

ESCUELA DE POSGRADO NEWMAN

MAESTRÍA EN
DIRECCIÓN DE PERSONAS



**“ Plan de Mejora de la comunicación interna de la IASD El Trébol
2023 ”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Dirección de Personas

Autor:
Bach. Aguirre Zambrano, Romeen Fortunato

Docente Guía:
Mg. Sandra Elena Pajares Centeno

TACNA – PERÚ

2023

14%

INDICE DE SIMILITUD

15%

FUENTES DE INTERNET

2%

PUBLICACIONES

7%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

"El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)"

INDICE

Índice de Tablas	5
Índice de figuras	6
Resumen	10
Abstract	11
Introducción	12
Capítulo I Antecedentes del Estudio	14
1.1. Título del Tema:	14
1.2. Planteamiento del Problema:	14
1.3. Objetivos de la Investigación	16
1.3.1 Objetivo General:	16
1.3.2 Objetivos específicos:	16
1.4. Metodología	16
1.5. Justificación:	19
1.5.1 Justificación teórica:	19
1.5.2 Justificación metodológica:	19
1.5.3 Justificación práctica:	20
1.6. Definiciones:	20
1.6.1 Comunicación Interna:	20
1.6.2 Motivación:	21
1.6.3 Compromiso:	21
1.6.4 Administración:	22
1.6.5 Organización religiosa:	22
1.7. Alcances y Limitaciones	23
1.7.1.1 Alcances:	23
1.7.2 Limitaciones:	23
Capítulo II Marco Teórico	24
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.1.2 Antecedentes de contexto nacional	24
2.1.3 Antecedentes de contexto internacional	25
2.2. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave	26
2.2.1 Comunicación Interna	26
2.2.2 Objetivos de la Comunicación Interna	28
2.2.3. Tipos de Comunicación Interna	29

2.2.4 Interferencias en la Comunicación Interna	31
2.2.5 Planificación de las comunicaciones internas.....	34
2.2.6 Las relaciones interpersonales en la comunicación interna.....	35
2.2.7 La Iglesia Adventista del 7mo Día.....	37
2.3. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave.....	43
2.4. Análisis crítico.....	44
Capítulo III Marco Referencial	46
3.1. Reseña histórica	46
3.2. Filosofía organizacional.....	49
3.3. Diseño organizacional.....	50
3.3.1. Organigrama	50
3.3.2 Funciones de cada cargo.....	51
3.4. Productos y/o servicios	65
Misión y Servicio	65
3.5. Diagnóstico organizacional	67
Capítulo IV. Resultados	69
4.1. Diagnóstico:.....	104
4.2 Diseño de la Mejora.....	106
4.2.3 Cronograma	110
4.3. Mecanismos de Control	111
Capítulo V. Sugerencias	113
5.1. Conclusiones:.....	113
5.2 Recomendaciones:.....	114
Bibliografía:	116
ANEXOS	120
MODELO DE ENCUESTA PARA MIEMBROS DE IGLESIA	120
MODELO DE ENCUESTA PARA DIRIGENTES DE IGLESIA.....	129
FORMATOS DILIGENCIADOS DE JUICIO DE EXPERTOS	138

Índice de Tablas

<i>Tabla 1.</i>	18
<i>Validez según Juicio de Expertos.</i>	18
<i>Tabla 2.</i>	28
<i>Objetivos de la Comunicación Interna</i>	28
<i>Tabla 3.</i>	36
<i>Niveles de comunicación dentro de la empresa</i>	36
<i>Tabla 4.</i>	68
<i>Matriz de análisis FODA.</i>	68
<i>Tabla 5.</i>	82
<i>Resumen Estadísticos Comunicación Interna de la Iglesia El Trébol</i>	82
<i>Tabla 6.</i>	83
<i>Explicación de Estadísticos Comunicación Interna de la Iglesia El Trébol.</i>	83
<i>Tabla 7.</i>	100
<i>Resumen Estadísticos Comunicación Interna de Lideres de</i>	100
<i>la Iglesia El Trébol.</i>	100
<i>Tabla 8.</i>	100
<i>Explicación de Estadísticos Comunicación Interna de Lideres de</i>	100
<i>la Iglesia El Trébol.</i>	100
<i>Tabla 9.</i>	108
<i>Objetivo 1</i>	108
<i>Tabla 10.</i>	109
<i>Objetivo 2</i>	109
<i>Tabla 11.</i>	109
<i>Objetivo 3.</i>	109
<i>Tabla 12.</i>	112
<i>Mecanismos de control</i>	112

Índice de figuras

<i>Figura 1</i>	38
<i>Figura 2</i>	50
<i>Organigrama de la IASD “El Trébol”</i>	50
<i>Figura 3</i>	69
<i>Pregunta 1</i>	69
<i>Figura 4</i>	70
<i>Pregunta 2</i>	70
<i>Figura 5</i>	70
<i>Pregunta 3</i>	70
<i>Figura 6</i>	71
<i>Pregunta 4</i>	71
<i>Figura 7</i>	71
<i>Pregunta 5</i>	71
<i>Figura 8</i>	72
<i>Pregunta 6</i>	72
<i>Figura 9</i>	72
<i>Pregunta 7</i>	72
<i>Figura 10</i>	73
<i>Pregunta 8</i>	73
<i>Figura 11</i>	73
<i>Pregunta 9</i>	73
<i>Figura 12</i>	74
<i>Pregunta 10</i>	74
<i>Figura 13</i>	74
<i>Pregunta 11</i>	74
<i>Figura 14</i>	75
<i>Pregunta 12</i>	75
<i>Figura 15</i>	75
<i>Pregunta 13</i>	75
<i>Figura 16</i>	76
<i>Pregunta 14</i>	76
<i>Figura 17</i>	76
<i>Pregunta 15</i>	76

<i>Figura 18</i>	77
<i>Pregunta 16</i>	77
<i>Figura 19</i>	77
<i>Pregunta 17</i>	77
<i>Figura 20</i>	78
<i>Pregunta 18</i>	78
<i>Figura 21</i>	78
<i>Pregunta 19</i>	78
<i>Figura 22</i>	79
<i>Pregunta 20</i>	79
<i>Figura 23</i>	79
<i>Pregunta 21</i>	79
<i>Figura 24</i>	80
<i>Pregunta 22</i>	80
<i>Figura 25</i>	80
<i>Pregunta 23</i>	80
<i>Figura 26</i>	81
<i>Pregunta 24</i>	81
<i>Figura 27</i>	81
<i>Pregunta 25</i>	81
<i>Figura 28</i>	82
<i>Pregunta 26</i>	82
<i>Figura 29</i>	84
<i>Media y Desviación estándar de la Comunicación Descendente</i>	84
<i>Figura 30</i>	85
<i>Desviación estándar de la Comunicación Ascendente</i>	85
<i>Figura 31</i>	85
<i>Media y Desviación estándar de la Comunicación Horizontal</i>	85
<i>Figura 32</i>	86
<i>Media y Desviación estándar de la Comunicación Interna</i>	86
<i>Figura 33</i>	87
<i>Pregunta 1</i>	87
<i>Figura 34</i>	87
<i>Pregunta 2</i>	87

<i>Figura 35</i>	88
<i>Pregunta 3</i>	88
<i>Figura 36</i>	88
<i>Pregunta 4</i>	88
<i>Figura 37</i>	89
<i>Pregunta 5</i>	89
<i>Figura 38</i>	89
<i>Pregunta 6</i>	89
<i>Figura 39</i>	90
<i>Pregunta 7</i>	90
<i>Figura 40</i>	90
<i>Pregunta 8</i>	90
<i>Figura 41</i>	91
<i>Pregunta 9</i>	91
<i>Figura 42</i>	91
<i>Pregunta 10</i>	91
<i>Figura 43</i>	92
<i>Pregunta 11</i>	92
<i>Figura 44</i>	92
<i>Pregunta 12</i>	92
<i>Figura 45</i>	93
<i>Pregunta 13</i>	93
<i>Figura 46</i>	93
<i>Pregunta 14</i>	93
<i>Figura 47</i>	94
<i>Pregunta 15</i>	94
<i>Figura 48</i>	94
<i>Pregunta 16</i>	94
<i>Figura 49</i>	95
<i>Pregunta 17</i>	95
<i>Figura 50</i>	95
<i>Pregunta 18</i>	95
<i>Figura 51</i>	96
<i>Pregunta 19</i>	96

<i>Figura 52</i>	96
<i>Pregunta 20</i>	96
<i>Figura 53</i>	97
<i>Pregunta 21</i>	97
<i>Figura 54</i>	97
<i>Pregunta 22</i>	97
<i>Figura 55</i>	98
<i>Pregunta 23</i>	98
<i>Figura 56</i>	98
<i>Pregunta 24</i>	98
<i>Figura 57</i>	99
<i>Pregunta 25</i>	99
<i>Figura 58</i>	99
<i>Pregunta 26</i>	99
<i>Figura 59</i>	102
<i>Media y Desviación estándar de la Comunicación Descendente</i>	102
<i>Figura 60</i>	103
<i>Media y Desviación estándar de la Comunicación Ascendente</i>	103
<i>Figura 61</i>	103
<i>Media y Desviación estándar de la Comunicación Horizontal</i>	103
<i>Figura 62</i>	104
<i>Media y Desviación estándar Comunicación Interna de Líderes</i>	104

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal, diagnosticar la Comunicación Interna en la Iglesia Adventista del Séptimo Día “El Trébol”, a fin de diseñar un plan de mejora para solucionar algunas deficiencias halladas. El trabajo está estructurado en cinco capítulos, y se partió de un análisis diagnóstico del problema mencionado. En la metodología utilizada se ha considerado un enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con diseño no experimental, para identificar las características de cómo se viene suscitando la comunicación interna entre los directivos; y, en segundo lugar, entre los colaboradores o miembros en general de la institución. En cuanto al instrumento de medición, se aplicó una encuesta de Diagnóstico de la Comunicación Interna: una para miembros de iglesia y otra adaptada para los dirigentes con ítems similares, con el fin de determinar cuáles fueron los principales factores a mejorar la comunicación que existe al interior de la entidad. De este análisis diagnóstico se obtuvo como principal resultado que, la comunicación horizontal entre colaboradores no es óptima y eso significa frenar algunos procesos internos de la institución. Por ello, la propuesta de un Plan de Mejora de la Comunicación Interna aborda propuestas y estrategias de solución a la problemática planteada en beneficio de todos los involucrados.

Palabras Clave: Comunicación Interna, Plan de mejora, organización religiosa.

