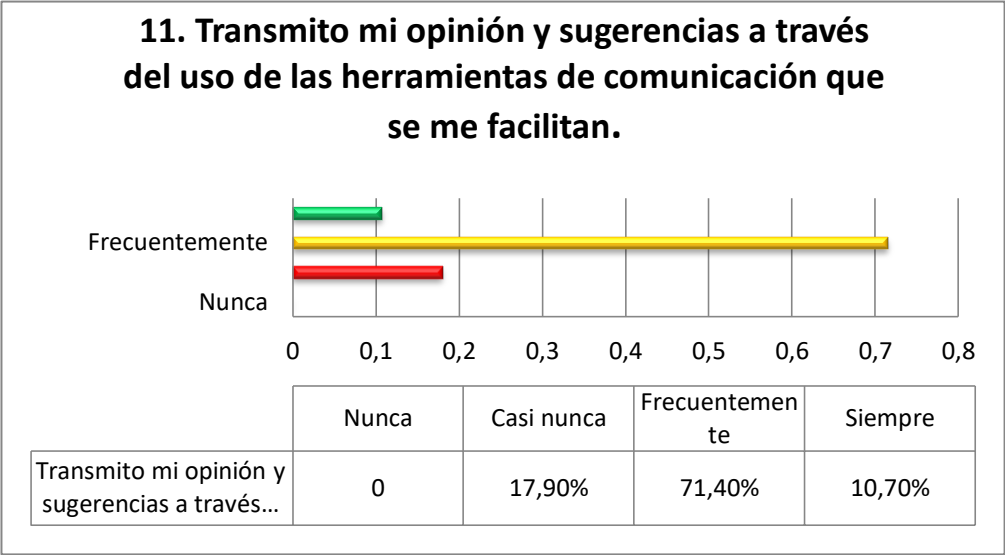
Análisis:

- Del 100% de los encuestados, quienes reciben frecuentemente el reconocimientos de un superior es el 74.10%, el 25.90% casi nunca y el 3.70% respondió que siempre.

Grafico 13.**Análisis:**

- En relación a si los empleados transmiten su opinión y sugerencias a los superiores, el 57.1% de los encuestados respondió que los hacen frecuentemente, el 25% siempre lo hacen. Mientras que 17.90% no lo hacen casi nunca.

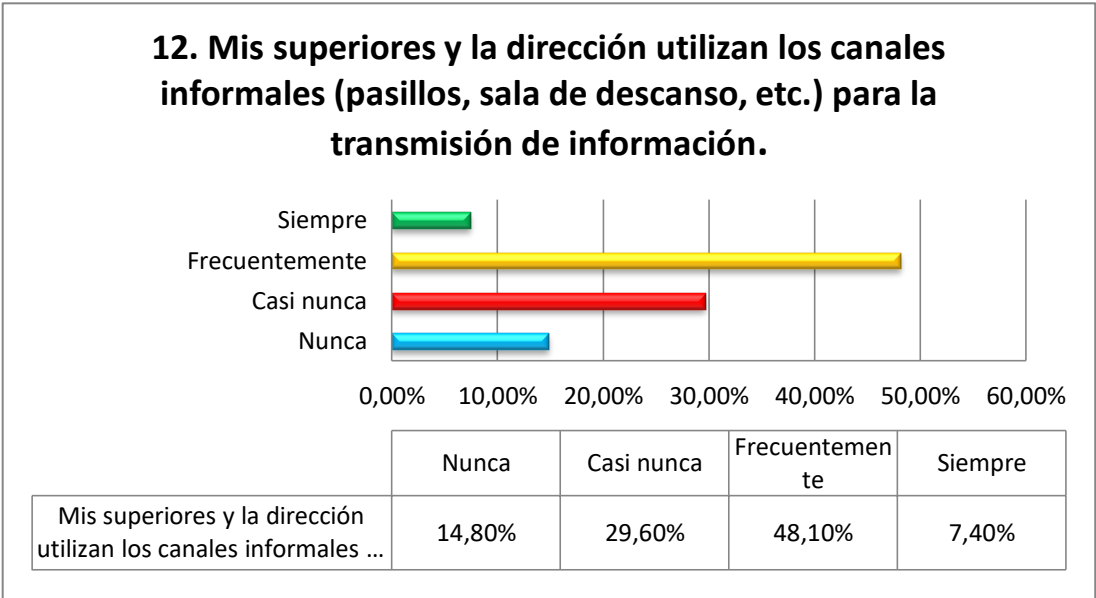
Grafico 14



Análisis:

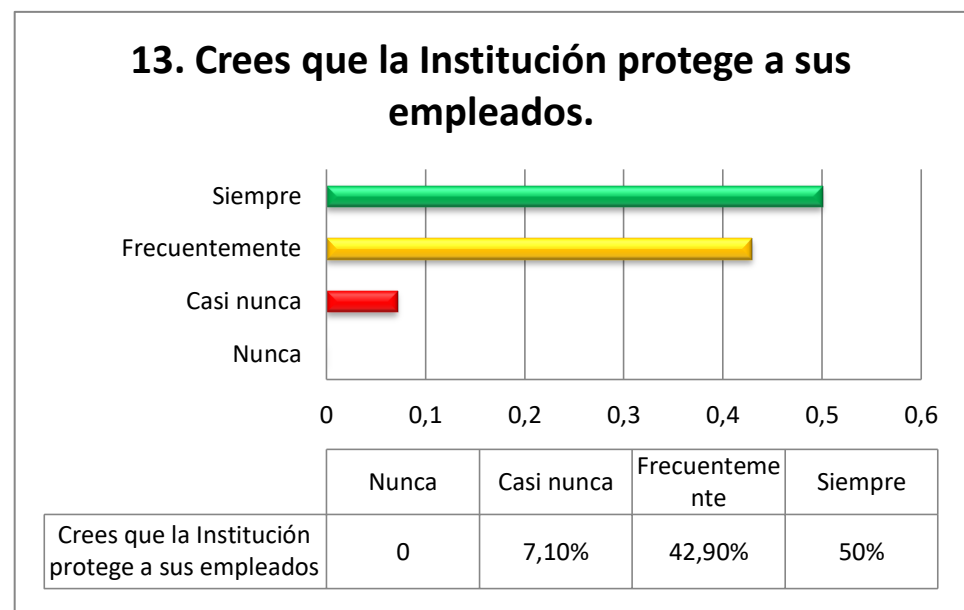
- De los resultados del grafico 14, la mayoría afirmó que trasmiten sus opiniones y sugerencias a través del uso de las herramientas de comunicación que se facilitan, representado por el 71.40%. En segundo lugar con el 17.90% que casi nunca lo hacen y un 10.70% respondieron que siempre.

Grafico 15



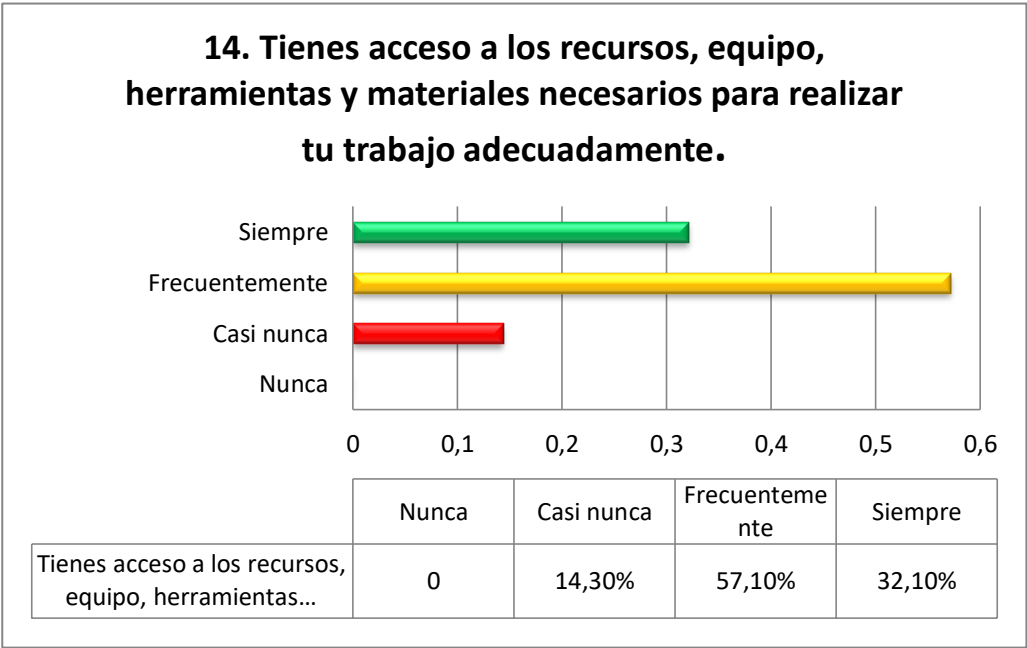
Análisis:

- El 48.10% de total de los encuestados respondió que frecuentemente los superiores y la dirección utilizan los canales informales para la transmisión de información, el 29.60% afirmó casi nunca, el 14.80% asegura que nunca y solo el 7.40% siempre.

Grafico 16**Análisis:**

- Del 100% de los encuestados. el 50% cree que la institución siempre protege a sus empleados. El 42.90 % que los protege frecuentemente y el 7.10% asegura que casi nunca lo hacen.

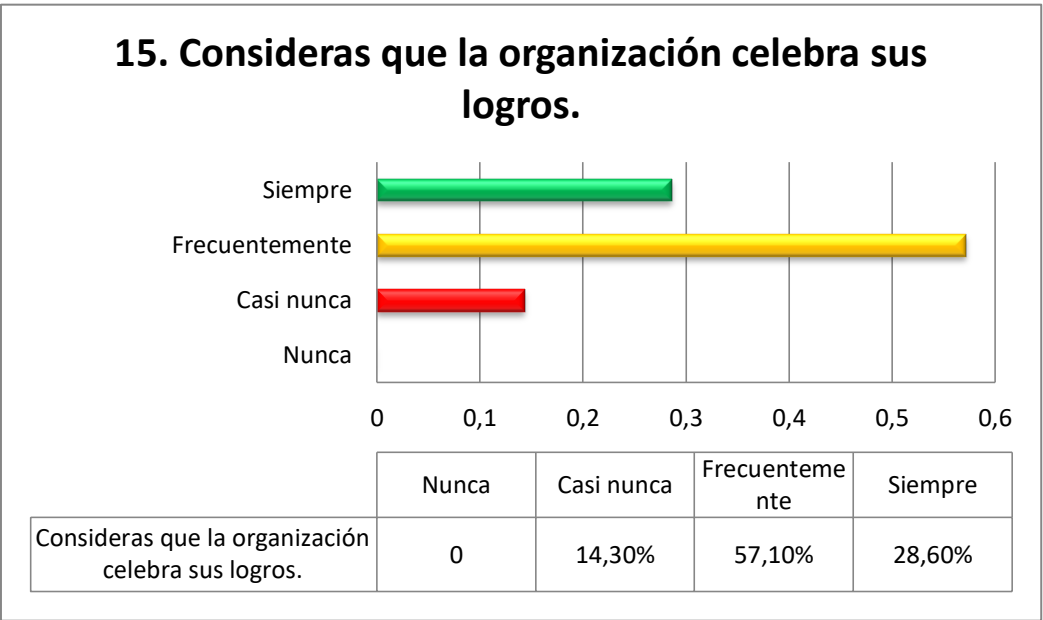
Grafico 17.



Análisis:

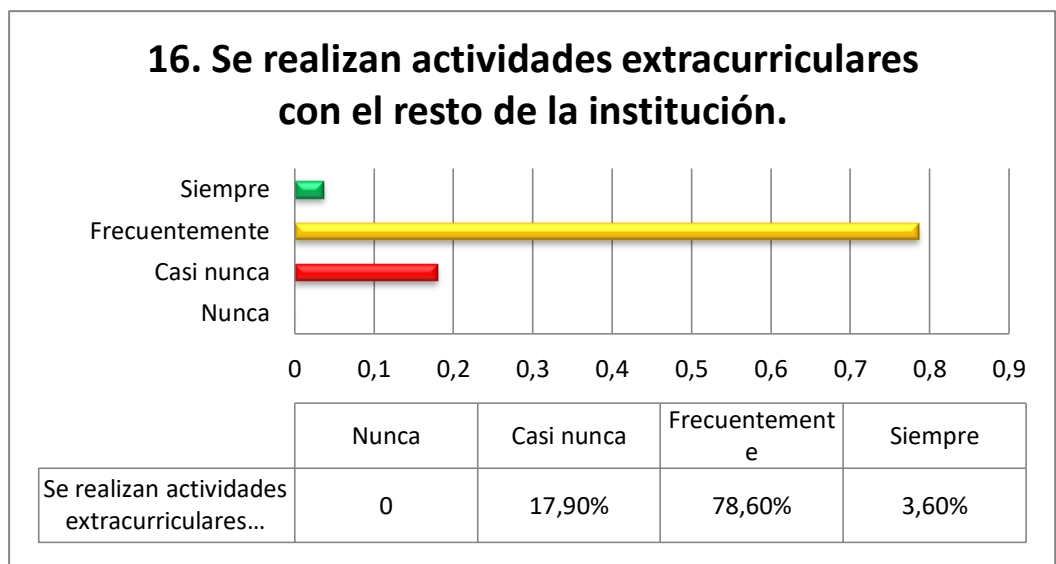
- Más de la mitad los miembros encuestados afirmo que frecuentemente tienen acceso a los recursos para realizar su trabajo, representado por el 57.10%. siguiendo con una respuesta positiva, el 32.10% respondió que siempre tuvieron acceso a las herramientas y solo el 14.30% expreso que casi nunca tienen el acceso.

Grafico 18



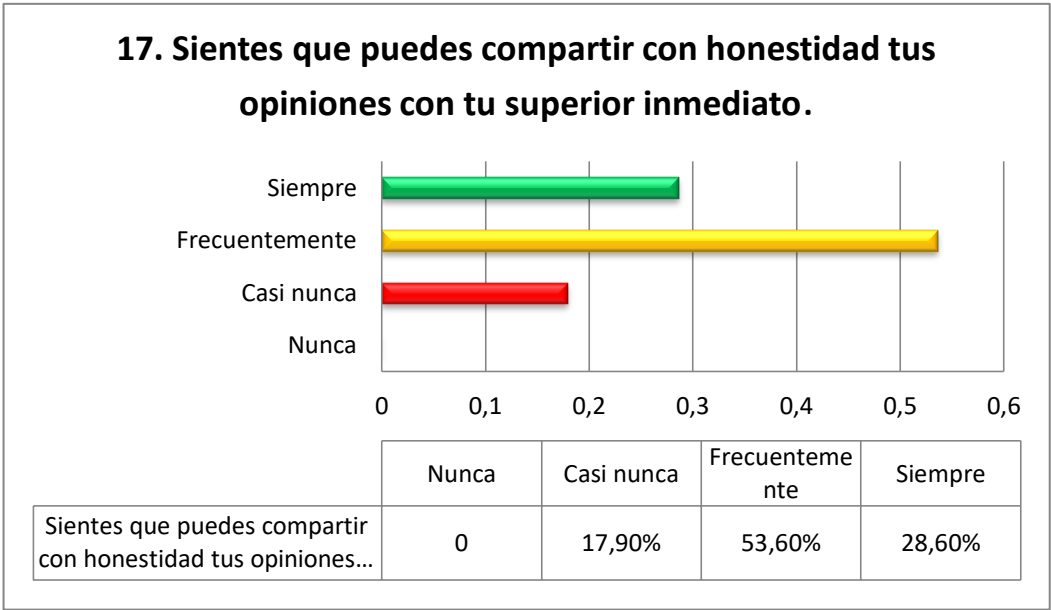
Análisis:

- Con respecto a que si se considera que la organización celebra los logros de los empleados, el 57.10% afirmó que es frecuente. El 28.60% consideran que siempre y con un porcentaje menor del 14.30% que casi nunca celebran sus logros.

Grafico 19.**Análisis:**

- El 78.90 % de los encuestados respondió que frecuentemente se realizan actividades extracurriculares con el resto de la institución. El 17.90% afirmó que casi nunca se realizan y solo el 3.60% que siempre lo hacen.