Abstract

The main objective of this present work is to diagnose the Internal Communication of the “El Trebol” Seventh-day Adventist Church, in order to design an improvement plan to address deficiencies found among its members. The work is structured into five chapters, beginning with a diagnostic analysis of the mentioned issue. The methodology employed adopts a quantitative approach, of a descriptive non-experimental type, to identify the characteristics of how internal communication is currently occurring among the executives; and secondly, among the collaborators or members in general of the institution. As for the measurement instrument, a Internal Communication Diagnosis survey was administered: one for church members and another adapted for leaders with similar items, in order to determine the main factors to enhance the communication within the entity. From this diagnostic analysis, the primary outcome obtained was that horizontal communication among collaborators is suboptimal, which consequently hinders certain internal processes of the institution. Hence, the proposal for an Internal Communication Improvement Plan addresses solutions and strategies to tackle the issue for the benefit of all parties involved.

Keywords: Internal Communication, Improvement Plan, religious organization.

Introducción

El estudio de la Comunicación Interna en las diferentes organizaciones es un tema vigente de investigación. Aún en el contexto actual en el que, se habla mucho de “inteligencia artificial” los procesos de convivencia humana, siguen siendo la base de las interrelaciones dentro de los grupos humanos.

Cabe mencionar que, en esta investigación en concreto nos hemos adentrado en un tipo de organización no muy usual en este tipo de estudio: una organización religiosa.

La Iglesia Adventista del Séptimo Día “El Trébol” es una organización de índole religioso. cuyo objetivo como institución es impactar socialmente, a fin de conseguir un crecimiento constante del número de su feligresía en el cumplimiento de su misión evangelizadora. En dicha institución se ha observado algunos problemas de comunicación interna como la reducción de la productividad y compromiso de los miembros.

Por consiguiente, la comunicación interna es fundamental para contribuir a sus objetivos como organización y si está no es sólida o aún peor se desconoce o no se le da relevancia en la vida institucional, tarde o temprano dicha carencia provocará efectos perjudiciales a la institución en su conjunto. Con esta investigación se busca realizar un diagnóstico de la CI en la primera etapa, para luego proponer un diseño de Plan de Mejora de la Comunicación Interna en su segunda etapa y así contrarrestar los problemas

específicos hallados durante la primera etapa con la ejecución del mencionado Plan, que se espera la organización pueda implementar en el corto plazo.

También se busca proponer nuevas políticas de comunicación que orienten la practicidad del Plan de Mejora y su correcta aplicación en el plano administrativo de la organización.

Volviendo al punto inicial, son pocas las investigaciones realizadas en este tipo de organización de voluntarios y el aportar a dicha tipología y sus complejidades creemos que, le da también relevancia a nuestro estudio.

Capítulo I Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema:

“Plan de Mejora de la comunicación interna de la IASD El Trébol 2023”.

1.2. Planteamiento del Problema:

En la Iglesia Adventista del Séptimo Día “El Trébol” como organización de índole religiosa, se orienta su labor a la evangelización del ser humano, lo que redundará en un crecimiento de su feligresía y la fidelización de sus miembros en el trabajo activo en dicha obra.

Para que ello sea posible, debe existir una adecuada comunicación organizacional y un correcto desarrollo de la comunicación interna en la parte administrativa hacia la feligresía, como papel preponderante en el fortalecimiento de dicha organización y de forma intrínseca en sus objetivos misionales, la cual se observó no es sólida y ha dado lugar a una serie de inconvenientes que frenan su correcto desarrollo.

La IASD El Trébol en su estructura administrativa, está organizada en coordinaciones por ministerios o departamentos, con un director o coordinador como responsable. Estos directivos son elegidos luego de un proceso de elecciones por un período de uno o dos años. Al momento de realizarse el estudio, los directivos van por su segundo año en funciones. Dichos directivos a su vez,

responden a una autoridad administrativa mayor en jerarquía legal, que es la persona de un pastor, representante denominacional de la IASD en Lima Norte.

A su vez la organización, en cuanto a su estructura de trabajo misional, está distribuida en grupos de trabajo de naturaleza socio-espiritual, llamados “Grupos Pequeños”.

Es aquí donde se presenta el problema de estudio mencionado. En tiempos de prepandemia Covid 19, los “grupos pequeños” cada año aumentaban en número y su productividad era constante. Sin embargo, en tiempos actuales esta situación se ha revertido y los GP han mermado en su productividad, algunos incluso, han desaparecido. Ello pone en evidencia una debilidad en la parte administrativa al observarse una disminución de motivación y compromiso con la organización y sus fines.

Creemos que, parte del problema es la manera en que se viene manejando la comunicación interna de la organización por parte de los directivos hacia los miembros de la IASD El Trébol.

Por ello, la elaboración de una propuesta de mejora de la comunicación interna y su consiguiente aplicación contribuirá a dar un norte seguro que ayude a fortalecer los objetivos institucionales y así recuperar la confianza de los miembros y directivos para con la organización y se logre su permanencia y crecimiento.

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivo General:

Diseñar un plan de mejora de la gestión de la comunicación interna de la Junta Directiva de la IASD "El Trébol" 2023.

1.3.2 Objetivos específicos:

Objetivo Específico 1: Diagnosticar el estado actual de la comunicación interna de la Junta Directiva de la IASD El Trébol.

Objetivo Específico 2: Diseñar políticas de comunicación interna que promuevan una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades eclesiales.

Objetivo Específico 3: Establecer las métricas de control para el cumplimiento del plan de mejora de la Comunicación Interna.

1.4. Metodología:

Para el desarrollo de esta investigación se ha considerado el enfoque cuantitativo, de tipo descriptivo con diseño no experimental. Se buscó identificar las características de cómo se viene suscitando la comunicación interna

principalmente entre los directivos y en segundo lugar entre los colaboradores o miembros en general de la institución cuyo contexto es natural y transversal.

En cuanto al instrumento de medición, utilizamos dos encuestas de Diagnóstico de la Comunicación Interna (adaptadas) una para miembros de iglesia y otra para los dirigentes con ítems similares.

Ficha del instrumento que medirá la Comunicación interna

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario de comunicación interna

Autor: Flavia Jazmín Astete Ríos

Objetivo: Medir la comunicación interna

Lugar de aplicación: Internet. Grupo de WhatsApp

Forma de aplicación: Individual online

Duración de aplicación: 10 minutos aprox.

Descripción del instrumento: Es un cuestionario individual de 26 ítems de respuesta múltiple

Escala de medición: Escala de Likert: Nunca (1), Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5)

Fuente: Tomado de (Astete Ríos, 2018, pág. 41)

La población de estudio, está compuesta por los miembros de la Iglesia Adventista del 7mo día “El Trébol” quienes son aproximadamente 250 personas, incluidos 22 dirigentes nombrados en elecciones internas.

La muestra la conformaron 70 personas quienes fueron elegidas según algunos criterios de inclusión: tener más de 3 años de antigüedad como miembros,

con asistencia regular a las reuniones, además de estar agregados a la red social WhatsApp de la institución religiosa.

El número de la muestra de los dirigentes fue de 22 personas, elegidos con los criterios de inclusión: tener un cargo directivo, además de estar agregados a la red social WhatsApp de dirigentes de la institución religiosa.

La encuesta se realizó por modalidad virtual vía formulario de Google Forms

Los instrumentos también fueron validados por 3 expertos en el campo de la comunicación interna, según se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 1.

Validez según Juicio de Expertos

Nombre del Experto	Grado Académico	Años de Experiencia	Rol actual	Título Profesional	Institución que labora
Jenny Daira Maturana Angulo	Magister en Educación: Desarrollo Humano. Univ. San Buenaventura/Cali	18	Especialista en Comunicación Organizacional en la Universidad Autónoma de Occidente	Comunicación Organizacional	Universidad Autónoma de Occidente
Claudia Hung Duque	Magíster en administración de empresas	20	Asistente departamento de marketing. Prisa Depot Consultora en la firma CHD	Comunicadora Social-perodista	Prisa Depot CHD
José Calsín Molleapaza	Magister	10	Coordinador de investigación de la EP de	Licenciado en Ciencias de la Comunicación	Universidad Peruana Unión

1.5. Justificación:

1.5.1 Justificación teórica:

La presente investigación se realiza con el propósito de aportar al conocimiento ya existente sobre la comunicación interna en una organización, en este caso de un contexto no muy recurrente: una entidad religiosa, sin fines de lucro.

El estudio de los fenómenos sociales en el ámbito religioso actual de nuestro entorno, resalta por la carencia de abordajes al respecto. En nuestro tema en específico que es la utilización de la comunicación en instituciones religiosas protestantes para fines de captación y retención de miembros cobra especial relevancia por su relativa originalidad.

1.5.2 Justificación metodológica:

Por la naturaleza de la investigación realizada en un ámbito eclesial y la adaptación de los instrumentos a dicho ámbito, éstos se pueden aplicar en futuras investigaciones de temática similar.

Por otro lado, las estrategias propuestas se ajustan de la aplicación teórica en lo práctico de la comunicación interna de las organizaciones religiosas. Una vez más la adaptación propuesta puede ser útil para otros estudios.

1.5.3 Justificación práctica:

Presentar una propuesta de mejora y un plan estratégico que sea aplicable en la IASD El Trébol, permitirá un mejor desempeño e involucramiento en las actividades eclesiales en general

Si bien existen políticas a nivel macro organizacional de la IASD, al momento de “descender” a instituciones de índole menor, estas se pierden.

La aplicación de dichas políticas traducida en planes y actividades, llega a algunos directivos que, no tienen muy en claro las ventajas y beneficios que entraña una correcta utilización de la comunicación interna.

Por ello, la institución menor se resiente en el cumplimiento de sus metas que deviene de manera visible en la desmotivación y falta de compromiso de sus miembros. Con este estudio, buscamos revertir ese devenir.

1.6. Definiciones:

1.6.1 Comunicación Interna:

En “Comunicación Organizacional” (2017) los autores indican el concepto de Comunicación Interna de la siguiente manera, la Comunicación Interna son: “procesos comunicativos que se llevan a cabo dentro de la organización ... aquella que busca el logro de los objetivos organizacionales a través de mensajes que fluyan de manera eficiente en el interior, de relaciones satisfactorias entre sus miembros, un ambiente de trabajo agradable, *etc.*” (p. 20).

Por otro lado, Fajardo y Nivia (2017) agregan que, la Comunicación Interna “busca contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; logrando fortalecer la cultura y propiciar un adecuado clima organizacional al incrementar la motivación y la productividad”.

1.6.2 Motivación:

"Es el resultado de la interacción de los individuos con la situación... así como, los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo... o esfuerzo para lograr cualquier objetivo". (p. 175)

Chiavenato (2010) agrega que, la motivación "es un proceso psicológico básico. Junto con la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, es uno de los elementos más importantes para comprender el comportamiento humano. Interactúa con otros procesos mediadores y con el entorno". (p.236)

1.6.3 Compromiso:

Citamos a Alles (2010) respecto a la definición de Compromiso organizacional "o lealtad de los empleados, es el grado en que un empleado se identifica con la organización y desea seguir participando activamente en ella." (p. 307).