Grafico 20.



Análisis:

- De los resultados podemos observar que, el 53.60% frecuentemente siente que puede compartir con honestidad sus opiniones, el 28.60% siente que siempre y el 17.90 que no es un dato menor siente que casi nunca puede compartir sus opiniones.
- Esta pregunta es redundante de la pregunta 10 y 11 porque se plantea lo mismo pero de otra manera y sin embargo vuelve a salir el mismo resultado. De esta manera se refuerza el hecho de que los encuestados pueden compartir sus opiniones a los superiores y también que hay un grupo (17,90%) que vuelve a manifestar que no puede o no quiere expresar opiniones.

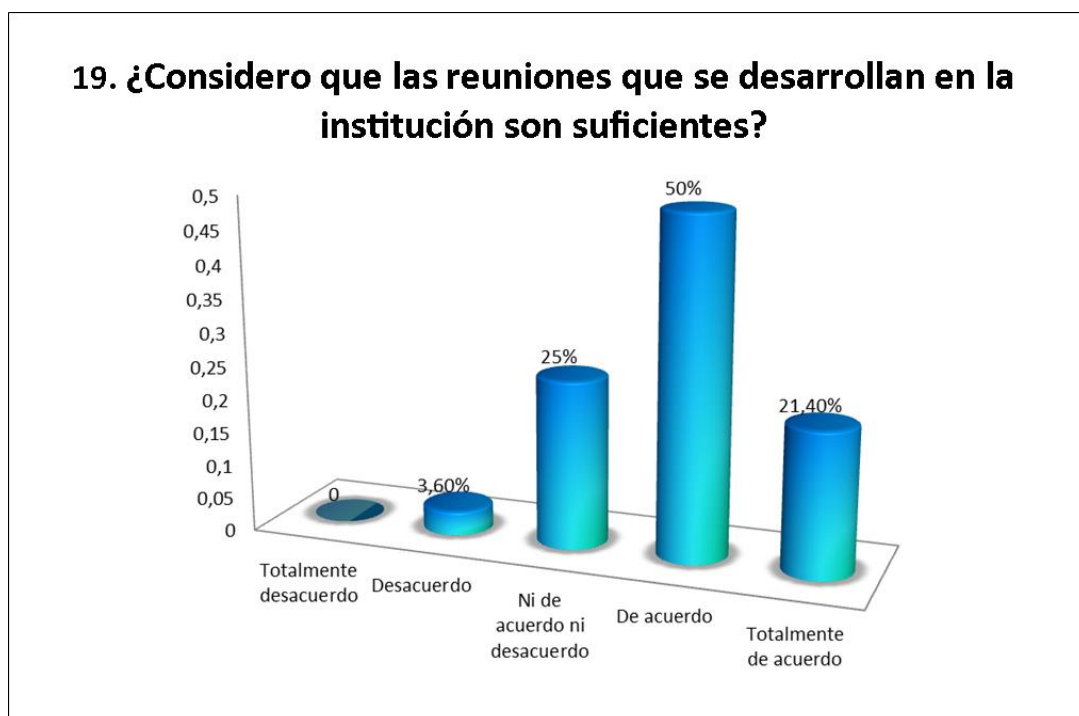
Se les pidió a los encuestados que valoraran del 1 al 5 (1= totalmente en desacuerdo, 2= en desacuerdo, 3= ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4= de acuerdo y 5= totalmente de acuerdo).

Grafico 21

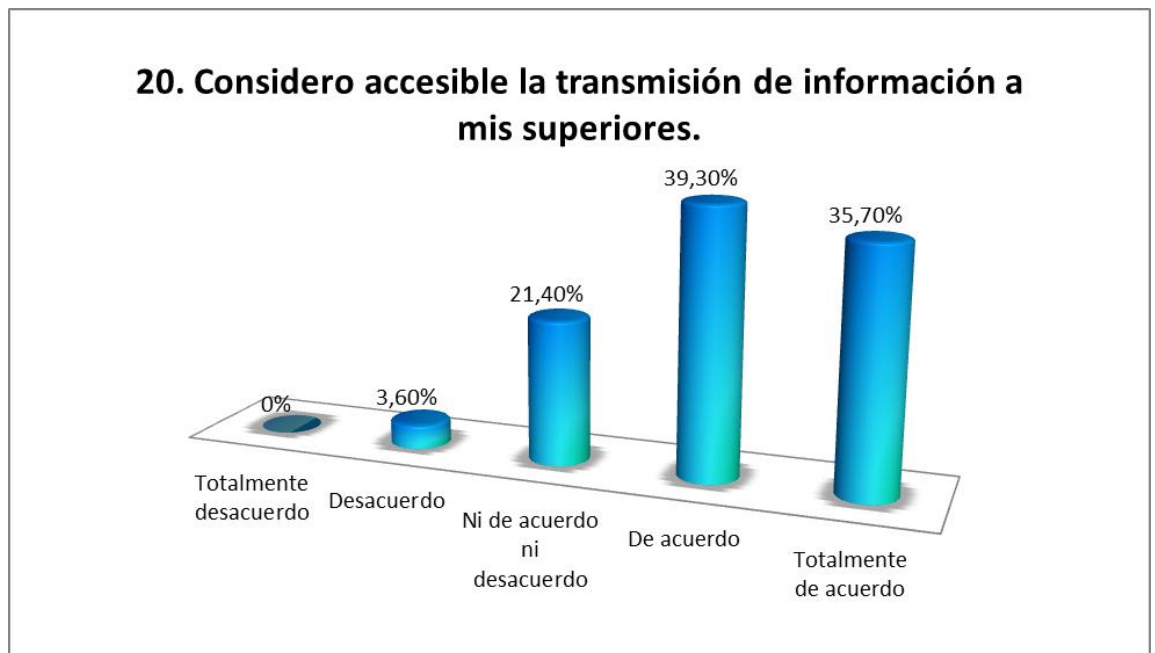


Análisis:

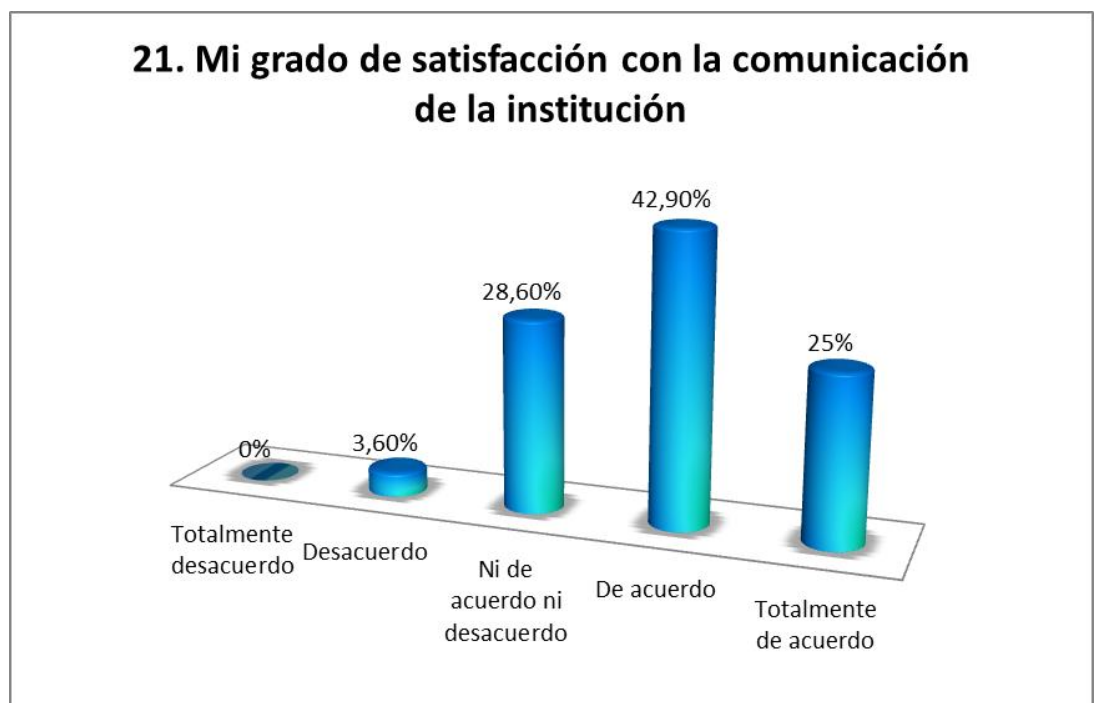
- Con respecto a la pregunta de si se considera que la comunicación global que se produce dentro de la institución es la correcta, el 46.40% respondió de manera neutral que no está ni en desacuerdo ni de acuerdo, el 39.30% que está de acuerdo, el 10.70% está totalmente de acuerdo y solo 3.60% está en desacuerdo con que sea correcta.

Grafico 22**Análisis:**

- El gráfico 22 nos muestra que la mitad (50%) de los encuestados está de acuerdo con que las reuniones realizadas en la institución son suficientes, el 21.40% está totalmente de acuerdo. Mientras que el 25% no está ni acuerdo ni en desacuerdo y el 3.60% está en desacuerdo con la pregunta.

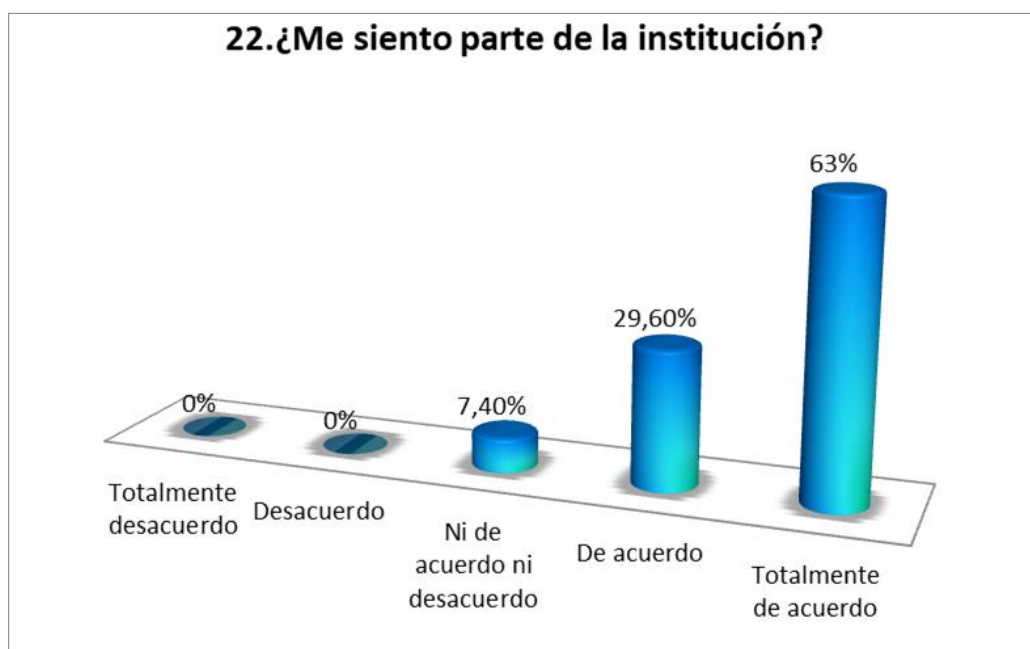
Gráfico 23**Análisis:**

- El 39.30% de la muestra respondió que está de acuerdo con que la transmisión de información a sus superiores es accesible. Siguiendo con una respuesta positiva, el 35.70% está totalmente de acuerdo, en una postura neutral se encuentra el 21.40% de los encuestados y en desacuerdo el 3.60%.

Gráfico 24

Análisis:

- Con respecto al grado de satisfacción con la comunicación, el 42.90% está de acuerdo, el 28.60% mantiene una posición neutral, 25% está totalmente de acuerdo (es decir que está muy satisfecho con la comunicación) y el 3.60% no se encuentra satisfecho con la premisa.

Grafico 25**Análisis:**

- Del 100% de los encuestados, el 63% se siente parte de la institución (totalmente de acuerdo). El 29.60% también de acuerdo con ser parte y quienes no están ni acuerdo ni en desacuerdo forma un el 7.40%.

Grafico 26**Análisis:**

- En el grafico 26 podemos observar que el 50% está de acuerdo con sentir que la institución los alienta a opinar, con una respuesta positiva también el 25% respondió estar totalmente de acuerdo. Mientras que el 25% se coloca en una posición neutral. (ni de acuerdo ni en desacuerdo).

Grafico 27

Análisis:

- Según los resultados, el 42.90% está totalmente de acuerdo en conocer todas las herramientas de comunicación, el 28.60% también de acuerdo con la afirmación. El 14.30% se mantiene neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo. En desacuerdo, es decir que no conoce las herramientas de comunicación, un 10.70% y con 3.60% totalmente en desacuerdo.

Gráfico 28**Análisis:**

- El 50% de los encuestados respondió que está de acuerdo con que los problemas son concéntralos a través de los canales de comunicación. Un 35.70% totalmente de acuerdo y un 14.30% respondió neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Grafico 29**Análisis:**

- Con relación a la afirmación de si la comunicación hace que el empleado se sienta miembro y se comprometa, las respuestas positivas de acuerdo y totalmente de acuerdo recibieron igual porcentaje de resultado (42.90%) mientras que el 10.70% neutral ante la afirmación y el 3.60% en desacuerdo, por lo tanto no se siente miembro ni comprometido.

Grafico 30

Análisis:

- En el grafico 30 se observa que el 42.90% está de acuerdo en considerar de su agrado las actividades fuera del ámbito laboral. El 35.70% totalmente de acuerdo. El 17.90% ni de acuerdo ni en desacuerdo y el 3.60% en desacuerdo con la afirmación.

Grafico 31**Análisis:**

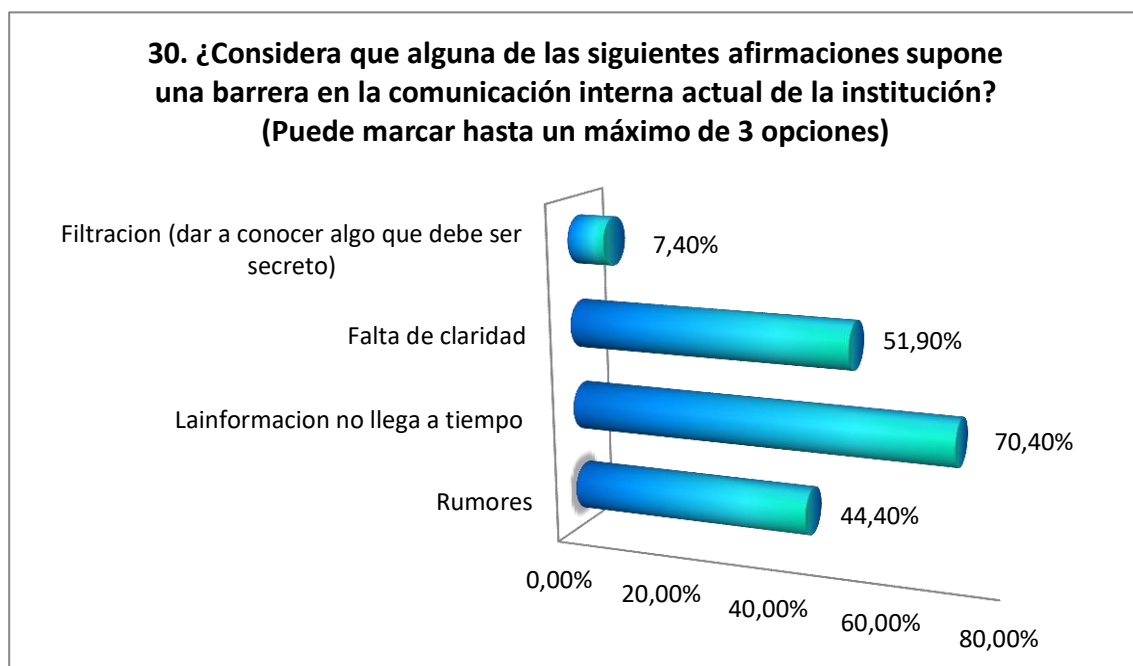
- El 50% de los encuestados está de acuerdo con que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo, el 32.10% totalmente de acuerdo. Y el 17.90% en posición neutral, ni de acuerdo ni en desacuerdo.

Grafico 32**Análisis:**

- Según los resultados, el 60.70% está de acuerdo con la comunicación ascendente. El 14.30% asegura estar totalmente de acuerdo, el 17.90% afirma que no está ni de acuerdo ni en desacuerdo. Y el 7.10% en desacuerdo con la comunicación ascendente.

Se le pidió a los encuestados que marquen la opción o las opciones que crean correspondiente.

Grafico 33



Como los encuestados podían elegir más de una opción, la suma del total no dará como resultado 100%, por lo tanto cada respuesta será representada por la frecuencia en que fue elegida.

Análisis:

- La mayoría de los encuestados, (70.40%) considera que la información no llega a tiempo y ésta genera una barrera en la comunicación interna.
- El 51.90% cree que la falta de claridad es la barrera.
- En tercer lugar con 44.40% afirma que los rumores son la barrera en la comunicación interna.

- Y en último lugar con el 7.40% respondió que la barrera se genera por la filtración de información.

En la pregunta 31 se le solicito a los encuestados escribir las herramientas de las cuales recibe mayormente la información, se hizo una agrupación de las respuestas similares en base a la frecuencia de la mención y no al porcentaje ya que se podía escribir una o varias herramientas. (Sampieri, Collado y Baptista, 1998) Por lo tanto la suma del total no dará como resultado el total de encuestados sino que cada respuesta será representada por la frecuencia en que fue elegida.

31. ¿A través de que herramienta recibe la mayor parte de la información de parte de sus superiores?

Grafico 34

Código	Herramienta con mayor frecuencia de mención	Frecuencia de mención
1	Whatsapp	23
2	Actas de comunicación	20
3	Personal	16
4	Correo electrónico	15
5	Reuniones	15
6	Boletines	10
7	Jornadas	10
8	Llamadas o texto	5

Análisis:

- La herramienta más mencionada en la pregunta es la aplicación de mensajería Whatsapp, con una cantidad poco menor son las actas de comunicación que se realizan por escrito.

32. De todas las herramientas de comunicación de la Institución, ¿Cuál consideras que es la mejor para la transmisión de información?

Código	Herramienta con mayor frecuencia de mención	Frecuencia de mención
1	Personalmente	16
2	Reuniones	16
3	Actas	14
4	Correo electrónico	12
5	Whatsapp	9

Análisis:

- Según los resultados, se observa que la mejor herramienta para la transmisión de información es de carácter personal y a través de reuniones.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS CUANTITATIVO

Según los factores de evaluación.

Teniendo en cuenta los resultados, los factores de evaluación y comparándolos con el marco teórico podemos observar lo siguiente:

Comunicación interna

Con respecto a la comunicación interna, Max Tello (2012) afirma que no solo es la transmisión de un mensaje y su comprensión sino que también es la retroalimentación que se hace de ese mensaje. Como se pudo ver en la encuesta, el 71.40% de los encuestados frecuentemente hace una retroalimentación en opiniones y sugerencias. Tello toma lo dicho por Lucas Marín, que “...todo intento de hacer avanzar algo hacia algún lugar parte por aceptar el hecho de que todos deben estar enterados hacia a dónde se desea ir y de coordinar los esfuerzos para que la ruta a seguir sea plenamente conocida” (4). Es decir que todos los integrantes deben tener toda la información necesaria para realizar su trabajo o cumplir con los objetivos de la institución. En el caso del Instituto Adventista de Salta (I.A.Sa.), el 78.60% afirmó que la información acerca de su trabajo le llega frecuentemente, al 57.10% se le comunica las acciones y proyectos de la institución. No obstante el 46.40% se colocó en una posición neutral frente a la pregunta de si la comunicación interna global es correcta. Por último se pudo observar que el 50% de los encuestados afirma que la comunicación interna ha ido mejorando con el tiempo y un 39.30% respondió que está de acuerdo con que la transmisión de la información por parte de los superiores es accesible.

En cuanto a las barreras que impiden la comunicación con la institución, el 70.40% considera como una barrera que la información no llega a tiempo. El

51.90% cree que la falta de claridad es la barrera. El 44.40% afirma que los rumores son la barrera que impide la comunicación. Y por último con el 7.40% respondió que la barrera se genera por la filtración de información.

Sentido de pertenencia.

En relación al sentido de pertenencia se toma a Strayhorn, (2012) acerca de la dimensión psicológica-social del sentido de pertenencia es donde las personas se sienten identificados y seguros dentro un grupo o sistema (citado en Leyda, 2014) y podemos afirmar que el 50% de los encuestados cree que la institución los protege, el 63% está totalmente de acuerdo en que se siente parte del I.A.Sa.

En la dimensión afectiva donde están relacionados los procesos de vinculación y apego de las personas a los valores y significados del grupo. Se pudo observar que el 60.70% recibe frecuentemente información sobre la utilidad de su trabajo. En un porcentaje un poco menor con el 59.30% los empleados sienten que frecuentemente los superiores valoran sus ideas. También se destaca que el 57.10% del total de los encuestados afirma que frecuentemente la institución celebra sus logros.

En la dimensión física que está conformada por los aspectos del ambiente físico y su influencia en la identificación de las personas podemos observar que el 50% está de acuerdo con las reuniones que se realizan en la institución y el 42.90% afirmó que es de su agrado las actividades fuera del ámbito laboral.

Conocimiento, aceptación y utilización de las herramientas de comunicación.

El marco teórico se habló de los distintos tipos de comunicación interna y las herramientas, en cuanto a la comunicación ascendente se citaron a Robbins y

Coulter (2005) donde afirman que se utiliza para informar los resultados de las tareas, las opiniones, sobre la organización, las necesidades y sugerencias entre otras cosas. En la investigación, el 57.10% de los encuestados siempre utiliza las herramientas de comunicación, el 42.90% está totalmente de acuerdo y conoce todas las herramientas de la comunicación

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS CUALITATIVOS

Para el análisis de los datos cualitativos se escogieron 3 categorías (Hernández Sampieri, et al. 2010) diferentes las cuales responden al planteamiento de la investigación: la comunicación interna, el sentido de pertenencia y el conocimiento de las herramientas de comunicación. Cada una de ellas tiene subcategorías las cuales están detalladas a continuación:

CATEGORÍA	CÓDIGO	SUB CATEGORÍA
Comunicación interna	CI	Métodos de evaluación.
		Funcionamiento de la comunicación.
		Dirección de la comunicación.
		Adaptación de la comunicación por área.
Sentido de Pertenencia	SP	Sentirse parte de la institución.
		La religión como SP
		Actividades sociales, extracurriculares.
Conocimiento, uso y aceptación de herramientas de comunicación	CUAH	Conocimiento de herramientas.
		Realización de propuestas o sugerencias por los canales.
		Debilidades y fortalezas de las herramientas de comunicación.

Categoría: Comunicación interna.**Subcategoría: El método de evaluación de la CI**

Se le pregunto a los entrevistados si creían importante la implementación de una serie de herramientas que permitan evaluar, diagnosticar y con ello mejorar los proceso de comunicación. Estas fueron sus respuestas:

- *“Sí, es importante. Hay una de las herramientas que más sirve (...) que son las observaciones. (...)No porque yo lo plantee sino porque los docentes que también hacen sus devoluciones de mis observaciones me lo hacen saber”*
- *“Creo que sí pero la herramienta que más nos funciona fue Whatsapp los mensajes son instantáneos entonces yo mandaba un mensaje y ya todos sabían”.*
- *“Sí. Es necesario ser evaluados tanto para ellos como para nosotros”.*
- *“Totalmente porque siempre se viene posponiendo, siempre fue un anhelo”*
- *“Si, bastante. Necesitamos que se firmen acuerdos para que haya un registro”.*
- *“Yo creo que funcionan las que están, pero para mí depende de la responsabilidad de cada uno”*

Con las respuestas obtenidas se puede observar que a la mayoría le parece importante la implementación de herramientas para mejorar el proceso de comunicación y su correcta evaluación, pero también se observa que no hay indicios de que esto haya sucedido anteriormente. Esto surge por las siguientes declaraciones: *“Es necesario ser evaluados tanto para ellos como para*

nosotros...”, *“Totalmente porque siempre se viene posponiendo...”*. Es importante resaltar que de acuerdo a las afirmaciones obtenidas, en el Instituto Adventista de Salta no hay métodos para evaluar si las herramientas que se utilizan son eficientes o no.

Otra interpretación que se puede hacer es acerca de la conformidad con las herramientas ya establecidas, frases como: *“Creo que sí pero la herramienta que más nos funciona fue (...)”*; *“Hay una de las herramientas que más sirve (...)”* o *“Yo creo que funcionan las que están”* indican que los empleados están de acuerdo con la metodología actual pero carecen de conocimientos sobre la relevancia de evaluaciones periódicas de la comunicación interna. Ya que la pregunta original era si era importante la implementación de herramientas que permitan evaluar, no cuál es la que más funciona o de quien depende la comunicación.

Subcategoría: Funcionamiento de la CI

A los entrevistados se les pregunto cómo consideran el funcionamiento de la comunicación interna de la institución. A continuación la respuesta de los entrevistados:

- *“Entre un bueno y un muy bueno”*
- *“Era muy buena porque estábamos presentes”.*
- *“Por ahí no es muy buena, porque lo que yo veo”.*
- *“No te podría decir excelente porque faltan cosas para mejorar”.*

- *“Tiene muchas fallas, que por ahí no se ponían de acuerdo entre los directivos”.*
- *“Y yo creería que bien, ósea siempre cuando fue presencial”.*

Aquí nos damos cuenta que las opiniones son divididas, algunos entrevistados creen que es buena, otros que puede tener fallas. Si bien los informante claves no representan a toda la población de empleados del I.A.Sa. Cada uno trabaja en un área diferente. Las opiniones positivas pertenecen a administración y las negativas al resto de empleados. (Ver anexo 3) se evidencia cual es la percepción que tiene la administración de la comunicación interna y en oposición la realidad de los empleados.

Subcategoría: Dirección de la comunicación.

En esta subcategoría se preguntó a los entrevistados cuál creían ellos que era la dirección de la comunicación. Sus respuestas a continuación:

- *“En estos momentos es vertical, viene desde arriba de la administración hacia abajo que serían los empleados, profes, preceptores, secretariado”.*
- *“Depende de la parte directiva, de la cabeza, de la institución”.*
- *“Estaban los directivos y el personal administrativo era de menor rango, como dividido. No era fluida la comunicación entre los sectores”.*
- *“La bajada siempre es de arriba pero no siempre es fluida ni consensuada entre ellos mismos”.*
- *“Viene fallando la comunicación entre directivos y que nos bajen un acuerdo para nosotros”.*

- *“Se dio en todas las formas, tanto vertical como horizontal. Se empezaba desde arriba, el dire nos transmitía en una reunión”.*

Con respecto a cómo está orientada la comunicación interna en el Instituto Adventista de Salta se ve claramente que predomina la comunicación vertical – descendente. La palabra “arriba” que se menciona en varias ocasiones no solo evoca a alguien que es superior en términos jerárquicos, sino que es propicio aclarar, que físicamente la dirección y otras oficinas pertenecientes a la comisión directiva están situados en el primer piso de la parte delantera del establecimiento, este es un sitio apartado del resto de aulas por lo que se puede interpretar como una separación tajante entre directivos y empleados. Esto no quiere decir que la relación entre ambos sea mala o negativa, solo que tantos administrativos y empleados son conscientes directa o indirectamente de la brecha que existe.

Subcategoría: Adaptación de la CI por áreas

Se les pregunto a los empleados del I.A.Sa. Si es importante que la comunicación interna sea adaptada a cada área de trabajo. Los empleados respondieron:

- *“Sí, me gustaría que se adapte a cada área”.*
- *“Si, incluso nosotros tenemos grupos de Whatsapp de cada área, entonces es más fácil hablar con quien se necesite de temas específicos con las personas específicas”.*
- *“Sí. Porque nosotros los docentes tenemos una pauta, los preceptores tienen otra. el de maestranza tiene otra”.*

- *“si, así que es importante que se diferencie bien, que se ponga en común las pautas para todas y se establezcan de forma clara”.*
- *“Si en parte sí. Pero con los profesores especiales y porque es menos tiempo y son menos posibilidades que ellos tienen de tener más comunicación”.*

La respuesta predominante fue que si es necesario adaptar la CI por áreas de trabajo, lo que lleva a pensar es que la institución carece de CI por sectores. Algo que es necesario aclarar en esta sección es que en la parte administrativa no llega la información correspondiente, declaraciones como: *“yo me tengo que enterar por los profes o padres de las actividades” “me entero hasta el momento en que suceden”*. Se logra interpretar que el sector administrativo (recepción y secretariado) no está pudiendo cumplir con su tarea debido a la falta de información en tiempo y forma. Podemos observar la falta de claridad en el alcance de los roles de los empleados de la institución y la ausencia de una articulación entre los sectores.

Categoría: Sentido de pertenencia

Subcategoría: Sentirse parte

La entrevistadora le pregunto a los entrevistados si ellos se sentían parte de la institución y se les pidió que justificaran su respuesta. A continuación la respuesta de los entrevistados:

- *“Ya soy medio museo(entre risas)”*,
- *“Sí, no sé. Capaz que yo lo siento así porque trabajo ahí, me siento parte...”*

- *“Sí, porque estamos aportando con la parte nuestra de la preceptoria”.*
- *“Sí. Porque es un ambiente muy agradable, muy familiar. Yo creo que con los profesores nos llevamos bien, es un ambiente amigable”.*
- *“Sí, porque tengo una identidad de pertenencia, siento que pertenezco ahí. Es donde empecé a trabajar, donde me forme como docente y lo siento como propio. Es el trabajo ideal”.*
- *“Sí, pero este último tiempo no nos enterábamos de las cosas sino hasta el momento en que sucedía”.*

La mayoría respondió que si se sienten parte pero algunos con dudas que llaman la atención, la cuales no se reflejan tanto en palabras sino en gestos corporales. Para varios su primer trabajo fue en el I.A.Sa. Por lo que puede ser es un factor que aporta a la pertenencia del instituto.

Subcategoría: La religión como sentido de pertenencia.

Dentro de la pregunta si se sentían parte de la institución, surgió la relación del SP con la religión y si esta generaba el sentido de pertenecer. Los empleados contestaron lo siguiente:

- *“Gracias a Dios me siento parte de la institución, (...) me sentí muy identificado con la educación cristiana, educación centrada en los valores; una educación centrada en la Biblia como norma de fe”.*
- *“Pienso que la religión tiene que ver con ser parte porque tratamos de ver que existe un Dios que nos ama y que debemos darle respeto, nuestra debida atención. Hay consejos muy sabios en la palabra”.*
- *“Puede ser en algunas situaciones, pero relativamente yo veo que nos tratan de igual manera a todo el personal. En lo único que puede*

diferenciar seria de que con nosotros puede contar para hacer actividades extras”.

- *“Creo que también tiene que ver la religión y el trato, en cómo nos movemos; en el perfil del colegio”.*

La religión como factor del SP es muy importante porque los entrevistados pueden sentirse parte desde el punto de vista empleado pero lo que los une es su pensamiento, su filosofía o el estilo de vida. La identificación con el tipo de educación también refleja el SP, en una entrevista se habló de la diferencia con la educación pública y observa los que trabajan hace muchos años siguen eligiendo trabajar ahí

Subcategoría: Actividades sociales, extracurriculares.