1.6.4 Administración:

Sobre definición de administración, Koontz (2015) afirma que "es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz"... de esta manera "se ocupa de la productividad, lo que supone efectividad y eficiencia, y la suma de los dos para lograr la eficacia". (p.4)

Chiavenato (2005) enfatiza que "la tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente". (p. 37)

1.6.5 Organización religiosa:

Luhmann indica que "las organizaciones religiosas son sistemas sociales que tienen la posibilidad de vincular a sus miembros, en nombre de la organización, con el entorno social y preferentemente con otras organizaciones".

Agrega que una "organización religiosa representa... una "adquisición evolutiva", al figurar como una construcción social autónoma que ha alcanzado una estabilidad en el tiempo, resultado de condicionar la pertenencia ... y regular las relaciones entre sus miembros". (pp. 13 y 17)

1.7. Alcances y Limitaciones.

1.7.1.1 Alcances:

Los alcances que tendrá la investigación, se delimitan a Perú, región de la costa, provincia de Lima, distrito de Los Olivos, además el sector es el Urbano. El tipo es Comunicación interna.

Al ser un plan de mejora, el presente trabajo se orienta a obtener toda la información de la institución de estudio que es la Iglesia Adventista del 7mo día "El Trébol" en el distrito de Los Olivos en Lima, Perú. Asimismo, los insumos y la propuesta se entregarán a esta organización para ser evaluada por la administración y su posterior implementación.

1.7.2 Limitaciones:

Entre las limitaciones halladas, hemos encontrado las siguientes:

- Que los aspectos técnicos de la investigación solo sean aplicables a la organización religiosa específica: la IASD "El Trébol".
- Demoras en las respuestas de las encuestas.
- Desconocimiento del uso de la tecnología para resolver encuestas virtuales.
- Poca participación o ausentismo de parte de los miembros de iglesia.
- Las demoras y la poca participación causaron demora a su vez en los análisis de los resultados y por ende la alteración en el cronograma establecido.

Capítulo II Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.2 Antecedentes de contexto nacional

En la tesis de licenciatura, "*Comunicación Organizacional y Desempeño Laboral de los colaboradores de la empresa Café del Perú*". (2020), publicada en el Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú, Pamela Remigio, tuvo como objetivo, el determinar la relación existente entre la comunicación organizacional y el desempeño que demuestran los colaboradores de la empresa. La investigación es de tipo aplicada, con enfoque descriptivo correlacional, cuantitativa, con un diseño no experimental de corte transversal.

La tesis de maestría, "*Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana*". (2020), Maritza Piedra, busca identificar si entre sus tres dimensiones (ascendente, descendente y horizontal) existe o no la comunicación adecuada y cómo este factor está relacionado con la motivación laboral en docentes de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de una Universidad Privada Peruana, enfocándose en la sede Lima. En relación con la metodología, la investigación es de tipo descriptivo correlacional y el diseño es transeccional.

Tesis de maestría, “*Relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de un hospital de EsSalud*”, (2021) de Pricila Toledo, se plantea determinar la relación entre la comunicación organizacional y la satisfacción laboral. Se desarrolló el estudio correlacional con una muestra de 61 enfermeras especialistas en el área de cuidados intensivos del Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen de Lima, durante el periodo 2020. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de comunicación organizacional y satisfacción laboral. Para el análisis inferencial se utilizó la Prueba de correlaciones de R de Pearson.

2.1.3 Antecedentes de contexto internacional

Según Pineda, en su artículo “*La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital*” (2020), estudia las transformaciones del mercado, generadas por fenómenos globales impactan el escenario organizacional. Se sostiene que una de las maneras de adaptación a cambios, se da por medio de la comunicación organizacional, utilizándola como proceso de interacción con un enfoque dirigido a diversos públicos. La comunicación organizacional, es una disciplina que se fundamenta en las ciencias sociales.

Puertas, Yaguache y Altamirano (2020), en su artículo, *Nuevas tendencias en la comunicación organizacional*, se estudia cómo la comunicación se encuentra en un proceso de transformación. El estudio

sostiene que la comunicación organizacional, evoluciona de una comunicación de masas controlada. Esta evolución tiene como característica, la integración del total de sus usuarios y el desarrollo de plataformas digitales que permitan el intercambio comunicacional, para lograr la tan necesaria retroalimentación.

Contreras y Garibay, en su artículo “*Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina*”, presentan una investigación documental que engloba una revisión general de las principales fuentes, autores y enfoques que tratan el tema e ilustran la evolución del término en América Latina, especialmente en su desarrollo en México. Resalta la importancia que adquirió este concepto a partir de 1990, cuando se convirtió en un objeto de estudio y los factores repetitivos que han contribuido al desarrollo de nuevos escenarios para la investigación. El artículo describe las características más trascendentes del estudio de la comunicación en diferentes organizaciones.

2.2. Conceptualización de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

2.2.1 Comunicación Interna

La Comunicación Interna según (Brandolin & González, 2009) es una herramienta de gestión y a la vez, una técnica. Tiene como prioridad lograr la eficacia en la recepción y comprensión adecuada de los mensajes.

Esta comunicación va dirigida especialmente al público interno, a los colaboradores de una organización y busca generar un entorno productivo, armonioso y participativo.

Ellos también agregan que, la comunicación interna permite:

- **Generar la implicación del personal**, lo cual es promover que los colaboradores se comprometan auténticamente para lograr juntos los objetivos trazados por la empresa, impulsando el trabajo en equipo.

- **Armonizar las acciones de la empresa**. Impedir que existan discrepancias buscando siempre el diálogo y una fluida comunicación con las áreas y niveles distintos.

- **Propiciar un cambio de actitudes** (Saber, poder, querer). Conociendo el rumbo de la empresa, se puede alcanzar una actitud positiva con cierta independencia que permita la toma de decisiones individuales y/o grupales para alcanzar las metas propuestas por la organización.

- **Mejorar la productividad**. Cuando se genera una comunicación interna clara, todos los colaboradores conocen los objetivos y están en condiciones de desempeñarse y mejorar sus niveles de producción. (Págs. 25,26)

2.2.2 Objetivos de la Comunicación Interna

En el “Manual de la Comunicación Interna” de Aced, Arocas y Miquel (Aced, Arocas, & Miquel, 2021) se cita a Berger, Elias y Mascaray y a otros autores, sobre los principales objetivos de la comunicación interna se detalla en el siguiente cuadro:

Tabla 2.

Objetivos de la Comunicación Interna

Construir e impulsar la cultura corporativa Implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica	Los colaboradores deben conocer misión, visión y valores de la institución. Debe fomentarse y fortalecerse valores y la identidad de la organización. La gerencia define la visión, y es asumida por toda la institución. Es fundamental que cada colaborador se identifique con objetivos de la organización, así como conocer cuál es su contribución a su consecución.
Proyectar una imagen positiva de la organización	Son los colaboradores quienes representan a la marca corporativa e influyen de decisivamente en la reputación a través de la imagen proyectada en sus círculos de influencia social.
Consolidar el estilo de dirección	La comunicación interna es una herramienta de liderazgo que permite transmitir el estilo de dirección a toda la organización.
Potenciar el sentido de pertenencia y cohesión a la organización	Cada colaborador debe sentirse parte de la empresa, ello logra su motivación y se involucrará más. Es fundamental la vinculación de los colaboradores con la institución, y las relaciones interpersonales entre ellos. Generar sinergias entre áreas de trabajo y enlazar a los equipos de trabajo.
Mejorar el clima laboral	Si se gestiona bien la comunicación interna se disminuyen los conflictos y tensiones en la institución. Debe buscarse crear un entorno de transparencia y confianza donde cada colaborador se sienta cómodo para expresarse y compartir sus opiniones.
Mejorar los resultados de la empresa	El logro de la optimización de los procesos internos, eleva la calidad del trabajo de la institución y coadyuva a la realización de su misión.

Acompañar en la gestión del cambio y evitar reticencias

La comunicación interna permite que la organización se adecúe mejor a los cambios del entorno: tecnológicos, comerciales, económicos, etc., además disminuye la resistencia al cambio que a veces se da.

Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal

La comunicación interna mana hacia todas las direcciones de la institución. Los modelos unidireccionales de gestión de la comunicación han dado a paso a modelos bidireccionales.

Mantener informada a la organización

Son los colaboradores quienes deben conocer primero, cada novedad de la institución, para ellos nos serviremos de los canales internos. Es fundamental administrar bien los tiempos y evitar saturar los canales con información irrelevante.

Promover la retención y captación de talento

El colaborador satisfecho deseará seguir formando parte de la institución. Un adecuado clima laboral, más un sentido de pertenencia fuerte facilitan la retención de talento y sirven para atraer a potencial talento.

Nota: Adaptado de (Aced, Arocas, & Miquel, 2021, pág. 46)

2.2.3. Tipos de Comunicación Interna

Ana Arizuren, Elvira Cabezas, Natalia Cañeque y otros en “Guía de buenas prácticas de comunicación interna”, (Arizuren, Cabezas, & otros, 2010) presentan una clasificación de los tipos de comunicación interna:

La Comunicación Formal

Es aquella comunicación que es planificada y estructurada con anticipación. Podría ser descendente, ascendente, horizontal o transversal. En este tipo de comunicación es esencial la producción de distintos soportes de comunicación (orales, escritos, audiovisuales, digitales, electrónicos, etc.) a fin de tener más espacios y recursos de expresión.

1. Comunicación descendente

La comunicación descendente proviene desde la dirección de la organización al resto de los miembros de la misma. Esta comunicación es conocida por todos y resulta eficaz si se transmite de forma concreta y se hace el esfuerzo por adecuar el mensaje al destinatario. Puede generar respeto y confianza si se realiza de forma que los destinatarios la perciban como próxima y verdadera.

2. Comunicación ascendente

Es aquella comunicación que se origina de la alta gerencia. Este tipo de comunicación permite a los distintos públicos como: federaciones, asociaciones, familias, personas con discapacidad intelectual, profesionales, personas voluntarias, socios, etc. que pueden participar de manera activa en la institución. Es así que se mejora el conocimiento interpersonal, se motiva a la aportación de ideas, y logra la retroalimentación al darse a conocer directamente posibles conflictos, necesidades o preferencias que pueden conducir a la mejora de la gestión, la calidad, etc.

3. Comunicación horizontal

Es el tipo de comunicación que deriva entre los colaboradores de la institución y que están en el mismo nivel de la organización. Los mensajes expresados logran cohesión y coordinación, incrementan el espíritu de

equipo y un ambiente positivo de trabajo común, se lograr hacer participar a todos en el proceso.