Se les pregunto a los empleados si ellos creen que son necesarias las actividades sociales fuera del ámbito laboral, Estas fueron sus respuestas:

- *“Sí, son muy importantes y muy necesarios (...) sacar al docente del ámbito de su trabajo en el sentido de darle espacios donde puedan canalizar todas aquellas ansiedades”*
- *“Si es bueno porque te puedes relajar, te puedes despegar; puedes desconectarte si se puede decir así y dedicarle un poco a la parte física”.*
- *“Sí. Porque hace que nos conozcamos más y para poder ser más compañeros, mas empáticos con el otro*
- *“Yo creo que sí, totalmente de acuerdo. Porque en el día a día se pueden generar tensiones y es muy importante tener actividades donde uno se puede comunicar con el resto y ahí nos damos cuenta que uno es más humano que simplemente un empleado o profesor*

- *“Si, aunque por ahí da un poco de “fiaca” participar porque a veces se hacía los sábados de noche, pero si es muy importante fortalecer el vínculo*
- *“Sí, porque eso te ayuda como a familiarizarte más, a acercarte más no solamente como profesional sino también como persona.*
- *Si, Lo que pasa que por ahí algunos lo veían como una obligación*
- *“Al verlo como una carga a veces se “borraban” o ya directamente no lo hacían y siempre son los mismos los que se encargan, entonces se hace más pesado”.*

El total de los entrevistados aseguro que es importante tener actividades sociales y extracurriculares, para conocer al otro, para familiarizarse. Aquí podemos ver una apertura para desarrollar el SP, aunque “de fiaca” como lo dijeron en una respuesta, se puede observar que tiene potencial. Ahora bien, se les pidió que nombraran actividades que se realizan dentro y fuera de la institución y si les gustaría realizar otras actividades.

- *“A través de la comisión de sociales que organizaba encuentros con los docentes una vez al mes o a veces cada dos meses y el objetivo era pasar un momento distendido, charlar aquello que no se puede hacer cuando uno está frente a grado o está en la oficina o está en la celaduría y brindar esos momentos en los cuales los docentes pueden ir un poquito más allá de esa charla informal o de pasillo como se la conoce.”*
- *“Teníamos actividades físicas, con la profesora de Educación Física. Los martes y jueves después de las 18:00 pm y los varones el día lunes por la noche teníamos fútbol. Que nos hacían bien”*
- *“Eran actividades de festejo de cumpleaños y convivencia, reuniones espirituales.*

- *“Hacíamos el 360 con profesores y maestros con el colegio de Tucumán”.*
- *“Una vez por mes había una recepción social”.*
- *“Los días de convivencia que generalmente se hacían dos veces al año”.*
- *“Dentro del colegio no hay actividades extracurriculares y antes estaban los grupos de las fechas especiales”.*
- *“Se salía a comer y organizábamos no como directivos sino como amigos o compañeros de trabajo que se juntaban a festejar algo. (...) Esos grupos dejaron de funcionar. Pero había un grupo y cada uno tenía una actividad, la parte espiritual o los retiros espirituales y había otro grupo pedagógico pero yo no vi que los otros grupos funcionaran, capaz que si pero yo no los vi.*

En su momento existió una comisión de sociales como se aclara en la parte de las herramientas de comunicación del marco referencial pero al parecer, esta dejó de funcionar porque: *“se veía muy poca ayuda, porque eso significaba hacer un aporte monetario”, “porque no se veía la concurrencia que ellos esperaban”* Se observa la disconformidad acerca de la delegación de tareas ya que eso implicaba tiempo y también dinero. La obligatoriedad también jugó un papel en las actividades extracurriculares, como dijo un empleado, *“Al comienzo pensaban que era obligatorio ir y después cuando supieron que era voluntario, la mayoría dejó de ir”.* Y también nos habla de SP el dejar de asistir a una actividad fuera del ámbito laboral. Se dejaron de realizar debido a la falta de concurrencia. La respuesta más recurrente es que se realizaba convivencias y actividad física.

Categoría: Conocimiento, uso y aceptación de herramientas de comunicación**Subcategoría: conocimiento de las herramientas.**

En esta categoría se indaga en sí se conocía las herramientas de comunicación que brinda el instituto Adventista de Salta y se pidió que mencionaran su finalidad. A continuación las respuestas:

- *“Las actas, que se emiten desde de dirección que sería el libro de comunicados del personal y hace varios años se utiliza el Whatsapp”*
- *“Las redes sociales, tenemos grupos de Whatsapp con los profesores, con los preceptores. Allí anunciamos o nos anuncian las reuniones, las actividades programadas que tenemos”.*
- *“La herramienta que uso más a menudo son los internos del teléfono y sino de presencial, voy hasta la oficina o el aula para hablar. Otra que usamos es el Whatsapp*
- *“Tenemos grupos de Whatsapp de cada área, en donde estaban todos, otro de solo preceptores, preceptores con docentes, preceptores con alumnos. Otra herramienta era el papel, ya sea circulares o notas, cuadernos de notificaciones/acta*
- *“Whatsapp y libro de notificaciones. Eventualmente nos mandaban una circular que tenía la información de ese mes.*
- *“De manera personal, las reuniones y las actas por escrito*

Whatsapp es la herramienta más mencionada seguida del libro de actas/comunicaciones o circular y no especifican su finalidad. Pero se entiende que son para transmisión de información. Los entrevistados no cuentan con la

información acerca de todas las herramientas que brinda el I.A.Sa. Y las que más usan se reducen a dos, una en formato digital y la otra en papel.

Subcategoría: Realización de propuestas o sugerencias.

A los empleados entrevistados se les pregunto si habían realizado propuestas o sugerencias con respecto a la transmisión de información del I.A.Sa. Y sí la respuesta era afirmativa que comentaran cual había sido la sugerencia:

- *“Si, a veces surgía el inconveniente, pero más era personal. Era del internet que no llegaba bien o el sistema de internet que tenía pero esas cosas se fueron solucionando después”.*
- *“Creo que no, no recuerdo bien”.*
- *“Si, y lo sigo sugiriendo. Sugerí que tengamos un chip institucional para separar lo personal de lo que es el trabajo”.*
- *“Hablamos de lo que podía haber fallado. Si bien había acuerdos, faltaba que nos transmitieran por un medio oficial o que se haga un boletín”.*
- *“Si, con el tema de los actos (...) se informaban dos semanas antes, entonces por ahí como que no sabían que tenían que hacer o a quien le tocaba cada parte le dije a la directora si quería que yo lo organizara y que después ella lo revise”.*
- *“También sugerí que cambien el teléfono que tengo en mi oficina porque se rompió y no me podía comunicar con el piso de abajo”*

Todas las respuestas indican que se realizaron sugerencias y estas son por una cuestión técnica y de transmisión de información. Pero los informantes claves

no realizan sugerencias a menudo y se contraponen con lo que se pregunta en las encuestas. Esto puede tener diferentes naturalezas del porque no lo hacen.

Subcategoría: Debilidades y fortalezas.

Por último se preguntó cuál eran las debilidades y fortalezas que veían en la institución con respecto a la transmisión de información:

Debilidades:

- *“El hecho de no contar con el espacio edilicio para tener los recreos comunes ha generado tanto como los docentes del primer ciclo, como los docentes del segundo ciclo ni siquiera se ven en los recreos”.*
- *“Comunicación interna es una gran debilidad, no existe”.*
- *“Yo creería que por lo general en estos años no he visto que haya esa clase de problemas. Porque cada docente siempre ha respondido afirmativamente”.*
- *“Debilidades, por ahí hay preceptores que contestan rápido a las llamadas y hay otros que no, entonces uno no se puede comunicar tan rápido como con otros”.*
- *“Otra debilidad es que la comunicación no es fluida, en el tema de reuniones de personal porque ellos tienen calendarios de actividades pero no nos pasan esa información, solo a los docentes, entonces cuando alguien tiene dudas yo no los puedo ayudar inmediatamente”.*
- *“Para mí las debilidades fueron que no había una bajada de línea, ósea que no había una sola voz para las directivas”.*
- *“Debilidades creo que tendrían que tener un solo medio oficial”.*
- *“Con respecto a los docente no hay debilidad”.*

- *“sería bueno que la comunicación sea más fluida”.*
- *“Siempre hubo comunicación pero no fue de calidad, siempre se transmitían cosas y el tema es que no se entendía con claridad”.*

La falta de claridad y la fluidez son palabras frecuentes no solo en esta pregunta sino a lo largo de varias entrevistas y encuestas, *“La falta de comunicación (...) la información que llega tarde puede generar tensiones y desorganización”* esta declaración nos lleva a pensar y analizar que se trabaja en un ambiente en donde la mayor falla es la comunicación ascendente en donde: *“Hay mucha flexibilidad por el ambiente familiar que tenemos entonces se hace difícil ponerse firme ante algunas cosas por miedo a romper ese grado de relacionamiento y por eso no establecen esas normas.* Porque puede haber un ambiente familiar en un establecimiento que puede llegar a ser positivo pero si está ligado a la flexibilidad excesiva y la falta de normas puede tornarse negativo.

Fortalezas:

- *La fortaleza fue que cada área hacia su parte y hacia las cosas para llevar adelante la institución y los chicos por sobre todo sean los beneficiados”.*
- *“Fortalezas seria el trabajo en equipo con algunos compañeros de trabajo”.*
- *“Tenemos un ambiente de hogar de calidez y como en todo hogar también hay problemas”.*
- *“Fortalezas, que se puede conversar, que se puede llegar a ver los errores que hubo. Y que eso lleva que tratemos de mejorar y aclarar dudas, no estar suponiendo”.*

- *“La fortaleza es que siempre se les ha brindado cualquier información a tiempo”.*

A pesar de lo que se dijo en las debilidades acerca de que la información no llega a tiempo o la falta de claridad podemos observar que en las fortalezas encontramos el trabajo en equipo, que si bien existen problemas en el día a día, se puede hablar y solucionar.

CONCLUSIONES

Retomando la pregunta inicial de la investigación en donde se buscaba conocer las estrategias de comunicación interna del Instituto Adventista de Salta que incentivan el sentido de pertenencia y en relación a los resultados obtenidos se concluyó que la estrategia no tiene como objetivo desarrollar la pertenencia de los empleados con la institución. Pero existe una fuerte identificación hacia la institución por los principios religiosos que van más allá de cualquier estrategia.

Se refuto el primer supuesto de investigación y se descubrió que en el Instituto Adventista de Salta el sistema de comunicación interna no está organizado de acuerdo a los principios y objetivos de la religión que profesan. Si bien la institución tiene incorporado los aspectos religiosos, los cuales generan un sentimiento de pertenencia en los empleados, su estrategia de comunicación formal no está basada en estos principios. La comunicación interna del I.A.Sa. No tiene una estrategia de comunicación concreta que atienda a la misión y visión de la institución. Esto repercute en el sentido de pertenencia, como pudo observarse en los resultados, se descubrió que no hay comunicación de los sectores entre sí. Esto hace que se entorpezca el trabajo del otro o que carezca de importancia, porque si no se tiene conocimiento del trabajo del otro no puedo valorarlo. En la encuestas se mencionó que la información llega a tiempo pero cuando se preguntó puntualmente acerca de la barrera de la comunicación interna la opción “la información no llega a tiempo” es la más elegida por los encuestados. “La falta de claridad” y los “rumores” están también relacionados con ese espacio informal que tiene el instituto de transmitir la información.

Se detectó que los empleados no conocen todas las herramientas de comunicación que existen en la actualidad dentro de la institución por lo tanto no se puede determinar la aceptación del modelo comunicacional porque no hay una percepción completa de este.

Respondiendo el segundo supuesto el cual fue comprobado, la comunicación si influye en el sentido de pertenencia pero formalmente no está planificada para fortalecerla, al no estarlo no tiene un objetivo claro por lo tanto no produce el desarrollo del sentido de pertenencia sino que este se produce por otros aspectos como la antigüedad, la religión, los vínculos pero al mismo tiempo el uso de los canales informales provoca que la falta de información oficial y los rumores generen inseguridad, desconfianza y sentirse menos valorado porque se enteran al último de la información o directamente no se enteran. Las actividades sociales o extracurriculares si fomentan el sentido de pertenencia entre los empleados porque permite que se conozcan y sean más empáticos unos con otros, pero también existe una resistencia por parte de los empleados a asistir a esas actividades, muy pocas son las personas que participan y las llevan a cabo, esto genera un cansancio por parte de estos debido a que tienen toda la carga.

PROPUESTAS

En función de los resultados se propone diseñar una estrategia de comunicación para potenciar las fortalezas que ya existen desde la informalidad y alinear aquellas que son necesarias para que de esta manera, se conozcan y se valoren mejor los procesos que suceden dentro de la institución con énfasis en la importancia del rol que cumple cada persona. De esta manera, se contribuirá al alcance de la misión y visión, al mismo tiempo que retroalimente el sentido de pertenencia de su personal.

Dentro de la propuesta se recomienda la incorporación de un experto en comunicación para que sea el responsable del manejo de la comunicación interna. Un comunicador puede establecer las estrategias y los mecanismos más convenientes dentro de una institución teniendo en cuenta a todas las áreas.

Estrategia 1:

Fomentar el sentido de pertenencia desde la comunicación

Táctica: Capacitar a toda la institución acerca de los roles en la institución y el trabajo en equipo.

Objetivo: influir en la valoración personal, en la calidad de trabajo, en la seguridad de los empleados en cuanto a la importancia de su trabajo y en el cumplimiento de los objetivos de la institución; e impulsar el desarrollo del sentido de pertenencia.

Herramienta	Objetivos:	Duración	Encargados
Capacitación institucionales	Capacitar y concientizar a todos los empleados sobre los roles y el alcance de cada área	Tres jornadas de dos horas cada una.	Comisión directiva de ambos turnos y Psicólogo de la institución
Descripción			
• Presentación de cada Área (área docente, administrativa y ordenanza) y su conformación. • Roles dentro de la institución, la finalidad e importancia de cada uno y como esto ayudara en el cumplimiento de los objetivos de la institución. • El alcance de cada rol y el trabajo en equipo. • Ejercicios para fomentar la apreciación personal y la interpersonal. • Ejercicios para fortalecer el trabajo en equipo.			

Táctica: Capacitar a cada área en comunicación.

Objetivo: Que cada empleado tenga conocimiento acerca de las herramientas de comunicación concernientes a su área y de la importancia de la comunicación por sectores

Herramienta	Objetivos:	Duración	Encargado
Capacitación en comunicación intrainstitucional	Lograr una articulación y adaptación de la información por sectores.	1 jornada de 3 horas para toda la institución y 1 jornadas de 3 horas para cada sector/área	Licenciado en comunicación
Descripción			
Para toda la institución: • Introducción a la comunicación intrainstitucional y su relevancia • Los beneficios de la fluidez de la comunicación por sectores • Precisión en la comunicación y en el lenguaje Para cada área: • Refuerzo de las herramientas existentes: circular, libro de actas, Whatsapp, correo electrónico, reuniones de personal • Presentación y explicación las nuevas herramientas de comunicación: Intranet, calendario digital, boletín digital e impreso. • Beneficios de la retroalimentación de la comunicación • Espacio para propuestas			

Táctica: refuerzo de las herramientas ya incorporadas

Objetivo: Fortalecer las herramientas que son eficientes y utilizar su máximo potencial

Acciones:

- Reuniones del personal: para fortalecerlas se propone realizar en cada encuentro un resumen escrito y digital con los temas tratados, las decisiones tomadas y las actividades con sus respectivos delegados según corresponda. Este resumen debe ser claro y breve para que no se generen

REUNIÓN ADMINISTRATIVA
INSTITUTO ADVENTISTA DE SALTA

Nº de acta:..... Turno:..... Fecha:.....

Área:.....

Temas tratados :

Observaciones:

Asistentes

Actividades	Responsable	Fecha de realización

109

dudas. Tener un cronograma de reuniones también ayuda a que los empleados se puedan organizar con tiempo. Ejemplo de planilla de reuniones administrativas:

- Reestructurar el tablón de anuncios, actualizarlo cada semana/ mes de acuerdo a la planificación de anual. Separar el tablero en secciones para que la información esté ordenada, ya sea en orden de importancia o según la proximidad de la actividad.
- Whatsapp: como la herramienta más usada pero menos eficiente según los resultados obtenidos en la investigación se recomienda redefinir su función. Debido a la cantidad de grupos y mensajes que llegan es necesario migrar toda la información a la herramienta intranet y conservar los grupos que sean primordiales y de una sola vía de comunicación para evitar la sobre información o temas que no sean oportunos.
- Reapertura de la sala de profesores, para que el personal tenga un espacio de descanso. En esta sala estará el tablón de anuncios, donde se podrá colocar información más específica. También estará conformada por una mesa grande con sillas y equipada para que puedan tomar infusiones.