4. Comunicación transversal

Es el tipo de comunicación que existe entre los colaboradores que no necesariamente desempeñan un mismo rol o que no pertenecen al mismo departamento, de tal manera que se ponen en común distintas opiniones e informaciones. Este tipo de comunicación es esencial, ya que enriquece conocimientos e integra a distintos grupos de interés con niveles y papeles diferentes. (P. 25)

2.2.4 Interferencias en la Comunicación Interna

En el libro “Nueva Comunicación interna en la empresa” Berceruelo describe una serie de factores que crean interferencia en la comunicación interna de una organización. (Berceruelo, 2015)

“Saturación o sobrecarga de información que, circula por los canales y que dificulta o impide la correcta recepción de mensajes, que se pueden perder en la acumulación informativa. Por ejemplo, el correo electrónico, un canal que recibe habitualmente tal avalancha de mensajes que a menudo sepulta o relega a un segundo término una comunicación prioritaria”.

“Las deficiencias en el proceso comunicativo obedecen a la ausencia de un mecanismo de retroalimentación que permita conocer cómo se ha recibido un determinado mensaje. En muchas ocasiones, los directivos de las empresas apuestan por una comunicación unidireccional, porque es más cómoda y soslaya la crítica o el rechazo, pero rehúsan al mismo tiempo conocer la opinión del receptor de dicha comunicación”.

“La incorrecta elección del canal. En una compañía se preparó con tiempo y sumo cuidado un programa de Comunicación Interna que se desencadenaría con un videocomunicado del consejero delegado. Sin embargo, nadie reparó en que casi tres cuartas partes de la plantilla carecían de altavoces en sus ordenadores para escuchar el discurso de su jefe”.

“La creación de un canal específico, como un buzón de sugerencias, pero no se da continuidad a su funcionamiento o bien se descuida la respuesta a lo que se recibe, lo que se traduce en la desconfianza y en la desmotivación de los empleados”.

Puede ocurrir que el canal es el adecuado pero el mensaje transmitido no es el idóneo. Si el mensaje es demasiado sintético o excesivamente largo y prolijo el receptor puede perder el interés y desconectar.

“Los aspectos personales desempeñan también un papel fundamental a la hora de canalizar adecuadamente un mensaje. La comunicación se interrumpe en los flujos tanto ascendentes como descendentes por motivos muy diversos: desde el temor del subordinado por expresar libremente sus comentarios u opiniones a su superior jerárquico, hasta la adopción de posturas defensivas a la hora de transmitir malas noticias”.

La comunicación en cascada, puede ser susceptible de afectarse por diversas interferencias del tipo humano, al ser un proceso muy dependiente de la actitud de los mandos intermedios y de sus habilidades comunicativas. A fin de evitar esto, las instituciones imparten acciones formativas y fomentan el desarrollo de habilidades comunicativas. También es necesario establecer mecanismos que impidan la pérdida o devaluación del mensaje mediante acciones o soportes de refuerzo.

“Las barreras lingüísticas, las diferencias culturales o factores emocionales como el estrés son otros tantos obstáculos que interfieren en la comunicación”.

Mención especial merece el rumor, un elemento que genera las principales disfunciones en los procesos de Comunicación Interna, precisamente por su propia naturaleza: circula por canales informales, se

propaga rápidamente, es promovido o alentado por fuentes cercanas al receptor y que cuentan con su confianza, bien por amistad o proximidad

2.2.5 Planificación de las comunicaciones internas

Brandolin y Gonzáles (Brandolin & González, 2009) nos presentan la siguiente propuesta:

“Un buen desarrollo de las comunicaciones internas debe basar su actividad en una forma cíclica que gire en torno a cinco instancias que van encadenadas: el pre-diagnóstico, el diagnóstico, la planificación, la ejecución del plan y su seguimiento”.

“La primera etapa, la de pre-diagnóstico, es un primer acercamiento a la empresa, a través del referente o contacto para relevar información de la organización, insumo fundamental para el proceso de auditoría”.

“La segunda etapa, la del diagnóstico, devela las falencias o aciertos que ofrece la comunicación interna dentro de una empresa u organización. Este diagnóstico surge a partir de la aplicación de un instrumento de medición (auditoría de CI, encuesta de clima, entre otras)”.

“La tercera instancia es la planificación que consiste en realizar un plan estratégico de comunicación interna teniendo en cuenta los resultados

relevados en la auditoría, es decir, las necesidades y mejoras que se deben efectuar en esa institución en relación a la CI. En definitiva, es la instancia en la que se definen los objetivos que se desean alcanzar y se traza un plan estratégico tomando como guía las necesidades relevadas en el diagnóstico”.

“En la etapa de ejecución se ponen en marcha las acciones contempladas en el plan estratégico de comunicación interna”.

“Esto puede implicar diferentes tipos de desarrollos ya sea capacitaciones, desarrollo de canales de CI, reuniones, entre otros”.

“La última instancia contempla el seguimiento del proceso de implementación del plan. Es decir que se van efectuando diferentes mediciones para ver cómo evolucionan las acciones implementadas. Esta fase es también diagnóstica ya que permite ir corrigiendo o adaptando el plan a partir de la realidad que presenta la actividad diaria para garantizar el logro de los objetivos del plan de comunicación interna”.

2.2.6 Las relaciones interpersonales en la comunicación interna

Según Blanch (2014), “las relaciones interpersonales son el conjunto de habilidades de personas que buscan estar direccionados al cumplimiento de un propósito en común, estas relaciones son asertivas”.

Wiemann (2015) precisa que, “las relaciones recíprocas entre varias personas donde exista la comunicación efectiva, ambiente no conflictivo y expresión de ideas u opiniones de manera abierta son las relaciones interpersonales” (p. 16).

Sobre las relaciones interpersonales en la comunicación interna según Parra (2012) “se logra al tener una Comunicación Interna eficaz dentro de una organización, donde las relaciones interpersonales y la Comunicación se “convierten en las interacciones recíprocas entre los miembros de un grupo o equipo de trabajo, donde la empatía, la actitud, el asertividad, la personalidad y la escucha activa son los factores fundamentales de la Comunicación Interna dentro de las organizaciones”. (p. 112).

Los niveles de comunicación dentro de una empresa los podemos observar en la tabla siguiente:

Tabla 3.

Niveles de comunicación dentro de la empresa

Niveles de Comunicación			
Objetivos	Interpersonal	Pequeño grupo	Organización
Informático	Entrevista de contratación Entrevista de despido Orientación	Reuniones de grupos de trabajo	“Publicaciones de la casa” Boletín de noticias

	Informes orales/escritos	Reuniones de ejecutivos Programa de capacitación	Panfletos para los empleados Grapevine
Reguladores	Reuniones programadas supervisadas/empleados Revisiones anuales	Reuniones de ejecutivos Reuniones en momentos de crisis	Declaración de políticas Memorándum de la compañía Contratos sindicales
Persuasivos	Resolución de problemas Expresar los puntos de vista con relación a políticas	Reuniones de grupos de trabajo Comités ejecutivos	Panfletos para los empleados Reuniones de <i>staff</i> de supervisores

Nota: Adaptado de (Trelles Rodríguez, 2011)

2.2.7 La Iglesia Adventista del 7mo Día

La organización administrativa tiene varios niveles. Según el sitio Adventistas.org (2023):

- Una Asociación o Misión local es un organismo administrativo integrado por las iglesias de una zona territorial, estado o provincia;
- Una Unión está conformada por un grupo de asociaciones o misiones de los campos misioneros dentro de un espacio territorial mayor, por lo general un país.
- Una División es una sección de la Asociación General, con un ámbito administrativo que ocupa determinadas áreas geográficas a nivel continental.
- La Asociación General de los adventistas del 7mo día, integra todos los campos continentales, todas las divisiones a nivel

mundial. Su sede central está ubicada en Washington DC, de los Estados Unidos de América.

- Específicamente, en América del Sur son ocho países (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, Paraguay, Perú y Uruguay), quienes integran la División Sudamericana, cuya sede central está situada en la ciudad de Brasilia. A continuación, podemos observar la constitución de la División Sudamericana en la siguiente figura:

Figura 1.

Organización de la División Sudamericana de la IASD



Nota: Países que forman parte de la División Sudamericana de la IASD

- La IASD El Trébol pertenece al Distrito Olivos A, que a su vez pertenece a la Misión Centro Oeste del Perú (MICOP) y esta a su vez pertenece a la Unión Peruana del Norte y esta, a la División Sudamericana que forma parte de la Asociación General.

Cultura musical

Se caracterizan por una herencia cultural adventista para la sociedad de hoy en día. Es la música una de esas expresiones más relevantes. Un caso sobresaliente es del famoso representante musical de estilo contemporáneo de música clásica instrumental, Herbert Blomsteadt, quien con sus 96 años sigue activo en una agenda de presentaciones a la fecha.

La música vocal es otra marca cultural. Entre sus representantes más conocidos tenemos al grupo Take 6, al grupo Heritage Singers, el King's Herald y Arautos do Rei, el cantante Wintley Phipps, entre otros.

Área de la medicina y la alimentación holística:

- La iglesia adventista ha contribuido de manera muy importante al mundo, al promover el estilo de vida sano. Un caso conocido respecto a esto, es lo que hizo John H. Kellogg (1852-1943), fundador del Sanatorio de Battle Creek y que originó una gran red de hospitales, clínicas y centros de vida saludable a nivel mundial.

- La conocida revista "Newsweek" ha clasificado al Hospital Adventista de Manaus (Brasil), por tercera vez, como uno de los mejores hospitales, de la nación.

- Will Keith Kellogg (186-1951), fundó Kellogg's, la empresa de alimentos matinales por excelencia a nivel mundial, que tiene fábricas en los Estados Unidos y varios otros países en los cinco continentes.

- La IASD como parte de su política de desarrollo, habilitaron diversos departamentos industriales para obtener financiamiento de ayuda a estudiantes. La mayoría de dichas iniciativas han originado industrias de alimentos integrales, a destacar Sanitarium, con sede en Australia, industrias Granix con sede en Argentina, Superbom, en Brasil y Productos Unión en Perú.

- La Iglesia Adventista promueve la dieta vegetariana y el ejercicio físico. En los últimos años, en el plano científico con publicaciones diversas en temáticas médicas y grandes corporaciones de medios de comunicación, se ha resaltado la longevidad del estilo adventista vegetarianos, especialmente en la localidad de de Loma Linda. Cabe resaltar, algunos estudios de nutrición en el enfoque de la salud pública por el médico de identidad adventista John A. Scharffenberger, quien tiene cien años. Otro investigador, el doctor Gary Fraser, comprobó que, se ha

incrementado en seis años más de vida, la ventaja adventista, registrando la correlación de nutrición, calidad de vida y bajo riesgo de padecer cáncer.

- La IASD resalta en el tema de la nutrición y la longevidad. A raíz de ello el periodista de nacionalidad estadounidense Dan Bluettnner, integrante de la National Geographic Society y redactor en el The New York Times, publicó en el año 2008, “Blue Zones” y otros siete *Best Seller*, donde resalta la importancia y efecto comprobado de los hábitos saludables como impulsores de la longevidad en diversos puntos del planeta. Un caso especial, menciona a los adventistas californianos que practican en su vida, el consejo bíblico de una salud equilibrada con los ocho remedios naturales, elementos básicos para la gozar de buena salud: el aire puro, la luz solar, la abstinencia o temperancia, el descanso, el ejercicio físico, un régimen alimenticio equilibrado, el consumo saludable del agua y la confianza en Dios.

Educación y responsabilidad social

- En 1872, se funda la escuela primaria de Battle Creek, y se inició así a la mayor red educativa cristiana mundial (la Red de Educación Adventista), con presencia en 166 países y que cumplió 151 años este 2023. Son 9.590 instituciones escolares, 118 de nivel superior, con 2 millones de estudiantes.

- La IASD también favorece a la cultura de solidaridad y responsabilidad social. Posee una agencia humanitaria de gran envergadura, la Agencia Adventista de Desarrollo y Recursos Asistenciales (ADRA), que inició sus funciones el año 1956 como Seventh-day Adventist Welfare Service (SAWS), con presencia en más de cien naciones.

Activistas, pacifistas y defensores del derecho a la vida y derechos humanos

La IASD promueve una gran serie de labores de solidaridad, en justicia social y en derechos humanos. Mencionamos el caso de Sojourner Truth (1797-1883) quien fue una abolicionista y activista en apoyo de las mujeres afroamericana; otra activista fue Irene Morgan (1917-2007) de origen afroamericano; John H. Weidner (1912-1994), de origen holandés, quien en el transcurso de la Segunda Guerra Mundial fundó la Dutch-Paris, institución que, salvaguardó a 800 judíos y 100 pilotos aliados; un caso notable es el de Desmond T. Doss (1919-2006), quien en 1945, en la isla de Okinawa, Japón, preservó la vida de 75 soldados y es el primer objetor de conciencia en ser galardonado con la medalla de honor de manos del mismo presidente de los Estados Unidos, Harry S. Truman (1884-1972). Sus actos heroicos fueron de tal inspiración que, en el año 2016 se realizó la película "Hasta el último hombre", basada en su vida. El film fue dirigido por Mel Gibson.

Legado literario

Tiene actualmente 57 editoras que imprimieron el año 2022, y en 276 idiomas, millones de publicaciones sobre tópicos muy diversos que incluyen teología, salud y educación y muchos otros.

La escritora Elena de White es autora de una alta variedad de publicaciones. Cabe resaltar, su libro "El camino a Cristo" escrito en el año 1892 en Battle Creek, USA, el cual ha sido traducido a más de 160 idiomas. Otro es el libro "El Gran Conflicto" lanzado en 1888 y traducido a 74 idiomas. Un dato relevante: la Smithsonian Review ha incluido a Elena G de White en el grupo de las cien personalidades americanas más destacadas de los Estados Unidos, el año 2014.

2.3. Importancia de la(s) variable(s) o tópico(s) clave

Imagen y reputación de una institución es fundamental, puesto que refleja lo suscitado dentro de una organización y el cómo se maneja la forma de comunicación interna en ella. En una entidad, así sea pequeña, existe comunicación, interna y externa y es muy pertinente saber manejarla, direccionarla correctamente para alcanzar los objetivos deseados.

El primer axioma de la comunicación dice “es imposible no comunicar”, según Paul Watzlawick, podemos entender la importancia de administrar la comunicación al interior de las instituciones. “A partir de la falta de planificación en la circulación de mensajes, se producen malos

entendidos, rumores y equivocaciones por no contar con fuentes oficiales que provean comunicaciones”. (Brandolini, González, 2009).

2.4. Análisis crítico

Según la información indicada en los párrafos anteriores, se puede decir que en el estudio realizado a la IASD El Trébol a nivel interno no existe una buena comunicación, y esta es una de las principales debilidades que tiene dicha organización religiosa.

Con los antecedentes y según las búsquedas hechas por los autores mencionados y distintas teorías en el presente estudio, se examinaron los diferentes resultados obtenidos en la investigación con el fin de buscar diversas opciones de solución para resolver el problema propuesto.

La comunicación es el factor clave para que, los procesos en el interior de la institución funcionen plenamente, y las relaciones interpersonales deban ser fluidas y directas.

Por dicha razón es muy importante considerar lo hallado en las investigaciones, ya que en la IASD El Trébol se ha encontrado dificultades de comunicación interna entre los integrantes que conforman la organización. Ello ocasionó debilidades como: un descenso en la productividad, disminución de la motivación de los colaboradores, conflictos internos diversos que alteran el clima laboral, entre otras inconvenientes

que se pueden avizorar. Todo ello, hace imprescindible elaborar el diseño de un plan de comunicación para esta organización.

Esta problemática ha generado iniciativas significativas que, deben de ser manifestadas y precisadas en la sección de la propuesta, cristalizadas en el plan de comunicación.

Asimismo, el buen funcionamiento de los elementos que integran elementos internos en una organización, son de vital importancia para alcanzar una adecuada comunicación. Todo ello, se precisará al detalle en las partes del plan comunicacional. Estos elementos pueden afectar directamente en las relaciones y actividades de los miembros de esta organización religiosa.

Capítulo III Marco Referencial

3.1. Reseña histórica

La Iglesia Adventista del Séptimo Día (IASD) inicia legalmente el 21 de mayo de 1863. Fueron los primeros presidentes de la Asociación General de los adventistas: John Byington (1798-1897), Jaime White (1821-1881) y John N. Andrews (1829-1883).

La IASD hoy en día está presente en 212 de los 235 países reconocidos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

En el año 1863 existían 125 congregaciones y aproximadamente 3.500 miembros. Actualmente superan los 23 millones de adventistas a nivel mundial. (Hosokawa, 2023)

A comienzos del siglo XX los adventistas tenían fama de ser una de las iglesias más misioneras del entorno cristiano. Entre los años 1851 a 1940, presentaron un mensaje oral y escrito en 824 idiomas en 412 países. Entre los años 1901 y 1960, lograron enviar 9.150 misioneros a nivel global. (Hosokawa, 2023)

En esa línea de expansión alrededor del mundo, la IASD se establece en el Perú, entre los años 1898 y 1907.

Años más tarde, en 1978, en Lima, Perú, los miembros de la IASD “Brasil”: hno. Luis Alva, hno. Israel Herrera, hno. Ronald Bendezú y hno. Jorge Zorrilla, tuvieron la iniciativa de organizar una campaña en un lugar sin presencia adventista.

Se organizó un pequeño grupo de 9 personas, el cual quedó establecido en Jr. Yawar Huaca 2797. Urb. Sol de Oro, del distrito de SMP, ahora distrito de Los Olivos que, en ese entonces, aún no existía.

- **CAMBIO DE LOCAL**

Al paso del tiempo, el grupo se trasladó a Huáscar 505 Urb. El Trébol que era un local más amplio, el 31 de marzo de 1979.

- **CATEGORÍA DE IGLESIA**

El grupo creció aún más y se formalizó su estatus a “iglesia” un 08 de diciembre de 1979.

- **ZARANDEO**

El primer líder quien era muy apreciado, hno. Luis Alva contrajo matrimonio y se fue a vivir a USA de forma casi intempestiva. Debido a ello varios hermanos dejaron de asistir, pero también varios otros se unieron a la iglesia.

- **TERCER TEMPLO**

De nuevo, hubo necesidad de buscar otro local más amplio y se alquiló un inmueble en Jr. Venus 595. Urb. El Trébol en 1981.

- **TERRENO PROPIO**

Con el aporte de importantes donaciones, entre éstas las que más resaltan fueron del hno. Luis Alva, se reunió un fondo para adquirir un terreno propio en Francisco de Paula Gonzáles Vigil 288, frontera con Urb. Mercurio a dos cuadras de la actual Municipalidad de Los Olivos.

Ahí se construyó el templo de 3 pisos y es sede actual de la IASD El Trébol y a pesar de ya no ubicarse en la Urb. El Trébol, decidieron que el nombre permanezca.

- **“HIJAS” DE LA IGLESIA EL TRÉBOL**

Como resultado de exitosas campañas evangelísticas y con el apoyo de la Universidad Peruana Unión y otras instituciones, los miembros de la iglesia El Trébol fundaron en la Urb. Naranjal una nueva iglesia, así como otra en la zona llamada “Huandoy”, años más tarde otra iglesia llamada “Abrahám” y la última Iglesia “Urb. Panamericana Norte” el año 2015.

Dichas iglesias a su vez, han fundado varias otras a través del tiempo

- **ACTIVIDAD DE LOS MENORES**

La IASD “El Trébol” tiene un Club de Conquistadores, y un Club de Aventureros llamados “Bereshit” que destacan durante los campamentos y

eventos donde participan. Esos clubes, son un medio idóneo para que los niños y adolescentes desarrollen sus facultades físicas, mentales y espirituales.

- **IGLESIA VIRTUAL**

En el año 2020, la iglesia se volvió “virtual” y se hizo uso de la tecnología para continuar congregándose. Los cultos se realizaron a través de plataformas virtuales de comunicación.

Aunque los templos físicos fueron cerrados por indicación del gobierno, la iglesia siguió adelante y durante esos años se unieron 80 personas a la grey.

A fines del año 2021, el templo fue reabierto y los servicios y cultos volvieron a ser presenciales.