Táctica: incorporación de nuevos canales de comunicación.

Objetivo: Transmitir de manera transversal la información a todos los miembros de la institución.

Acciones:

- Generar espacios para que el empleado pueda expresar sus ideas y opiniones hacia los superiores con el objetivo de mejorar todos los aspectos de la institución tanto la parte comunicacional como el sentido de pertenencia. Se facilitará un buzón de sugerencias a los empleados como medio de manifestación de ideas o de sus necesidades. La encuesta de opinión en formato digital como soporte del buzón de sugerencia es una herramienta que puede facilitar estos espacios. Realizarlas de manera anónima permite que las personas puedan expresarse sin prejuicios y las opiniones o sugerencias tienden a ser más objetivas. Se recomienda que sean al menos dos veces al año y se pueden incorporar progresivamente evaluaciones para mejorar estos aspectos
- Incorporar carteles en los espacios donde los empleados circulan con mayor frecuencia para dar a conocer la información de carácter oficial.
- Intranet: incorporar un medio digital en el cual se transmitan los mensajes generales y por sectores. Una herramienta colaborativa a la cual se podría acceder a través de una aplicación instalada en cualquier dispositivo móvil o Tablet que puedan tener los empleados. Esto permitiría que la información llegue al destinatario con mayor rapidez y quede archivada para posteriores consultas también podrán interactuar con el resto del personal a través de la misma, lo que favorecería el diálogo entre los diferentes miembros de la organización. De lo que se trata es de abrir canales bidireccionales.
- Calendario digital como refuerzo, en esta herramienta se cargarán todas las fechas importantes y los recordatorios que será enviado por correo

electrónico el cual se puede sincronizar con el teléfono para que lleguen notificaciones.

Táctica: Crear objetivos internos y otorgar incentivos

Objetivo: incorporar objetivos y metas en cada área de la institución así como también recompensas por el cumplimiento de las mismas. Esto desarrollara en el empleado una motivación para mejorar su desempeño y la satisfacción laboral aumentara.

Acciones:

- Crear objetivos a corto y a largo plazo con evaluaciones periódicas.
- Recompensar la puntualidad y asistencia a las reuniones del personal, a las actividades realizadas en tiempo y forma.
- Incentivar al personal a proponer proyectos internos que contribuyan a los objetivos de la institución.

Táctica: actividades de integración

Objetivo: crear espacios donde el empleado pueda fortalecer los lazos con sus pares y con sus superiores.

Acciones:

- Encuentros sociales: se recomienda realizarlos para toda la familia. Que la institución tenga en cuenta a los miembros del hogar y procure

espacios para que ellos se relacionen, dará como resultado una mayor concurrencia a las actividades y fomentara el sentido de pertenencia.

- Reconocimiento a la antigüedad: aprovechar los actos de principio o fin de año para reconocer aquellos empleados con mayor antigüedad y dar la bienvenida a los recién incorporados. Otorgar estos reconocimientos lograra que los miembros se sientan valorados y generara que los nuevos miembros permanezcan en la institución.
- Crear actividades para consolidar la integración entre empleados y directivos/superiores.
- Tener presente los festejos como cumpleaños, día del trabajador, día del docente/profesor, aniversarios y entregar detalles como desayunos, cenas, meriendas, productos para el cuidado personal.

BIBLIOGRAFIA

Amorós E.: (2007) *Comportamiento organizacional* Biblioteca Virtual EUMEDNET. Texto completo en <http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/231/index.htm> Recuperado 11 de noviembre.

Andrade, S. (2016) “*El clima organizacional y el desempeño laboral de los trabajadores de Compartamos Financiera S.A. agencia Trujillo centro*” (tesis de grado) Universidad nacional de Trujillo, México.

http://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/9524/vasquezandrade_san_dra.pdf?sequence=1&isAllowed=y Vto. 27/01/2021

Balarezo, D. (2014) “*La comunicación organizacional interna y su incidencia en el desarrollo organizacional de la empresa SAN MIGUEL DRIVE*” (tesis de grado) Universidad Técnica de Ambato, Ecuador.

<http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/6696/1/132%20o.e..pdf>

Collado Carlos Fernández, *La comunicación en las organizaciones*, México: Ed. Trillas, 1999.

Costa, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*, Madrid, Ediciones de las Ciencias Sociales, 203

Dalle P, Boniolo P.; Sautu R. & Elbert R. (2005) “*Manual de metodología. Construcción del marco teórico, formulación de los objetivos y elección de la metodología*”. Buenos Aires, Argentina: Editorial CLACSO, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales

De La Cruz, E., López J. (2015) “*La Institución y la Organización: un análisis centrado en el actor*”. Intersticios sociales no. 10 Zapopan sep. 2015

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-49642015000200002#notas Vto.: 26/01/2021

Douglass C. North. *Instituciones, cambio institucional y desempeño económico*. México: FCE, 1993.

Enrique, A. (2011). *La Planificación de la Comunicación Organizacional*. Barcelona, España: Servei de Publicacions.

EHB, E. H. (2010). *Comunicación Empresarial - Una Guía para Directivos Ocupados*. Bilbao, España: Deusto.

González, J. (2014) “*Propuesta de auditoría de comunicación interna para una empresa de fabricación de automóviles en un entorno industrial*” (tesis de grado) universidad de Valladolid, Segovia, España.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/5581/TFG-N.68.pdf?sequence=1>

Hernández-Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (1998). *Metodología de investigación*. (5 ed.)México: McGraw-Hill Editorial. Capítulos 8, 9, 14

Keith Davis, Newstrom J. W., *Comportamiento humano en el trabajo*, México, ed. McGrawHill/Interamericana editores S.A., 2003.

La Porte, J. M. (2009): *La comunicación institucional como fundamento integrador*. En J. M. Mora (Ed.): 10 ensayos de comunicación institucional. Pamplona: EUNSA.

Leyda, M (2014). *Factores determinantes del sentido de pertenencia de los estudiantes de Arquitectura de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra, Campus Santo Tomás de Aquino. Tesis de grado.* Departamento de didáctica y organización escolar, Universidad de Murcia, España.

Maslow, A. (1954). *Motivación y personalidad* (3 ed.). Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
(https://www.academia.edu/26151076/MOTIVACION_Y_PERSONALIDAD_MASLOW_ABRAHAM_H) vto.: 7/10/2019

Merlano, S. (2012). *La comunicación interna en las organizaciones.* Contribuciones a la economía, párr.1

Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología (2019). *Calendario escolar* recuperado de <http://www.edusalta.gov.ar/index.php/docentes/normativa-educativa/resoluciones/calendario-escolar-2019>

Mintzberg, H. (1989): *Diseño de organizaciones eficientes*, Buenos Aires, El Ateneo, 32.

Molnar & Alberto Mayol Miranda. (1 Ed.), *Métodos de investigación social* (pp. 99 – 113). Quito: Editorial "Quipus", CIESPAL.

Peiró, J., Y Prieto, F. (1996). *Tratado de Psicología del Trabajo*. Madrid: Síntesis.

Quivy, R & Van Campenhoudt, L. (1998). *Manual de la investigación en Ciencias Sociales*. México: Limusa.

Rebeil, M. (2010). El poder de la comunicación en las organizaciones. México: AMCO.

Ritter, M. Cultura organizacional: gestión y comunicación – 1ª ed. – Buenos Aires. La crujía 2008. Recuperado de <https://filadd.com/doc/michael-ritter-cultura-organizacional-2008-pdf>

Robbin, S (2013). Comportamiento organizacional. México. Pearson

Salinas P. & Cárdenas M. (2009) Introducción al uso de muestras para la realización de encuestas en la investigación social. En Gabriel Davidovics

Soria R., Alvarado A. (2010). Comunicación organizacional en tres organizaciones no gubernamentales en Jalisco: un análisis comparativo, Ponencia presentada en el XXII Encuentro Nacional AMIC, Universidad Iberoamericana, México, D.F., junio de 2010.

Slocum, H. (2010). Comportamiento Organizacional. México, México: Cengage Learning. (Monge, Farrel, Eisenberg, Miller and White, 1984)

Tessi, M. (2011). Viajero Ejecutivo. BCD travel, v (11), p.18.

Vasilachis, I. (1992) *“Métodos cualitativos I, los problemas teóricos – epistemológicos”*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Centro Editor de América Latina S.A.

Vásquez A. J. (2010, Agosto 24). La comunicación interna. Recuperado de

Yuni, J.; Urbano, C. (2014) *“Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación”* Córdoba, Argentina: Editorial Brujas.

Zylberdyk Y. (2003, Abril 20). Herramientas de comunicación interna en la empresa. Recuperado de

Bibliografía web:

<http://ua.adventistas.org/educacion/>

<https://www.adventistas.org/es/>

<http://iasa.educacionadventista.com/>

ANEXOS

ENCUESTA MODELO PARA LOS EMPLEADOS DEL I.A.Sa.

Responda a las siguientes cuestiones:

➤ Sexo:

- ☐ Hombre
- ☐ Mujer

➤ Área de trabajo que desempeña:

➤ ¿Cuánto tiempo lleva en la empresa?:

- ☐ Menos de 2 años
- ☐ de 2 a 5 años
- ☐ de 6 a 10 años
- ☐ de 11 a 20 años
- ☐ Más de 20 años

➤ Indique con una X la frecuencia con la que se producen las siguientes afirmaciones:

Preguntas	Nunca	Casi nunca	Frecuente	Siempre
1. Mis superiores me convocan a reuniones de trabajo				
2. Se me comunica a tiempo la información (requisitos y responsabilidades) que necesito para el desempeño de mi trabajo				
3. Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la institución.				
4. Existe una correcta comunicación dentro del área de trabajo al que pertenezco				
5. Se me comunican las acciones y proyectos de la institución.				
6. Frecuencia con la que utilizo las herramientas de comunicación a las que tengo acceso.				
7. Cuando necesito información para mi trabajo recurro a mis compañeros o superiores.				
8. Mis superiores valoran y consideran la información que genero a través de mis ideas o sugerencias				
9. Frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu superior				
10. Transmito mi opinión y mis sugerencias a mi superior.				
11. Transmito mi opinión y sugerencias a través del uso de las herramientas de comunicación que se me facilitan.				
12. Mis superiores y la dirección utilizan los canales informales (pasillos, sala de descanso, etc.) para la transmisión de información.				
13. Crees que la Institución protege a sus empleados				
14. Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente				
15. Consideras que la organización celebra sus logros.				
16. Se realizan actividades extracurriculares con el resto de la institución				
17. Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu superior inmediato				

Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta):

Responda con una X las siguientes preguntas:

	1	2	3	4	5
18. ¿Considero que la comunicación global que se produce dentro de la institución es la correcta?					
19. ¿Considero que las reuniones que se desarrollan en la institución son suficientes?					
20. Considero accesible la transmisión de información a mis superiores.					
21. Mi grado de satisfacción con la comunicación de la institución.					
22. ¿Me siento parte de la institución?					
23. Sientes que la institución te alienta para opinar y aportar ideas.					
24. Conozco todas las herramientas de comunicación existentes en el establecimiento.					
25. Los problemas que puedan surgir son perfectamente controlados a través de distintos canales de comunicación.					
26. La comunicación en la institución hace que me sienta miembro de la misma y me comprometa con sus objetivos.					
27. Considera de su agrado las actividades fuera del ámbito laboral.					
28. Creo que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo.					
29. ¿Cómo valorarían la comunicación ascendente?					

30. ¿Considera que alguna de las siguientes afirmaciones supone una barrera en la comunicación interna actual de la institución? (Puede marcar hasta un máximo de 3 opciones)

- ☐ Rumores.
- ☐ La información no llega a tiempo
- ☐ Falta de claridad.
- ☐ Filtración (dar a conocer algo que debería ser secreto).

31. ¿A través de que herramienta recibe la mayor parte de la información de parte de sus superiores?

- _____
- _____

32. De todas las herramientas de comunicación de la Institución, ¿Cuál consideras que es la mejor para la transmisión de información?

- _____
- _____

ANEXO 2

EJEMPLO DE ENCUESTA REALIZADA EN FORMULARIOS DE GOOGLE

Aquí se encuentran 2 ejemplos de las encuestas realizadas para esta investigación. Si desea ver todas las encuestas los puede hacer a través del código QR que dejamos a continuación.



Cuestionario institucional

Este cuestionario es completamente anónimo.

1. Sexo

- ☐ Hombre
☒ Mujer

2. Especifique que área de trabajo que desempeña

Docente

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el instituto?:

- ☐ Menos de 2 años
☐ De 2 a 5 años
☒ De 6 a 10 años
☐ De 11 a 20 años
☐ Mas de 20 años

Seleccione la frecuencia con la que se producen las siguientes afirmaciones:

4. Mis superiores me convocan a reuniones de trabajo

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

5. Se me comunica a tiempo la información (requisitos y responsabilidades) que necesito para el desempeño de mi trabajo

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

6. Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la institución.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

7. Existe una correcta comunicación dentro del área de trabajo al que pertenezco

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☒ Siempre

8. Se me comunican las acciones y proyectos de la institución.

- ☐ Nunca
☒ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☐ Siempre

9. Frecuencia con la que utilizo las herramientas de comunicación a las que tengo acceso

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

10. Cuando necesito información para mi trabajo recorro a mis compañeros o superiores.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

11. Mis superiores valoran y consideran la información que genero a través de mis ideas o sugerencias

- ☐ Nunca
☒ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☐ Siempre

12. Frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu superior

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

13. Transmito mi opinión y mis sugerencias a mi superior.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

14. Transmito mi opinión y sugerencias a través del uso de las herramientas de comunicación que se me facilitan.

- ☐ Nunca
☒ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☐ Siempre

15. Mis superiores y la dirección utilizan los canales informales (pasillos, sala de descanso, etc.) para la transmisión de información.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

16. Crees que la Institución protege a sus empleados

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

17. Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente

- ☐ Nunca
☒ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☐ Siempre

18. Consideras que la organización celebra sus logros.

- ☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

19. Se realizan actividades extracurriculares con el resto de la institución

- ☐ Nunca
☒ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☐ Siempre

20. Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu superior inmediato

- ☐ Nunca
☒ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☐ Siempre

Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta):

21. ¿Considero que la comunicación global que se produce dentro de la institución es la correcta?

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☒ ☐ ☐

22. ¿Considero que las reuniones que se desarrollan en la institución son suficientes?

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

23. Considero accesible la transmisión de información a mis superiores.

- 1 2 3 4 5
☐ ☒ ☐ ☐ ☐

24. Mi grado de satisfacción con la comunicación de la institución

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☒ ☐ ☐

25. ¿Me siento parte de la institución?

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

26. Sientes que la institución te alienta para opinar y aportar ideas

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☒ ☐ ☐

27. Conozco todas las herramientas de comunicación existentes en el establecimiento.

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

28. Los problemas que puedan surgir son perfectamente controlados a través de distintos canales de comunicación

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

29. La comunicación en el instituto hace que me sienta miembro de la misma y me comprometa con sus objetivos

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☒ ☐ ☐

30. Considera de su agrado las actividades fuera del ámbito laboral

- 1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

31. Creo que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☒	☐

32. ¿Cómo valorarían la comunicación ascendente?

1	2	3	4	5
☐	☒	☐	☐	☐

33. ¿Considera que alguna de las siguientes afirmaciones supone una barrera en la comunicación interna actual de la institución? (Puede marcar hasta un máximo de 3 opciones)

- ☒ Rumores.
- ☒ La información no llega a tiempo
- ☐ Falta de claridad
- ☐ Filtración (dar a conocer algo que debería ser secreto).

34. ¿A través de que herramienta recibe la mayor parte de la información de parte de sus superiores?

A través de las notificaciones

35. De todas las herramientas de comunicación de la Institución, ¿Cuál consideras que es la mejor para la transmisión de información?

La notificación formal por notas

Muchas Gracias!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Cuestionario institucional

Este cuestionario es completamente anónimo.

1. Sexo

- ☐ Hombre
- ☒ Mujer

2. Especifique que área de trabajo que desempeña

Docente

3. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en el instituto?:

- ☐ Menos de 2 años
- ☒ De 2 a 5 años
- ☐ De 6 a 10 años
- ☐ De 11 a 20 años
- ☐ Mas de 20 años

Seleccione la frecuencia con la que se producen las siguientes afirmaciones:

4. Mis superiores me convocan a reuniones de trabajo

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☒ Frecuentemente
- ☐ Siempre

5. Se me comunica a tiempo la información (requisitos y responsabilidades) que necesito para el desempeño de mi trabajo

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ Frecuentemente
- ☒ Siempre

6. Se me informa sobre la utilidad e importancia de mi trabajo para la institución.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ Frecuentemente
- ☒ Siempre

7. Existe una correcta comunicación dentro del área de trabajo al que pertenezco

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ Frecuentemente
- ☒ Siempre

8. Se me comunican las acciones y proyectos de la institución.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☒ Frecuentemente
- ☐ Siempre

9. Frecuencia con la que utilizo las herramientas de comunicación a las que tengo acceso

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ Frecuentemente
- ☒ Siempre

10. Cuando necesito información para mi trabajo recorro a mis compañeros o superiores.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ Frecuentemente
- ☒ Siempre

11. Mis superiores valoran y consideran la información que genero a través de mis ideas o sugerencias

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☐ Frecuentemente
- ☒ Siempre

12. Frecuencia con la que recibes reconocimiento de tu superior

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☒ Frecuentemente
- ☐ Siempre

13. Transmito mi opinión y mis sugerencias a mi superior.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☒ Frecuentemente
- ☐ Siempre

14. Transmito mi opinión y sugerencias a través del uso de las herramientas de comunicación que se me facilitan.

- ☐ Nunca
- ☐ Casi nunca
- ☒ Frecuentemente
- ☐ Siempre

15. Mis superiores y la dirección utilizan los canales informales (pasillos, sala de descanso, etc.) para la transmisión de información.

☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

16. Crees que la Institución protege a sus empleados

☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☒ Siempre

17. Tienes acceso a los recursos, equipo, herramientas y materiales necesarios para realizar tu trabajo adecuadamente

☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☒ Siempre

18. Consideras que la organización celebra sus logros.

☐ Nunca
☐ Casi nunca
☐ Frecuentemente
☒ Siempre

19. Se realizan actividades extracurriculares con el resto de la institución

☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

20. Sientes que puedes compartir con honestidad tus opiniones con tu superior inmediato

☐ Nunca
☐ Casi nunca
☒ Frecuentemente
☐ Siempre

21. ¿Considero que la comunicación global que se produce dentro de la institución es la correcta?

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

22. ¿Considero que las reuniones que se desarrollan en la institución son suficientes?

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

23. Considero accesible la transmisión de información a mis superiores.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☒

24. Mi grado de satisfacción con la comunicación de la institución

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☒

25. ¿Me siento parte de la institución?

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☒

26. Sientes que la institución te alienta para opinar y aportar ideas

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☒

27. Conozco todas las herramientas de comunicación existentes en el establecimiento.

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

28. Los problemas que puedan surgir son perfectamente controlados a través de distintos canales de comunicación

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☒ ☐

29. La comunicación en el instituto hace que me sienta miembro de la misma y me comprometa con sus objetivos

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☒

30. Considera de su agrado las actividades fuera del ámbito laboral

1 2 3 4 5
☐ ☐ ☐ ☐ ☒

Valore del 1 al 5 (siendo 1 la puntuación más baja y 5 la más alta):

31. Creo que la comunicación ha ido mejorando con el tiempo.

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☒

32. ¿Cómo valorarían la comunicación ascendente?

1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☒	☐

33. ¿Considera que alguna de las siguientes afirmaciones supone una barrera en la comunicación interna actual de la institución? (Puede marcar hasta un máximo de 3 opciones)

- ☒ Rumores.
- ☐ La información no llega a tiempo
- ☒ Falta de claridad
- ☐ Filtración (dar a conocer algo que debería ser secreto).

34. ¿A través de que herramienta recibe la mayor parte de la información de parte de sus superiores?

Ahora por llamadas y WhatsApp, por Teams

35. De todas las herramientas de comunicación de la Institución, ¿Cuál consideras que es la mejor para la transmisión de información?

Llamadas

Muchas Gracias!

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

ANEXO 3

MODELOS DE ENTREVISTA A INFORMANTES CLAVES

Preguntas a realizar en la entrevista tanto a la administración como a los empleados:

- ¿Qué cargo desempeña en la institución?
- ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en la institución?
- ¿Qué herramientas de comunicación se usan y cuál es la finalidad de cada una?
- ¿Se considera parte de la institución? ¿Por qué?
- ¿Cree que son necesarias las actividades o encuentros sociales fuera del ámbito laboral?

Con respecto a la comunicación interna:

- ¿Considera necesaria la implementación de una serie de herramientas que permitan evaluar, diagnosticar y con ello mejorar los procesos de comunicación?
- ¿Cómo considera que funciona la comunicación interna de la institución?
- ¿Cuál cree que es la dirección de la comunicación?
- ¿Considera importante que la comunicación interna sea adaptada a cada área de trabajo?
- ¿Ha realizado alguna sugerencia o propuesta para mejorar la comunicación dentro de la institución o área de trabajo?
 - Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál es la propuesta que realizó?
- ¿Qué debilidades y que fortalezas identifica que tiene la institución con respecto a la transmisión de la información?

- Describa las actividades extracurriculares que se realizan dentro y fuera de la institución
- ¿Qué actividades extracurriculares le gustaría realizar con la institución?

Desgravaciones de entrevistas realizadas

Entrevista administrativo 1 – Instituto Adventista de Salta.

Entrevistadora: Introducción y explicación de cómo se realizara la entrevista.

Entrevistadora:- ¿Qué cargo desempeña en la institución?

Administrativo 1:- *Estoy como Vice director.*

Entrevistadora:- ¿Hace cuantos años que trabaja en la institución?

Administrativo 1:- *Entre a trabajar en el año 2000*

Entrevistadora:- ¿Qué herramientas de comunicación se usan y cuál es la finalidad de cada una?

Administrativo 1:- *por el modo presencial, las herramientas de comunicación son las actas, que se emiten desde de dirección que sería el libro de comunicados del personal y hace varios años se utiliza el Whatsapp. Tenemos un grupo cerrado del nivel y de las áreas especiales, que también por cuestiones de tiempo y por cuestiones de horario no nos podemos poner en contacto con los docentes hacíamos una copia, (una foto) del acta de ese día para que todos los docentes puedan ir leyendo y cuando, en el caso de los especiales, les tocara ir por el colegio ya solo iban a firmar como para ganar un poquito de tiempo.*

Entrevistadora:- Perfecto, ¿Te consideras parte de la institución?

Administrativo 1: *Ya soy medio museo (entre risas) así que sí, soy medio parte de la institución. Gracias a Dios me siento parte de la institución. Por qué comencé mis prácticas de docente en la institución. Después de nueve años ingrese al sistema público, porque es otro los requisitos, otra la normativa. Por eso me sentí muy identificado con la educación cristiana, educación centrada en los valores; una educación centrada en la Biblia como norma de fe. Se nota la diferencia sobre todo con la brecha en cuanto a la enseñanza en valores. Se vio mucho cuando, creo que fue hace unos dos años tras, se sacó la religión de las escuelas públicas, entonces eso acentuó mucho la diferencia en la llegada, en la enseñanza de valores que la docente del área de religión podía hacer que se complementaba con el área de ética. Entre las dos eran las generadoras de espacios para la creación, concientización y el uso de los valores. Valores morales, espirituales, valores universales y con esta nueva disposición que comenzó a restringir el dictado del área de religión se vio muy dificultado en la parte pública. No así en la parte privada que todavía en ese sentido tenemos cierta independencia todos los colegios parroquiales como se los conoce o de orientación religiosa.*

Entrevistadora:- *¿Cree que son necesarias las actividades o encuentros sociales fuera del ámbito laboral?*

Administrativo 1:- *sí, son muy importantes y muy necesarios (...) sacar al docente del ámbito de su trabajo en el sentido de darle espacios donde puedan canalizar todas aquellas ansiedades, todas aquellas frustraciones y así poder hacer terapias de grupo por así decirlo, dejando de lado por un momento el lado pedagógico. Porque nosotros tenemos también espacios para formación o capacitación pedagógica pero buscar el entorno para que el docente pueda expresarse, pueda comunicarse. De manera presencial lo hacíamos a través de la comisión de sociales que organizaba encuentros con los docentes una vez al mes o a veces cada dos meses y el objetivo era pasar un*

momento distendido, charlar aquello que no se puede hacer cuando uno está frente a grado o está en la oficina o está en la celaduría y brindar esos momentos en los cuales los docentes pueden ir un poquito más allá de esa charla informal o de pasillo como se la conoce. Porque realmente creemos que es muy importante en esto del sentido de pertenencia que se pongan la camiseta, el sentido que la institución les genera espacios de encuentros.

Yo entre a trabajar en el 2000 y ya se hacía. Estos encuentros anuales en la primera instancia son las asambleas docentes. Nuestro campo, que es la misión Argentina del Noroeste, existen dos instituciones, lo que hacíamos justamente era poder conocer quiénes son los docente que estamos en esta área cristiana. Entonces se generaban esos espacios y aparte de esos espacios que se generaban desde la universidad adventista con respecto a las materias que se brindan con respecto a la formación profesional y que tienen que ver con lo pura y estrictamente espiritual también se brindaban momentos sociales, juegos, momentos de charlas a la noche donde la pasa bien y se vio que brinda un resultado muy positivo, se comenzó a hacer encuentro no anuales sino cuatrimestrales, después bimestrales y se trató de vincular y se vio que se atendía de una manera un poco más cercana socialmente o afectivamente a los docentes

Entrevistadora:- De las herramientas que hablábamos hace rato, ¿Cree que implementar más herramientas o cierto tipo de herramientas para evaluar y diagnosticar, serviría para mejorar la comunicación?

Administrativo 1:- *por ejemplo, hay una de las herramientas que sirve muchísimo para lograr ese acercamiento al docente que son las observaciones. Durante mi gestión, si hay algo que se generaba como mito dentro de una institución era que alguien de la dirección o del equipo se metiera en tu aula y eso generalmente tendía a más bien como a*

incomodar al docente, entonces algo que me gusto y que lo pude aprender a través de un curso que hice en el “INFOT” que es de la nación, es usar la herramientas que generan a los docentes que se alejen, utilizarlas de manera inversa, en el sentido de que generar ese compañerismo y esa complicidad docente – directivo y algo que me gusto y que me da resultado justamente es eso . No hay nada más cómplice que un vice director, que puede sentirse parte de un grado y de un docente que no se siente observado sino que se siente acompañado. Cambiar ese paradigma de la observación de clases que antes era muy direccionado a un momento de contención, fue algo muy positivo. No porque yo lo planteé sino porque los docentes que también hacen sus devoluciones de mis observaciones me lo hacen saber y eso fue algo que fue como una mejora dentro de esto de poder prestar oído en diferentes momentos del accionar docente y como para conocer un poquito más, que es lo que pasa y porque pasa dentro del aula. Porque muchas cosas si no se las toma como recién vos decías, si uno no se acerca a la situación pedagógica, es muy difícil conocer realidades y conocer situaciones puertas adentro. Involucrarse también es un desafío, porque uno al volverse cómplice de esa clase conlleva una responsabilidad que todo lo que suceda ahí también es parte y responsabilidad mía pero lo bueno de esto que el docente ya no se siente solo en su accionar, sino que se siente acompañado y yo creo que eso es algo muy importante al momento de tener que hablar con los otros actores de la comunidad en este caso los tutores o los padres.

Entrevistadora: -¿Cómo cree que funciona la comunicación interna de la institución?

Administrativo 1: *bueno, básicamente yo creo que estaríamos entre un bueno y un muy bueno, en qué sentido, uno analiza cuando hace un comunicado las reacciones y las decisiones que toman a partir de esos comunicados. Uno valora mucho al docente que entiende el mensaje y también uno se da cuenta que hay docentes que interpretan el mensaje que son dos cosas muy diferentes. Entonces eso cuando no se trata en el*

momento genera problemas a posteriori. Algo que yo veo como institución podríamos decir que es una debilidad es el no hablar las cosas en el momento, dejar que pase la semana o el mes sin avocarse a lo que está generando una falta de comunicación. Para mí es un error muy grave porque tratar un tema urgente después de una semana ya queda mal institución, queda mal el docente y el directivo, no hablar un tema aunque sea de pasillo es algo peligroso y es algo que por ahí veo que por los horarios, por los tiempos y hablando desde la presencialidad, se ha notado situaciones incómodas por eso siempre está la disposición, no importa que este ocupado déjame un mensaje, somos dos los directivos y en ese sentido es mucho más fácil y yo veo que esto es algo que también pasa por, no es importante que se enteren en dirección, lo puedo solucionar yo y muchas veces no se trata de si me entero o no me entero, se trata de que la solución y la responsabilidad sea compartida.

Uno respeta el accionar docente pero tiene que estar comunicado y al día de lo que está pasando porque es muy triste cuando un papá se acerca ofuscado o molesto por una situación y vos no te enteraste, te enteras por el papá. Entonces ¿qué paso con la comunicación con el docente? Si hay apertura, yo creo que es uno de los desafíos que me he impuesto de manera personal para que cambie. Generar lo que hace rato dijiste el sentido de pertenencia, genera el sentido de equipo y si lo hay, hay gente que se ha puesto la camiseta y es muy probable que se gane un partido cuando se trabaja en equipo.

Entrevistadora: ¿Cómo es la dirección de la comunicación?

Administrativo 1:- *En estos momentos es vertical, viene desde arriba de la administración hacia abajo que serían los empleados, profes, preceptores, secretariado. He logrado vivenciar muchas gestiones primero como docente. Yo ingreso al colegio y mi*

primer director fue el profesor Yáñez, él es el que me forma y crezco en su gestión; y si hay algo que yo no he vuelto a observar es que hay una comunicación feedback como lo que hubo en su periodo. En la cual teníamos los desafíos todos los días.

El entraba y decía “bueno muchachos, seños este año tenemos este objetivo”, “tenemos que lograr esto... y esto...” “vamos a orar por esto” objetivos claros, participación, “¿qué les parece?, ¿Qué mejoramos?”. Esa comunicación feedback, pasado este periodo y me hago de lo que digo, se perdió. Luego fue, más que nada, bajar indicaciones, bajar normativas. La capacitaciones eran comunicados ya no eran construcciones institucionales, ya no eran puestas en común sino que eran bajadas de lineamientos generales que se venían dando en todas las instituciones y actualmente es exactamente lo mismo. Ósea los aportes que se pueden llegar a hacer no ocupan el gran porcentaje. Son sugerencias, las decisiones ya vienen dadas desde buenos Aires o desde Brasil. Yo creo que como somos de Argentina llegar desde Buenos Aires. Debe haber un equipo directivo que trazara las normativas, como parte darte una idea cuando comenzó el tema de la pandemia, los lineamientos ya estaban dados, se capacito sobre el uso de la plataforma como soporte para las video - llamadas, es el nuevo paradigma y uno se tiene que ir acomodando. Lo que sí es bueno es que uno puede dar sugerencias, por lo menos no nos dicen “no digas nada”, me refiero al plantel docente. Se puede, nos escuchan pero la bajada es direccionada de manera ascendente

Entrevistadora:- Para terminar ¿Qué debilidades y fortalezas crees que tiene la institución con respecto a la transmisión de información?

Administrativo 1:- *vamos a comenzar con lo feo así terminamos por lo lindo. A las debilidades, lo que te mencione. No todos los docentes comparten el mismo espacio, en el mismo momento primero. El hecho de no contar con el espacio edilicio para tener los*

recreos comunes ha generado tanto como los docentes del primer ciclo, como los docentes del segundo ciclo ni siquiera se ven en los recreos. Los docentes se encuentran en una reunión espiritual 15 minutos antes del comienzo de la jornada y después a la salida se cruzan cuando van a despedir a los chicos. Comunicación interna es una gran debilidad, no existe. Entonces la idea era implementar esta forma de que la celadora pudiese llegar a todos, primero con una fofo para que puedan ir leyendo y después cuando pasaba el libro de comunicados del personal lo puedan ir firmando. Yo creo que acá hay que hacer un trabajo de concientización del uso del libro de comunicaciones. Porque no se ha tomado debidamente conciencia de lo que implica firmar un comunicado. Yo creo que ahí hay un gran trabajo que hacer.