3.2. Filosofía organizacional

- **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”. (Adventistas.org, 2023)

- **VISIÓN**

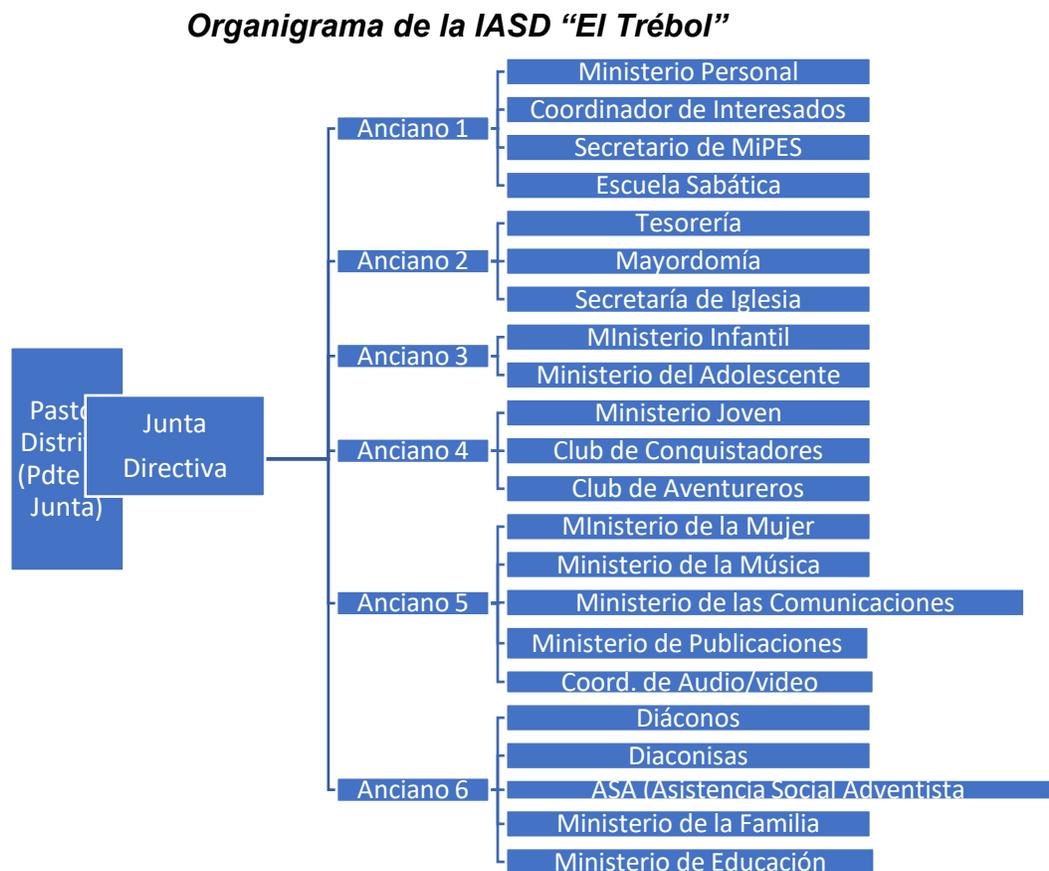
“En armonía con las grandes profecías de las Escrituras, entendemos que el clímax del plan de Dios es restaurar a toda su creación en completa armonía con su perfecta voluntad y justicia”. (Adventistas.org, 2023)

3.3. Diseño organizacional

3.3.1. Organigrama

La IASD “El Trébol” se compone de diversos departamentos o ministerios estipulados en su Manual de Iglesia, el cual es su manual organizativo. Su organigrama sería de la siguiente manera:

Figura 2.



3.3.2 Funciones de cada cargo.

Según el Manual de la Iglesia Adventista en su última versión (año 2022, se especifican las funciones de cada cargo (Asociación General, 2022).

1. El Anciano de Iglesia:

Características:

Es el dirigente religioso representante de la iglesia en ausencia del pastor y procura continuamente dirigir a la hermandad a ser consecuentes con la vida cristiana.

El anciano debe dirigir los servicios y cultos de la iglesia, ministrar y orientar según los estatutos eclesiales. El requisito principal para la elección del anciano por causa de su vida consagrada y de su capacidad como dirigente. (Pág. 85)

El anciano también debe cumplir las siguientes funciones:

- Conducir los cultos y servicios de la iglesia.
- Incentivar el constante estudio de la Biblia, oración, y el crecimiento espiritual de cada miembro.
- Incentivar la fidelidad en cuanto a la devolución de los diezmos.
- Promover la participación activa en todas las áreas de servicios de la obra misional. (Pp. 87-89)

2. Secretario de la iglesia

Los deberes del secretario son:

- Ser secretario de la junta de iglesia y de las reuniones de negocios de la iglesia. Anotar con exactitud todos los acuerdos en el libro de actas de la iglesia.
- Efectuar la transferencia de los miembros de iglesia.
- Mantener actualizado el Registro de feligresía en coordinación con la Escuela Sabática, y ancianos de iglesia. Miembros regulares, y coordinar visitas a los que no asisten regularmente.
- Es responsable por mantener y conservar todos los registros de la iglesia que incluyan los acuerdos de la junta de iglesia, las reuniones de negocios, la lista de oficiales, y la lista de miembros.
- Lleva un registro de las comisiones de la iglesia con una descripción de las responsabilidades de la comisión.
- También se encarga del directorio de la iglesia para promover la sociabilidad entre los miembros de la congregación.
- Mantener informada a la iglesia de asuntos relevantes en temas administrativos (Pp. 96,97)

3. Tesorero

Los deberes del tesorero son:

- Incentivar la fidelidad en la devolución del diezmo y ayuda a profundizar el espíritu de liberalidad por parte de los miembros de la iglesia.

- Es custodio de todos los fondos de la iglesia en su conjunto.
- Debe enviar a tesorería de la Asociación el monto total de los fondos lo más pronto y por los mejores medios que sea posible.
- Dispone los Fondos de la Escuela Sabática.
- Administra los Fondos locales de la iglesia.
- Maneja un método adecuado para que los miembros entreguen sus diezmos y donaciones.
- Protege el propósito de los fondos.
- Expide los recibos extendidos a los miembros de la iglesia.
- Informa a Auditoría oportunamente.
- Guarda reserva de la información de cada miembro de iglesia. (Págs. 97-101)

4. Ministerio de Mayordomía Cristiana

Son deberes del director de Mayordomía:

- Promover un uso adecuado y cuidado de la parte física del ser, de la mente, del tiempo, habilidades, dones espirituales, relaciones interpersonales, influencia, lenguaje, ambiente y posesiones materiales.
- Ayudar a los miembros, en la terminación de la obra por medio de la correcta utilización de sus dones y recursos, en su sociedad con Dios,
- Animar a los miembros a responder el amor divino, dedicando todo a Dios.

5. Ministerio Personal:

Son deberes del director de Ministerio Personal:

- Suministrar materiales y capacitar a cada miembro de la iglesia juntamente con el pastor y los dirigentes de la iglesia en la ganancia de almas para el Cielo.
- Ayudar a los necesitados, según mandato bíblico.
- Instruir a la hermandad en temas de evangelización,
- Informar en las reuniones administrativas de la iglesia, un reporte acerca de todas las actividades misioneras de la iglesia. (págs. 120,121)

6. El coordinador de interesados.

Son deberes del coordinador de Interesados:

1. Mantener actualizada una lista de todos los estudiantes de la Biblia recibidas por la iglesia.
2. Apoyar al pastor y al director de Ministerio Personal inscribiendo y reclutando miembros capacitados para atender el evangelismo.
3. Exponer un informe mensual ante la Junta Directiva de la iglesia del número de interesados en recibir estudios bíblicos. (p. 101,102)

7. Escuela Sabática.

La Escuela Sabática es llamada “el corazón de la iglesia” y es el principal sistema de educación religiosa. Posee cuatro propósitos: el estudio de la Palabra de Dios, la confraternización entre sus miembros, el compartir la fe

con el entorno inmediato y dar énfasis a la misión mundial de la iglesia adventista.

Los deberes del director de la Escuela Sabática son:

- Promover que los dirigentes y maestros de Escuela Sabática cooperen con los otros departamentos de la iglesia en todas las actividades evangelísticas.
 - Ejecutar un pujante evangelismo a través de las clases de la Escuela Sabática y otras actividades.
 - Nombrar a los maestros de las clases de Escuela Sabática de todas las divisiones, que luego deben ser aprobados por la Junta Directiva de la iglesia.
 - Administrar las ofrendas de la Escuela Sabática de manera cuidadosa.
- (Págs. 115-120)

8. Diáconos

Son deberes de los diáconos:

- Servir de apoyo en servicios y reuniones. El diácono es quien da la bienvenida a todos los miembros y visitas al ingresar al templo.
- Estar listos para colaborar con el pastor y con los ancianos, con el objetivo de que todo se desarrolle en la mejor condición posible y sin contratiempos.

- Visitar a la hermandad. Se busca que, al menos se visite cada hogar, una vez en el trimestre.
- Ayudar a los miembros con necesidades especiales. Deben aprender a cómo comunicarse de manera efectiva y promover la accesibilidad de las instalaciones de la iglesia y el transporte necesarios.
- Hacer los preparativos necesarios para el servicio bautismal.
- Apoyar en el servicio de Comunión y Santa Cena. Diáconos y diaconisas proveen todo lo necesario: toallas, lavatorios, agua y baldes.
- Cuidar de los enfermos y de los pobres. Mantener a la iglesia informada de las necesidades, para conseguir el apoyo. Los fondos para esa obra, deben ser suministrado por el fondo de pobres de la iglesia local.
- Cuidar y mantener la propiedad de la iglesia. (p. 93)

9. Las diaconisas

- Ayudar a dar la bienvenida a los miembros y a las visitas.
- Visitar a la hermandad en sus hogares, cuando no puedan asistir a los cultos.
- También ayudan a los miembros con necesidades especiales. Aprenden cómo comunicarse de manera efectiva con ellos. Asimismo, realizan servicios especiales a las personas con necesidades especiales.

- Auxiliar en las ceremonias de bautismo. Las diaconisas atienden a las damas que se van a bautizar, antes y después de la ceremonia. También ayudan proveyendo y preservando las túnicas de bautismo.
- Auxiliar en el servicio de Comunión. Junto con los diáconos se ocupan de todo lo necesario para este servicio, y también disponen de todo lo usado luego del término del servicio.
- Preparan los elementos a usar durante el servicio de Comunión: la mesa de la Comunión, preparación del pan y el vino, llenan las copitas con vino, sirven las bandejas con el pan sin levadura y cubren con mantel especial, la mesa asignada para ello.
- Prestar asistencia en Rito de Humildad, el lavamiento de pies, brindan ayuda especial a las mujeres visitantes y nuevas integrantes.
- Ayudar a los diáconos en el cuidado de los enfermos, de los necesitados y desafortunados. (P. 96)

10. Ministerio Joven

Las responsabilidades del director de Ministerio Joven son:

- Trabajar a favor y por medio de sus jóvenes en cooperación con la hermandad en general
- Promover el desarrollo espiritual, mental y físico de cada joven, las relaciones interpersonales cristianas, un motivador programa de testificación

- Llevar a todos los jóvenes a una relación espiritual adecuada con Cristo Jesús.
- Edificarlos en la Palabra de Dios,
- Entrenar a los jóvenes en cómo servir a la iglesia y la comunidad usando sus dones espirituales.
- Enviar voluntarios para llegar a la sociedad circundante, dotados del Espíritu Santo. (P.124)

11. Club de Conquistadores

Son deberes del director de Conquistadores:

- Representar al Club ante los otros dirigentes en la Junta de Iglesia.
- Presentar propuestas, proyectos, y disponibilidad del Club para ayudar en todos los ministerios.
- Informar a la iglesia los resultados de los trabajos realizados por el club que representa
- Mantener contacto con el líder de Conquistadores del distrito y de la Asociación/Misión y entregarles informes oportunamente.
- Informar sobre los proyectos y programas oficiales hacia la consecución de las metas establecidas.
- Planificar y ejecutar la dirección de todas las actividades del Club.
- Garantizar el cumplimiento adecuado del plan de trabajo y del programa.
- Estar bien informado y comunicar de todo lo concerniente al Club local.