Que es lo bueno, lo positivo de la comunicación, los momentos que se generan porque hay docentes no están apurados por irse a la casa. Entonces se quedan charlando o nos podemos encontrar después. Por ahí la segunda semana de cada mes –que cobramos todos- ese jueves nos vamos a tomar un té a tal lugar. Charlamos y hemos generado muy buenos encuentros que no están programados pero que responden a una necesidad de poder encontrarnos y contarnos cosas que dentro de la institución nuestros tiempos se ven muy limitados y bueno creo que son dos cosas que por ahí marcar muy lo negativo y muy positivo.

Entrevistadora:- muchas gracias, la información fue de mucha ayuda.

Administrativo 1:- *no hay ningún problema, la verdad que me gustaría ver, en base a lo que te comente y a la información que puedas recabar porque cada uno tiene una mirada diferente de la misma institución. Buscar herramientas para que ese compromiso que está en los docentes pueda encontrarse en un equipo docente, que es algo muy diferente y que yo lo estoy viviendo en la institución pública. No importa que te quiten tiempo de tu*

descanso, no importa que tengas que hacer algo que no tenías planificado y que te resta tiempo en familia pero lo tengo que hacer, no siempre sucede pero si un trabajo se divide entre muchos se vuelve muchísimo más sencillo. Cuando todos comienzan con sus “pero, pero” y dos o tres terminan haciendo el trabajo obviamente terminan cansados y son los que después dicen: -“claro, después reparten para todos la torta y ¿quiénes han trabajado?, ¿quiénes pusieron los ingredientes?” yo creo que por ahí voy a tratar de encaminarte para que vos veas sentido de pertenencia, sentido de equipo, comunicación buena recepción como para que se pueda armar algo interesante.

Entrevistadora:- Gracias por todas las ideas.

Entrevista Administrativo 2 - Instituto Adventista de Salta

Entrevistadora: ¿Qué cargo desempeña en la institución?

Administrativo 2: *Estoy como jefe de preceptores*

Entrevistadora: ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en la institución?

Administrativo 2: *En el colegio estoy hace más de 12 años porque ingrese en el 2005*

Entrevistadora: ¿Qué herramientas de comunicación se usan y cuál es la finalidad de cada una?

Administrativo 2: *Las redes sociales, tenemos grupos de Whatsapp con los profesores, con los preceptores. Allí anunciamos o nos anuncian las reuniones, las actividades programadas que tenemos. Las reuniones eran presenciales con administración por temas de actos.*

Entrevistadora: ¿Se considera parte de la institución? ¿Por qué?

Administrativo 2: *si, porque estamos aportando con la parte nuestra de la preceptoria, más bien tiene que ver con administración, el tema de registro, de asistencia. Llevamos el libro tema a los profesores. Pienso que la religión tiene que ver con ser parte porque tratamos de ver que existe un Dios que nos ama y que debemos darle respeto, nuestra debida atención hay consejos muy sabios en la palabra.*

Entrevistadora: ¿Cree que son necesarias las actividades o encuentros sociales fuera del ámbito laboral?

Administrativo 2: *si es bueno porque te puedes relajar, te puedes despegar; puedes desconectarte si se puede decir así y dedicarle un poco a la parte física.*

Entrevistadora: ¿Considera necesaria la implementación de una serie de herramientas que permitan evaluar, diagnosticar y con ello mejorar los procesos de comunicación?

Administrativo 2: *Creo que sí pero la herramienta que más nos funciono fue Whatsapp los mensajes son instantáneos entonces yo mandaba un mensaje y ya todos sabían.*

Entrevistadora: ¿Cómo considera que funciona la comunicación interna de la institución?

Administrativo 2: *Era muy buena porque estábamos presentes y cuando había un problema, me hablaban para solucionar y si no se podía solucionar íbamos con el director. A veces el problema era pequeño y se solucionaba ahí nomas*

Entrevistadora: ¿Cuál cree que es la dirección de la comunicación?

Administrativo 2: *Depende de la parte directiva, de la cabeza, de la institución. En este año (2019) antes, el director aceptaba toda clase de opinión y otra a veces el sugería cosas. Había otras opiniones pero se llegaba a una decisión y en cuanto a nosotros siempre nos apoyó en las propuestas que hacíamos. A veces nos orientaba y había buena*

relación. Cuando el director nos quería comunicar algo importante, esto nunca me voy a olvidar, sabes que él nos sacaba del colegio para hablar. Decía vamos a tomar algo y ahí nos comunicaba. Era una buena relación, no era como un cargo nada más, el cómo director tiene que relacionarse con sus empleados porque eso hace que valore tu trabajo, valore tu esfuerzo, valore el nuestra dedicación al trabajo. Muchas veces él nos felicitó por nuestro trabajo.

Entrevistadora: ¿Ha realizado alguna sugerencia o propuesta para mejorar la comunicación dentro de la institución o área de trabajo?

Administrativo 2: si

Entrevistadora: Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál es la propuesta que realizó?

Administrativo 2: a veces surgía el inconveniente, pero más era personal. Era del internet que no llegaba bien o el sistema de internet que tenía pero esas cosas se fueron solucionando después.

Entrevistadora: ¿Qué debilidades y que fortalezas identifica que tiene la institución con respecto a la transmisión de la información?

Administrativo 2: Yo creería que por lo general en estos años no he visto que haya esa clase de problemas. Porque cada docente siempre ha respondido afirmativa con respecto a algún informe que se haya pedido o preguntas que se hicieran, ellos siempre estaban disponibles. La fortaleza fue que cada área hacia su parte y hacia las cosas para llevar adelante la institución y los chicos por sobre todo sean los beneficiados.

Entrevistadora: Describa las actividades extracurriculares que se realizan dentro y fuera de la institución

Administrativo 2: *teníamos actividades físicas, con la profesora de Educación Física. Los martes y jueves después de las 18:00 pm y los varones el día lunes por la noche teníamos fútbol. Que nos hacían bien.*

Entrevistadora: ¿Qué actividades extracurriculares le gustaría realizar con la institución?

Administrativo 2: *si, sería bueno, antes lo hacíamos, los campamentos, y estarían buenas hacer caminatas.*

Entrevistadora: muchas gracias por colaborar.

Entrevista a Administrativo 3 - del Instituto Adventista de Salta

Entrevistadora:- ¿Qué cargo desempeña en la institución?

Administrativo 3:- *Celadora*

Entrevistadora:- ¿Hace cuánto que trabaja en el instituto?

Administrativo 3:- *No trabaje de manera constante pero desde el 2003 y a partir del 2012 estoy hace 8 años.*

Entrevistadora:- ¿Qué herramientas de comunicación se usan y cuál es la finalidad de cada una?

Administrativo 3:- *de manera personal, las reuniones y las actas por escrito*

Entrevistadora:- ¿Te consideras parte de la institución?

Administrativo 3:- *sí, pero este último tiempo no nos enterábamos de las cosas sino hasta el momento en que sucedía, por ejemplo el acto de ultimo año no enteramos ese mismo día. Me refiero a que no nos invitaban como para apoyar, pero si nos quedábamos por si necesitaban algo. Pero antes si, con las actas nos enterábamos con mucho más anticipación, en noviembre un poco antes nosotros (celaduría y secretariado) sabíamos los actos o encuentros que había.*

Administrativo 3:- ¿Crees que son necesarias las actividades o encuentros sociales fuera del ámbito laboral?

Celadora:- *sí, porque eso te ayuda como a familiarizarte más, a acercarte mas no solamente como profesional sino también como persona. Es importante eso, ayuda a que el compañerismo crezca. También tenemos grupos de Whatsapp de todas las áreas donde*

yo estoy en todos, más que nada para recordar las actividades que se acercan. Para funciona como refuerzo de las actas de comunicación y las reuniones.

Entrevistadora:-, ¿Cree que implementar más herramientas o cierto tipo de herramientas para evaluar y diagnosticar, serviría para mejorar la comunicación?

Administrativo 3:- *yo creo que funcionan las que están, pero para mí depende de la responsabilidad porque yo recuerdo que años anteriores nosotros hacíamos como en abril más o menos las fechas de todos los actos y entregamos a cada maestro pero faltando una semana lo hacíamos por acta para recordarles y algunos se olvidaban. Llegado el momento, ciertos docentes, no sabían las partes que tenían y bueno ahí tenían que correr e improvisar pero no se daba en todos los maestros o profesores, desgraciadamente eran casi siempre las misma personas (entre risas) no sé si porque no prestaba atención o porque pero el resto funcionaba bien, entonces yo creo que si ha funcionado la parte escrita. Los grupos de Whatsapp también funcionan porque todas las dudas a tiempo se resolvían. Cada uno si no entendía preguntaba y el vice director contestaba a tiempo.*

Entrevistadora:- ¿Cómo cree que funciona la comunicación interna de la institución?

Administrativo 3:- *Y yo creería que bien, ósea siempre cuando fue presencial yo se las presentaba a tiempo, cosa que si tenían alguna duda ellos me avisaban. El tema de los actos cuando yo los armaba, les daba tiempo y si alguno decía no puedo esta fecha por lo que sea, ellos tenían la posibilidad de que le cambie yo o entre ellos mismos (los docentes) hacer arreglos que por tal motivo no podía. Entre ellos arreglaban los cambios y me avisaban a mí para cambiar la planilla y para avisarle a la directora para que ella sepa de los cambios o arreglos que hayan hecho.*

Entrevistadora:- : ¿Cómo es la dirección de la comunicación?

Administrativo 3:- *se dio en todas las formas, tanto vertical como horizontal. Se empezaba desde arriba, el dire nos transmitía en una reunión. Siempre hacían las reuniones ellos, la comisión, después la comisión hacia los docentes. Si hubo buena comunicación.*

Entrevistadora:- ¿Considera importante que la comunicación interna sea adaptada a cada área de trabajo?

Administrativo 3:- *si en parte sí. Pero con los profesores especiales y porque es menos tiempo y son menos posibilidades que ellos tienen de tener más comunicación porque son dos días o uno solo que ellos vienen pero yo vi cuando se daba una fecha especial se les daba a todos a la vez.*

Entrevistadora:- ¿Ha realizado alguna sugerencia o propuesta para mejorar la comunicación dentro de la institución o área de trabajo?

Administrativo 3:- *con respecto a la comunicación, capaz con el tema de los actos porque antes se preparaban los actos y se informaban dos semanas antes, entonces por ahí como que no sabían que tenían que hacer o a quien le tocaba cada parte. Entonces yo le dije a la directora si quería que yo lo organizara y que después ella lo revise y bueno ya me encargue de eso. En el último año ya se encargó el vice director. Pero los años anteriores los armaba yo, lo que ella si me decía que yo me fije que tengan casi la misma cantidad de actos y que no coincidan en fechas y yo por ahí les preguntaba a los*

profesores o maestros si podían o no como para no imponerles sino a sus posibilidades para no recargarlos.

Otra sugerencia fue el de preparar los carteles, hable con el tesorero. Yo veía que se trabajaba mucho con cartulina, un material que después ya no servía. Entonces yo le dije: “qué tal si lo preparamos en goma y así ya se ahorra un montón de dinero” y me acepto la propuesta. Empecé a armar todos los carteles en goma Eva o en fiselina o tela ecológica cosa que quede, porque si no era de tirar y tirar dinero todos los años. Yo le pedía dinero para comprar el dinero que iba a utilizar o todos los años se hacen las compras al por mayor y ahí ya incluía todo lo que iba a pedir. Ya después tenía los materiales para preparar, que en realidad me costó uno o dos años después de ahí ya quedo. Esos materiales yo lo reutilizaba según la ocasión.

Entrevistadora:- ¿Qué debilidades y fortalezas identifica que tiene la institución con respecto a la transmisión de la información?

Administrativo 3:- *la fortaleza es que siempre se les ha brindado cualquier información a tiempo por ahí capaz si se me paso alguna cosa era más por confianza en el sentido de yo considerar que el docente ya sabe, ya tiene la fecha y no estar encima de ellos, como te decía que con las misma personas, llegado el momento no tenía preparado. Entonces la directora me decía porque no le recordaste, no porque no quisiera sino porque yo consideraba que uno como responsable y sabe que es lo que le toca y ya lo tiene que ir preparando de acuerdo a la capacidad de los alumnos y al tiempo que ellos tienen y bueno eso sería la debilidad de no recordarles. Esta el acta que también se les daba con anticipación como para reforzarle lo que se había dado a principio de año.*

Con respecto a los docente no hay debilidad porque como ellos están toda la tarde tienen la ventaja de cualquier duda que surja pueden decirlo al instante. No ocurre con los

especiales (profesores o docentes que tienen pocas horas, ya sea música; ed. Física, plástica, etc.) porque ellos no tienen mucho tiempo porque entran justo sobre la hora a clases y es como que no tienen para sacarse las dudas o entrar con la directora porque incluso cuando ellos terminan su hora de clases en el momento de recreo, ellos también tiene que ayudar a cuidar en los patios así que mucho tiempo no tienen. Salvo que si ellos vienen antes o se quedan después para conversar con la directora entonces ahí puede sacar sus dudas o en lo que necesiten ayuda. Pero si vienen a cumplir la hora no tienen tiempo para hablar o para que se le ayude u oriente, pero eso ya depende de la disponibilidad del docente. Todo el dialogo es con la directora y/o con el vice director, casi nunca con el director general. Se trataba de solucionar con ellos dos, rara vez se habla con el director Gral. Y si era necesario se comunicaba al Director Gral. Sí no estaba él se habla con el tesorero. Pero siempre se optó por solucionarlo con el vice o la directora.

Entrevistadora:- describa las actividades extracurriculares le gustaría realizar con la institución

Administrativo 3:- *Fuera de la instituciones cuando hacíamos los días de convivencia que generalmente se hacían dos veces al año, antes de comenzar las clases y otro en el día del maestro. Esto te digo hace tres años atrás, en la actualidad (2019) ya no, no sé porque motivo, capaz porque no se veía la concurrencia que ellos esperaban pero entre los maestros si se hacia el encuentro aparte del acto del día del maestro. Se salía a comer y organizábamos no como directivos sino como amigos o compañeros de trabajo que se juntaban a festejar algo. Y hace años atrás había un grupo que se encargaba de las fechas especiales el día del maestro o profesor, si había un casamiento o cumpleaños o algo especial se encargaba de la reunión y ese grupo también se encargaba de los cumpleaños, de prepararles los regalos para los profes o maestros tanto del turno*

mañana como el turno tarde de regalarle algo que con tiempo ya se le preparaba algo. Después se veía muy poca la ayuda porque eso significaba hacer un aporte monetario para poder comprar y es como que algunos colaboraban otros no, entonces ya en el 2019 ya no se hizo porque no se veía la respuesta en todo y ya empezaban a quejarse algunos que “porque este regalo...” entonces se decidió no hacerlo. Esos grupos dejaron de funcionar. Pero había un grupo y cada uno tenía una actividad, la parte espiritual o los retiros espirituales y había otro grupo pedagógico pero yo no vi que los otros grupos funcionaran, capaz que si pero yo no los vi. La que más funciono casi por tres años fue la parte de sociales y espiritual.

Dentro del colegio no hay actividades extracurriculares y antes estaban los grupos de las fechas especiales. Que generalmente eran los sábados de noche.

Entrevistadora:- por último, ¿qué actividades extracurriculares le gustaría realizar con la institución?

Administrativo 3:- *Lo que pasa que por ahí algunos lo veían como una obligación y cuando se empezó con el trabajo en grupo al principio era como que lo aceptaban y después se hizo como una carga. Al verlo como una carga a veces se “borraban” o ya directamente no lo hacían y siempre son los mismos los que se encargan, entonces se hace más pesado. El resto del grupo no ayuda, no se involucra porque tampoco puedes ir detrás de cada uno. Sabes que te toca alguna tarea y no tienes que ir a decir de nuevo pero incluso así por Whatsapp nos informamos de una reunión y en esa reunión teníamos que ir todos los que participábamos de ese grupo pero siempre iban los mismos. Por ahí porque no podían o cualquier otra cosa y se decidió no seguir con esa manera.*

Entrevistadora:- muchísimas gracias por tu tiempo.

Entrevista a empleado 1 - del Instituto Adventista de Salta

Entrevistadora:- ¿Qué cargo desempeña en la institución?

Empleado 1: *Administrativo – Recepcionista del turno mañana, nivel secundario.*

Entrevistadora:- ¿Hace cuantos años que trabaja en la institución?

Empleado 1: *Cerca de 20 años que trabajo en la institución.*

Entrevistadora:- ¿Qué herramientas de comunicación se usan y cuál es la finalidad de cada una?

Empleado 1: *La herramienta que uso más a menudo son los internos del teléfono y sino de presencial, voy hasta la oficina o el aula para hablar. Otra que usamos es el Whatsapp*

Entrevistadora:- Perfecto, ¿Te consideras parte de la institución?

Empleado 1: *Si, no sé. Capaz que yo lo siento así porque trabajo ahí, me siento parte y porque por ejemplo el director anterior nos hacía sentir parte por la manera de explicarnos las cosas. Puede ser que la religión tanga que ver en algunas situaciones, pero relativamente yo veo que nos tratan de igual manera a todo el personal. En lo único que puede diferenciar seria de que con nosotros puede contar para hacer actividades extras.*

Entrevistadora:- ¿Cree que son necesarias las actividades o encuentros sociales fuera del ámbito laboral?

Empleado 1: *sí. Porque hace que nos conozcamos más y para poder ser más compañeros, más empáticos con el otro porque muchas no sabemos la problemática que tiene cada*

uno en su casa y de esa manera nosotros nos conocemos y podemos, como te decía, ser más empáticos con los compañeros.

Entrevistadora:- De las herramientas que hablábamos hace rato, ¿Cree que implementar más herramientas o cierto tipo de herramientas para evaluar y diagnosticar, serviría para mejorar los procesos comunicación?

Empleado 1: *sí. Es necesario ser evaluados tanto para ellos como para nosotros.*

Entrevistadora: -¿Cómo cree que funciona la comunicación interna de la institución?

Empleado 1: *por ahí no es muy buena, porque lo que yo veo es que muchas veces tengo que estar enterada de reuniones de padres, de salidas de profesores y por ahí me entero sobre la marcha entonces por ese lado no es buena. Más que nada a las reuniones y a las actividades del colegio, no es que la información le llega primero al personal sino que muchas veces me entero por otras personas que incluso no trabajan en el colegio.*

Entrevistadora: ¿Cómo es la dirección de la comunicación?

Empleado 1: *por ejemplo en el colegio los directivos, muchas veces nos informan pero sí debería ser que primero los directivos bajen la información a nosotros los administrativos para poder brindarle tanto a los docentes como a los padres. Con la gestión anterior a esta nosotros podíamos hablar libremente con la dirección no como ahora que más formal por entrevistas que solicita. Ahora son como menos accesible, estaban los directivos y el personal administrativo era de menor rango, como dividido. No era fluida la comunicación entre los sectores.*

Entrevistadora: ¿considera importante que la comunicación interna sea adaptada a cada área?

Empleado 1: *si, me gustaría que se adapte a cada área*

Entrevista: ¿Ha realizado alguna sugerencia o propuesta para mejorar la comunicación dentro de la institución o área de trabajo?

Empleado 1: *Creo que no, no recuerdo bien.*

Entrevistadora: ¿Qué debilidades y fortalezas crees que tiene la institución con respecto a la transmisión de información?

Empleado 1: *Debilidades por ahí hay preceptores que contestan rápido a las llamadas y hay otros que no, entonces uno no se puede comunicar tan rápido como con otros. Otra debilidad es que la comunicación no es fluida, en el tema de reuniones de personal porque ellos tienen calendarios de actividades pero no nos pasan esa información, solo a los docentes, entonces cuando alguien tiene dudas yo no los puedo ayudar inmediatamente porque tengo que preguntar y se ahorraría tiempo si yo tuviera esa información. Fortalezas sería el trabajo en equipo con algunos compañeros de trabajo.*

Entrevistadora: Describa las actividades extracurriculares que se realizan dentro y fuera de la institución.

Empleado 1: *antes había, hace dos años. Eran actividades de festejo de cumpleaños y convivencia, reuniones espirituales.*

Entrevistadora: ¿Qué actividades extracurriculares le gustaría realizar con la institución?

Empleado 1: *sería bueno que la comunicación sea más fluida, en cuanto a lo laboral. Solo eso agregaría.*

Entrevistadora:- muchas gracias, la información fue de mucha ayuda.

Entrevista empleado 2 - del Instituto Adventista de Salta

Entrevistadora: ¿Qué cargo desempeña en la institución?

Empleado 2: *Preceptor*

Entrevistadora: ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en la institución?

Empleado 2: *hace 5 años que trabajo en el colegio*

Entrevistadora: ¿Qué herramientas de comunicación se usan y cuál es la finalidad de cada una?

Empleado 2: *tenemos grupos de Whatsapp de cada área, en donde estaban todos, otro de solo preceptores, preceptores con docentes, preceptores con alumnos. Otra herramienta era el papel, ya sea circulares o notas, cuadernos de notificaciones/acta*

Entrevistadora: ¿Se considera parte de la institución? ¿Por qué?

Empleado 2: *Si. Porque es un ambiente muy agradable, muy familiar. Yo creo que con los profesores nos llevamos bien, es un ambiente amigable. No está el distanciamiento de la finalidad. (...) el concepto de equipo siempre estuvo, eso también te motiva a poner de tu parte y como quien dice ponerte la camiseta. Tiene que ver las jornadas de convivencia que se hicieron, los campamentos.*

Entrevistadora: ¿Cree que son necesarias las actividades o encuentros sociales fuera del ámbito laboral?

Empleado 2: *yo creo que sí, totalmente de acuerdo. Porque en el día a día se pueden generar tensiones y es muy importante tener actividades donde uno se puede comunicar con el resto y ahí nos damos cuenta que uno es más humano que simplemente un empleado o profesor. Esta bueno porque creo que así debe trabajar un grupo de personas que se consideran un equipo, no solamente se reúnen para cumplir funciones sino también que se conocen más unos con otros y se entienden más. Cuanto más conoces a tu equipo mucho más puedes saber que puedes esperar de ellos.*

Entrevistadora: ¿Considera necesaria la implementación de una serie de herramientas que permitan evaluar, diagnosticar y con ello mejorar los procesos de comunicación?

Empleado 2: *totalmente porque siempre se viene posponiendo, siempre fue un anhelo.*

Entrevistadora: ¿Cómo considera que funciona la comunicación interna de la institución?

Empleado 2: *No te podría decir excelente porque faltan cosas para mejorar, yo creo que si funcionaran todos, los integrantes del equipo andarían bien. Si uno falla, el equipo puede funcionar bien pero no como debería. Tiene mucho que verla persona que este dirigiendo porque si el director no logra hacer que se cumpla lo que se consensuó con la mayoría y después surgen problema. Cuando no están las reglas fijas, hay confusión.*

Entrevistadora: ¿Cuál cree que es la dirección de la comunicación?

Empleado 2: *La bajada siempre es de arriba pero no siempre es fluida ni consensuada entre ellos mismos.*

Entrevistadora: ¿Considera importante que la comunicación interna sea adaptada a cada área de trabajo?

Empleado 2: *si, incluso nosotros tenemos grupos de Whatsapp de cada área, entonces es más fácil hablar con quien se necesite de temas específicos con las personas específicas.*

Entrevistadora: ¿Ha realizado alguna sugerencia o propuesta para mejorar la comunicación dentro de la institución o área de trabajo?

Empleado 2: *si, y lo sigo sugiriendo.*

Entrevistadora: Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál es la propuesta que realizó?

Empleado 2: *El tema del celular. Sugerí que tengamos un chip institucional para separar lo personal de lo que es el trabajo. Con ese chip nosotros atendemos a los que necesiten solo en horario de trabajo pero todavía no hay presupuesto para hacerlo y también porque no lo dominan todos, les gusta la idea pero piensan que tienen que comprar un celular nuevo. No están muy actualizados con la tecnología.*

También sugerí que cambien el teléfono que tengo en mi oficina porque se rompió y no me podía comunicar con el piso de abajo (administración) y tenía que bajar a resolver y cuando subía a mi lugar ya me estaban esperando otras cosas que de haber tenido el teléfono, no perdía tanto tiempo. Pero todavía no se soluciono

Entrevistadora: ¿Qué debilidades y que fortalezas identifica que tiene la institución con respecto a la transmisión de la información?

Empleado 2: *Para mí las debilidades fueron que no había una bajada de línea, ósea que no había una sola voz para las directivas, no para generar presión a nosotros pero siempre hay reglas o procedimientos para todo. La falta de comunicación, al ser una institución grande hay mucha gente trabajando y necesitamos que la comunicación sea permanente y en tiempo real porque la información que llega tarde puede generar tensiones y desorganización.*

Hay mucha flexibilidad por el ambiente familiar que tenemos entonces se hace difícil ponerse firme ante algunas cosas por miedo a romper ese grado de relacionamiento y por eso no establecen esas normas. Pero como te digo, todo depende de quien dirige el equipo porque si es una persona muy democrática y deja que los demás hagan, hay una falta. Los profesores demandan esas reglas o normas para hacer las cosas y si no las tienen hay desorden.

Siempre hubo comunicación pero no fue de calidad, siempre se transmitían cosas y el tema es que no se entendía con claridad. A veces en reuniones yo anotaba lo que se decía o se llegaba a un acuerdo y cuando hablaba con cada profesor me daba cuenta que cada uno entendía cualquier otra cosa y nos generaba muchas frustraciones.

Y fortalezas es que tenemos un ambiente de hogar de calidez y como en todo hogar también hay problemas.

Entrevistadora: Describa las actividades extracurriculares que se realizan dentro y fuera de la institución

Empleado 2: *teníamos las olimpiadas 360, que eran competencias con los otros profes a principio de año con Tucumán. A veces se hacían junto con las jornadas de cada año y otras veces eran encuentros. Dentro del colegio nos hacía hacer deportes, cuando terminaba las clases del primario podíamos entrenar con los profes de educación física o hacer vóley. Al comienzo pensaban que era obligatorio ir y después cuando supieron que era voluntario, la mayoría dejo de ir y también hacían ejercicio con las maestras. Los lunes nos juntamos todos los hombres a jugar al futbol, con los profes, los preceptores y completábamos con algunos alumnos o miembros de la iglesia pero no era algo formal de la institución sino más informal.*

Entrevistadora: ¿Qué actividades extracurriculares le gustaría realizar con la institución?

Empleado 2: *yo creo que estaría bueno que se sigan haciendo las jornadas de convivencia, campamentos. Presentes en los cumpleaños, antes daban, ahora no tanto.*

Entrevistadora: muchas gracias por colaborar.

Entrevista empleado 3 - del Instituto Adventista de Salta

Entrevistadora: ¿Qué cargo desempeña en la institución?

Empleado 3: *Profesora del nivel secundario*

Entrevistadora: ¿Hace cuánto tiempo que trabaja en la institución?

Empleado 3: *16 años llevo trabajando*

Entrevistadora: ¿Qué herramientas de comunicación se usan y cuál es la finalidad de cada una?

Empleado 3: *Whatsapp y libro de notificaciones. Eventualmente nos mandaban una circular que tenía la información de ese mes.*

Entrevistadora: ¿Se considera parte de la institución? ¿Por qué?

Empleado 3: *si, porque tengo una identidad de pertenencia, siento que pertenezco ahí. Es donde empecé a trabajar, donde me forme como docente y lo siento como propio. Es el trabajo ideal. Creo que también tiene que ver la religión y el trato, en cómo nos movemos; en el perfil del colegio.*

Entrevistadora: ¿Cree que son necesarias las actividades o encuentros sociales fuera del ámbito laboral?

Empleado 3: *si, aunque por ahí da un poco de “fiaca” participar porque a veces se hacía los sábados de noche, pero si es muy importante fortalecer el vínculo entre los actores institucionales y eso ayuda mucho a conocernos en otro momento que no sea el laboral.*

Entrevistadora: ¿Considera necesaria la implementación de una serie de herramientas que permitan evaluar, diagnosticar y con ello mejorar los procesos de comunicación?

Empleado 3: *Si, bastante. Necesitamos que se firmen acuerdos para que haya un registro. Porque en las reuniones no siempre se tomaba registro, entonces quedaba todo al aire. Que se tenga en cuenta a las conclusiones a las que llegamos.*

Entrevistadora: ¿Cómo considera que funciona la comunicación interna de la institución?

Empleado 3: *Tiene muchas fallas, que por ahí no se ponían de acuerdo entre los directivos. Uno nos bajaba una línea, por otro lado nos bajaban otra y uno estaba en el medio y no sabía que hacer o cual de las dos directivas tomar. Creo que necesitamos una comunicación más adecuada y de forma horizontal. En el nivel de directivos y bajarnos una línea a nosotros.*

Entrevistadora: ¿Cuál cree que es la dirección de la comunicación?

Empleado 3: *Como te decía, viene fallando la comunicación entre directivos y que nos bajen una cuerdo para nosotros.*

Entrevistadora: ¿Considera importante que la comunicación interna sea adaptaba a cada área de trabajo?

Empleado 3: *sí. Porque nosotros los docentes tenemos una pauta, los preceptores tienen otra. El de maestranza tiene otra, inclusive los secretarios tienen otra. Así que es importante que se diferencie bien, que se ponga en común las pautas para todas y se establezcan de forma clara. Había como muchas “campanas” (muchas voces) y había otras veces en que se ponían de acuerdo o había varias versiones.*

Entrevistadora: ¿Ha realizado alguna sugerencia o propuesta para mejorar la comunicación dentro de la institución o área de trabajo?

Empleado 3: *En las últimas reuniones, sí.*

Entrevistadora: Si la respuesta es afirmativa, ¿cuál es la propuesta que realizó?

Empleado 3: *Hablamos de lo que podía haber fallado. Si bien había acuerdos, faltaba que nos transmitieran por un medio oficial o que se haga un boletín.*

Entrevistadora: ¿Qué debilidades y que fortalezas identifica que tiene la institución con respecto a la transmisión de la información?

Empleado 3: *Debilidades creo que tendrían que tener un solo medio oficial, ya sea que a todos nos llegue una notificación por Whatsapp o que nos llegue al mail y de ultima la circular. Fortalezas, que se puede conversar, que se puede llegar a ver los errores que hubo. Y que eso lleva que tratemos de mejorar y aclarar dudas, no estar suponiendo.*

Entrevistadora: Describa las actividades extracurriculares que se realizan dentro y fuera de la institución

Empleado 3: *hacíamos el 360 con profesores y maestros con el colegio de Tucumán (IAT) allá en kachu huasi (predio que pertenece a la iglesia Adventista en rosario de la frontera) al principio de año. Después una vez por mes había una recepción social donde estábamos todos invitados a compartir a veces llevábamos la comida, otras ya tenían preparado. Cena de fin de año también tuvimos. Dentro del colegio salvo que sea el día del maestro, no había otra.*

Entrevistadora: ¿Qué actividades extracurriculares le gustaría realizar con la institución?

Empleado 3: *salir a cenar, lo que se venía haciendo está bien. Juntarse o la recepciones en el colegio, lo de “Kachu-huasi” en febrero y eso.*

Me gustaría que mejore la comunicación, que nos escuchen más y que se fortalezca el vínculo entre preceptores y entre todos los administrativos.

Entrevistadora: muchas gracias por colaborar.

HOJA DE EVALUACIÓN

UCASAL

FACULTAD DE ARTES Y CIENCIAS

LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Tema: “La gestión de la comunicación interna como estrategia para incentivar el sentido de pertenencia de los empleados del Instituto Adventista de Salta”.

Alumna: Espinoza, Carla Jimena

Directora: Lic. Berkhan Ivana

Evaluación:

.....

.....

.....

Observaciones:

.....

Salta, 2021