- Liderar a su equipo para cumplir con todos los propósitos y objetivos trazados.
- Proveer de todo lo necesario para la realización de eventos, instrucciones y otras actividades que haga el Club.
- Definir las direcciones pautas y metas del Club para el año en curso.
(P.128)

12. Club de Aventureros

Los deberes del director de Aventureros son:

- Coordinar de forma permanente con el pastor y dirigentes de la iglesia para que todos conozcan sobre las actividades del Club de Aventureros.
- Planificar y presidir las reuniones de la directiva del club.
- Asegurar que los miembros del club cumplan las responsabilidades asignadas. Supervisar todas las reuniones y actividades de los Aventureros.
- Mantener comunicación fluida con los padres de los aventureros a través de diversos medios.
- Mantener comunicación con el director de Conquistadores, de Aventureros, del Ministerio Infantil o de Jóvenes de la asociación y entregar reportes según sea necesario. (P.128)

13. Ministerio Infantil

Las funciones del ministerio infantil son:

- Promover el desarrollo de la fe de los niños desde que nacen hasta los catorce años, guiándolos hacia su integración con la iglesia.
- Buscar desarrollar múltiples ministerios, por edades, con el firme propósito de conducir a los menores a Jesús y enseñarles a caminar diariamente con él.
- Colaborar en conjunto con el departamento de Escuela Sabática y otros ministerios a brindar educación religiosa a los niños,
- Entrenar a través de los ministerios el fin evangelizador, orientado al liderazgo, a la gracia y al servicio cristiano. (Págs. 104,105).

14. Ministerio de la Mujer

Las funciones del Ministerio de la Mujer son las siguientes:

- Sostener y desafiar a las mujeres en su accionar como discípulas de Cristo y como integrantes de la hermandad.
- Promover el desarrollo y la renovación espiritual entre las damas; en su calidad de ser de inestimable valor por medio de su creación y redención, entrenándolas para el servicio la iglesia
- Presentar el punto de vista femenino, sobre los diversos asuntos de la iglesia;
- Ministrar las necesidades que las mujeres tienen a lo largo de la vida, considerando por las diferencias multiculturales y multiétnicas.
- Trabajar en conjunto con otros ministerios de la iglesia para facilitar la participación de las mujeres.

- Establecer la buena voluntad entre las mujeres al propiciar lazos de amistad, apoyo mutuo e intercambio de ideas.
- Guiar y animar a la mujer adventista, dando condiciones para el involucramiento en las actividades de la iglesia. (P. 123)

15. Comunicación

Son deberes del director de comunicación:

- Promover la práctica de un programa formal de relaciones públicas, técnicas contemporáneas de comunicación, tecnologías sostenibles y utilización de medios de comunicación, en procura de difundir las buenas nuevas del evangelio.
- Tener la facilidad de relacionarse socialmente y representar adecuadamente a la hermandad, con un juicio adecuado, dotes de organización, óptima redacción y alto grado de responsabilidad para cumplir con toda encargatura.
- Reunir y difundir información en medios locales.
- Trabajar juntamente con el director de Comunicación de la Asociación.
- Presentar informes periódicos en las reuniones administrativas de la iglesia, cada vez que se lo requiera.
- Recopilar noticias del trabajo de cada ministerio acerca de los eventos más sobresalientes a fin de comunicarlo a la hermandad, usando técnicas de comunicación interna y externa, según se lo requiera. (Págs.105-107)

16. Educación

Son funciones del responsable de Educación:

- Promover apoyo para la educación cristiana.
- Ser miembro de la comisión directiva de la Asociación Hogar y Escuela, y cooperar con ella en los planes trazados.
- Proveer educación para padres, buscar la unidad de los hogares, la escuela y la iglesia en sus esfuerzos para dotar de una educación cristiana adventista para los hijos. (107-110)

17. Ministerio de la Familia

Son deberes del responsable de Ministerio de la Familia:

- Fortalecer los matrimonios y la familia.
- Fomentar la comprensión, unidad y amor en todo hogar, poniendo a Dios en la base de la familia.
- Impulsar la restauración entre las generaciones, su reconciliación si fuere necesario en virtud de la promesa en Malaquías 4:5 y 6,
- Traer esperanza a aquellos que fueron heridos por el abuso, disfunción de hogares y las relaciones parentales deshechas.
- Entrenar en diversas habilidades interpersonales para el enriquecimiento familiar.
- Programar actividades de terapia familiar para matrimonios y familias.
- Dar asesoría prematrimonial para parejas, así como establecer programas para matrimonios y la escuela de padres.

- Atender a las necesidades especiales de hogares disfuncionales: padres solteros, viudos, aquellas donde hay padrastros o madrastras (P. 110)

18. Ministerio de la Salud

Los deberes del Ministerio de la Salud son:

- Cuidar y velar por los enfermos de forma planificada.
- Organizar programas sobre medicina preventiva de enfermedades y salud pública.
- Promover el liderazgo en salud para lograr una vida sin tabaco, ni alcohol u otras drogas, y libre de alimentos inmundos.
- Incentivar una dieta vegetariana como parte del estilo de vida del miembro de iglesia (Págs.111-112)

19. Música

Los directores deben ser personas distinguidas por su consagración espiritual y su buen juicio.

Las funciones del director del departamento de música son:

- Proveer música correcta a todos los servicios y cultos de adoración y otras reuniones de la iglesia.
- Orientar acerca de los efectos de la música secularizada o de naturaleza dudosa o cuestionable que debe evitarse en los cultos.
- Organizar capacitaciones acerca del ministerio musical. (P.113)

20. Ministerio de las Publicaciones

Los deberes del departamento de Publicaciones son:

- Promover la actividad misionera por impresos bajo la supervisión e indicaciones de la Asociación
- Auxiliar a los distintos ministerios de la iglesia local en cuanto a la promoción, venta y distribución de revistas de suscripción, y otras publicaciones denominacionales.
- Trabajar juntamente con el pastor y los ministerios de la iglesia en una planificación que busque involucrar a los miembros de la iglesia en el trabajo evangelístico a través el medio impreso. (p. 114)

21. Acción Solidaria Adventista

Este ministerio recopila y prepara ropa, víveres y otros para asistir a los pobres, a los necesitados y a los desafortunados.

Funciones del departamento Acción Solidaria Adventista:

- Identificar las necesidades para así auxiliar con servicios basados en esas necesidades halladas.
- Organizar seminarios educativos, de desarrollo comunitario, y visitación constante para brindar consejería al servicio de la comunidad. (P.121)

3.4. Productos y/o servicios

Misión y Servicio

La Iglesia Adventista del Séptimo Día cree en la diversidad de dones y ministerios utilizados para cumplir con su misión. Por esta razón, actúa en diferentes áreas realizando proyectos, programas y acciones estratégicas. A partir de la sede en América del Sur, llamada División Sudamericana, los ministerios son responsables de la producción de materiales, documentos oficiales, y planificaciones generales que benefician a ocho países. (Adventistas.org, 2023)

Estilo de Vida Adventista (Adventistas.org, 2023)

Los adventistas creen en una vida de consagración a Dios en el aspecto físico, psicológico, emocional y espiritual. Su estilo de vida está basado en ocho remedios naturales que son: agua, descanso, ejercicio físico, luz solar, aire puro, nutrición equilibrada, temperancia y esperanza en Dios. Uno de los principios que los distingue es el descanso el día sábado, día separado por Dios para una mayor y mejor relación con sus hijos. Los adventistas confían en que Dios obra en todas las áreas de sus vidas y tiene la seguridad de que Cristo volverá pronto para recompensar a quienes confiaron en Él.

Comunicación con Dios (Adventistas.org, 2023)

Los adventistas 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.

Seminario de Enriquecimiento Espiritual (Adventistas.org, 2023)

Se trata de un importante proyecto que incentiva a las personas a desarrollar una estrecha comunión con Dios. Consiste en la lectura diaria de folletos devocionales, referentes a ciertas áreas específicas de la vida, cuyos temas resaltan la fidelidad a Dios. Su principal objetivo es concienciar sobre la importancia de buscar la dirección Divina en las primeras horas de cada mañana.

Reavivamiento y Reforma (Adventistas.org, 2023)

Es un proyecto mundial que enfatiza en la búsqueda a plenitud del Espíritu Santo y el desarrollo de hábitos, actitudes y tendencias conforme a la voluntad de Dios, tal como se presenta en la Santa Biblia.

Creencias (Adventistas.org, 2023)

Los adventistas consideran toda la Santa Biblia como la segura y única regla de fe y esperanza. Sus doctrinas, por lo tanto, siguen integralmente las enseñanzas bíblicas y están basadas en ellas.

Los Adventistas del Séptimo Día aceptan la Biblia como su único credo y sostienen creencias fundamentales basadas en las enseñanzas de las Sagradas Escrituras. Estas creencias, constituyen la forma en que la iglesia comprende y expresa las enseñanzas de las Escrituras.

3.5. Diagnóstico organizacional

La Iglesia Adventista del Séptimo Día, como entidad global tiene una sólida estructura organizacional a nivel macro, con estamentos administrativos muy detallados. Una serie de recursos administrativos minuciosos con el objetivo de mantener un orden y rigurosidad en el cumplimiento de metas a todo nivel, hasta en las iglesias o grupos más pequeños que usen el nombre “adventista”, se ha estructurado de esa manera.

Sin embargo, la IASD local, “El Trébol” necesita mejorar aspectos importantes como la comunicación interna entre los directivos y los miembros de la institución que, redunden en un mayor compromiso y motivación en las actividades más relevantes de índole misional y que refleje una identificación plena y correcta identificación con la organización

en cada integrante de esta, así como la mejora de las relaciones interpersonales.

Al respecto, presentamos a continuación un análisis FODA de la comunicación interna como resultado de la observación directa, en la siguiente tabla:

Tabla 4.

Matriz de análisis FODA

FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> - Especialista en Comunicación - Existen medios digitales de CI - Voluntarios comprometidos - Existencia de documentos de gestión formales - Cultura de cumplimiento de normas, políticas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desaprovechamiento de recursos humanos y tecnológicos - Resistencia al cambio - Poco presupuesto - Problemas en relaciones interpersonales entre miembros de la organización.
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Convenio con Nuevo Tiempo - Relaciones profesionales con especialistas - Capacitaciones para la mejora de la C.I. 	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formación de un equipo de comunicaciones 2. Capacitación a directivos y a los miembros en general en C.I. 3. Elaboración de nuevas políticas de comunicación 	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Convocatoria de personal voluntario 2. Capacitación sobre importancia de la tecnología. 3. Búsqueda de donaciones. 4. Capacitación en temas de relaciones interpersonales.
<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de explicaciones oficiales - Saturación de información externa - Deserción de miembros 	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión de información relevante oportunamente. 2. Creación de boletín digital 3. Programación de actividades de integración social 	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difusión de fuentes formales de información. 2. Búsqueda de capacitadores 3. Creación de base de datos digital de miembros para envío de información y otros.

Capítulo IV. Resultados

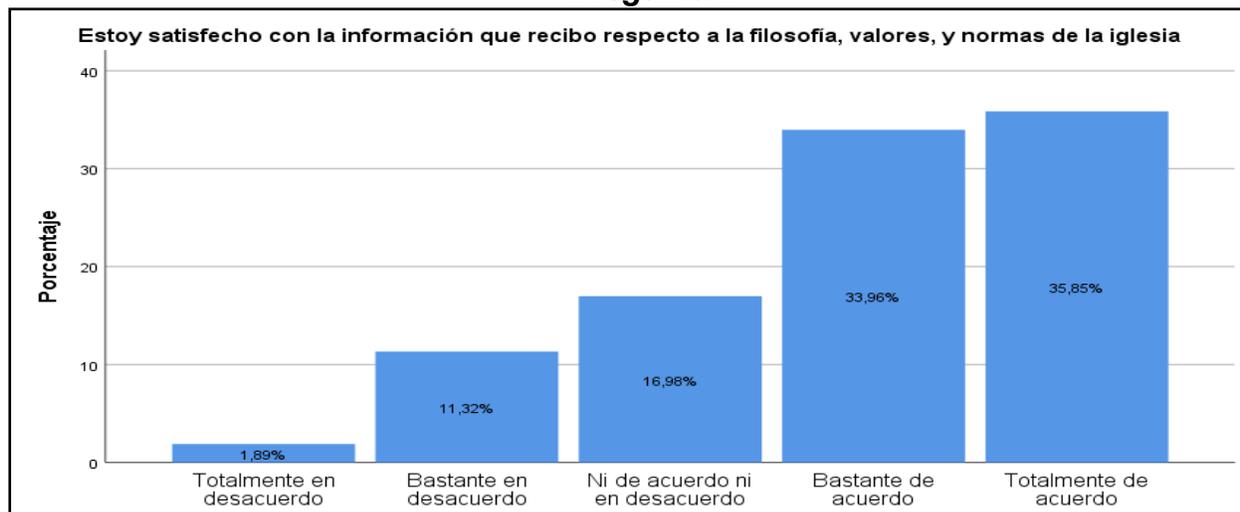
Tal como se explicó en la metodología de recolección de datos, se aplicaron 2 encuestas para diagnosticar la Comunicación Interna: una dirigida a los miembros de la IASD El Trébol y la otra dirigida a los directivos de la misma.

A continuación, detallamos los resultados de las encuestas, desde la perspectiva de la estadística descriptiva.

Encuesta aplicada a los miembros de la IASD El Trébol

Figura 3.

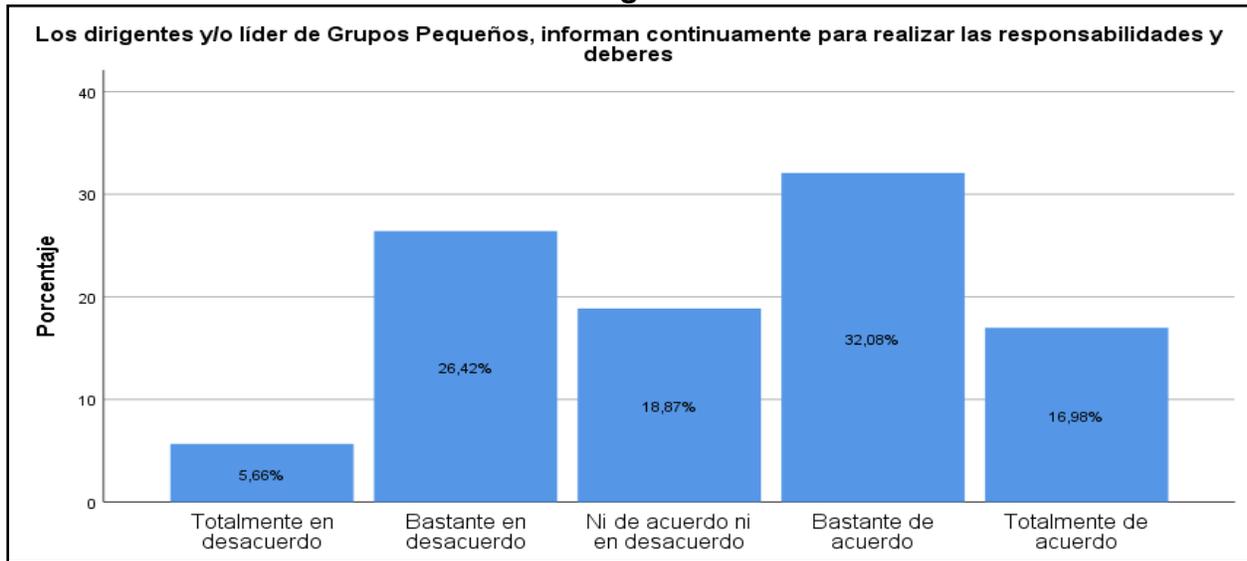
Pregunta 1



Nota: El 35,85% indicó estar "totalmente de acuerdo" con la información que reciben acerca de la organización, así como el 33,96% eligió la opción "bastante de acuerdo", lo que nos indica que la mayoría si tiene información adecuada, acerca de la organización a la que pertenecen.

Figura 4.

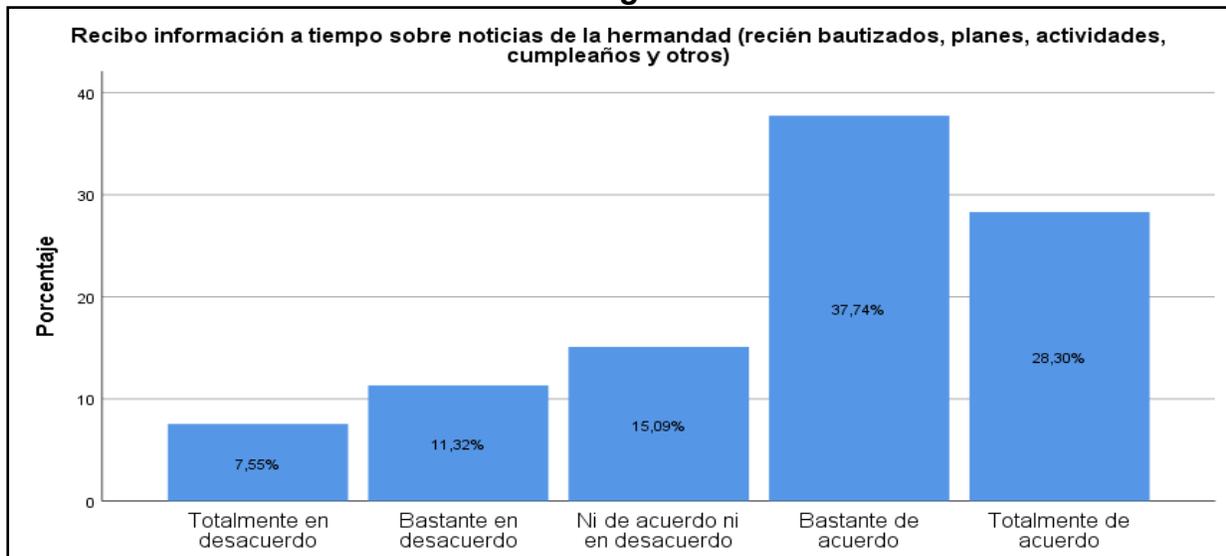
Pregunta 2



Nota: El 32,08% respondió estar “bastante de acuerdo”, y el 16,96% dijo estar “totalmente de acuerdo”. Ello nos indica que, la mayoría recibe información regular, de los líderes respecto al desempeño de sus funciones.

Figura 5.

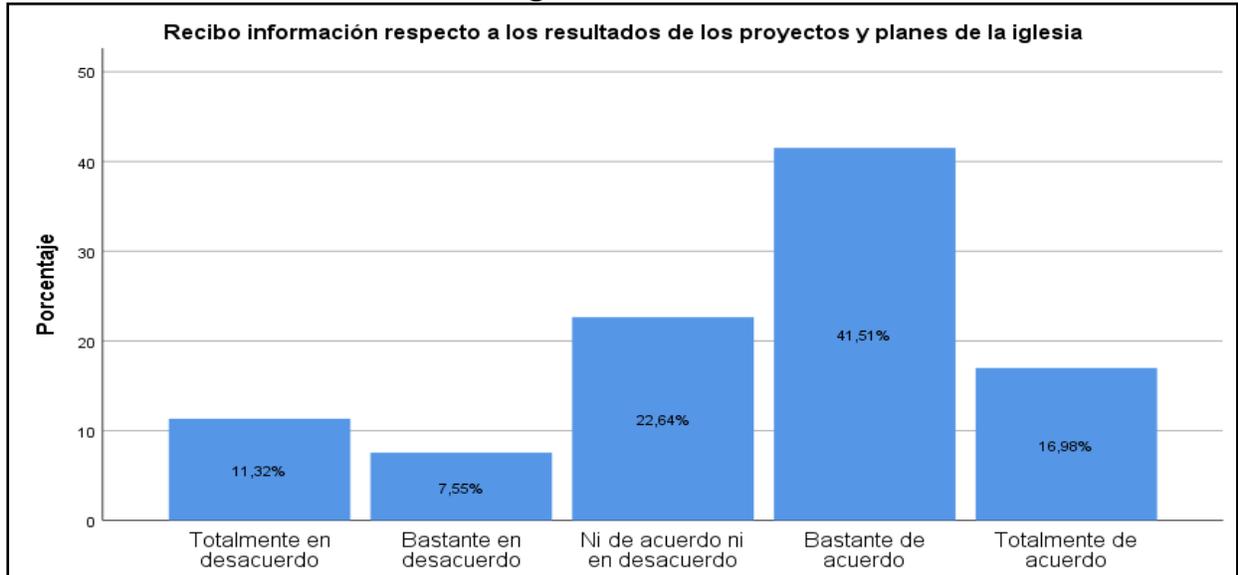
Pregunta 3



Nota: El 37,7% respondió estar “bastante de acuerdo” y el 28,30% “Totalmente de acuerdo”, esto nos indica que, la mayoría afirma que, si recibe información a tiempo sobre noticias de la hermandad.

Figura 6.

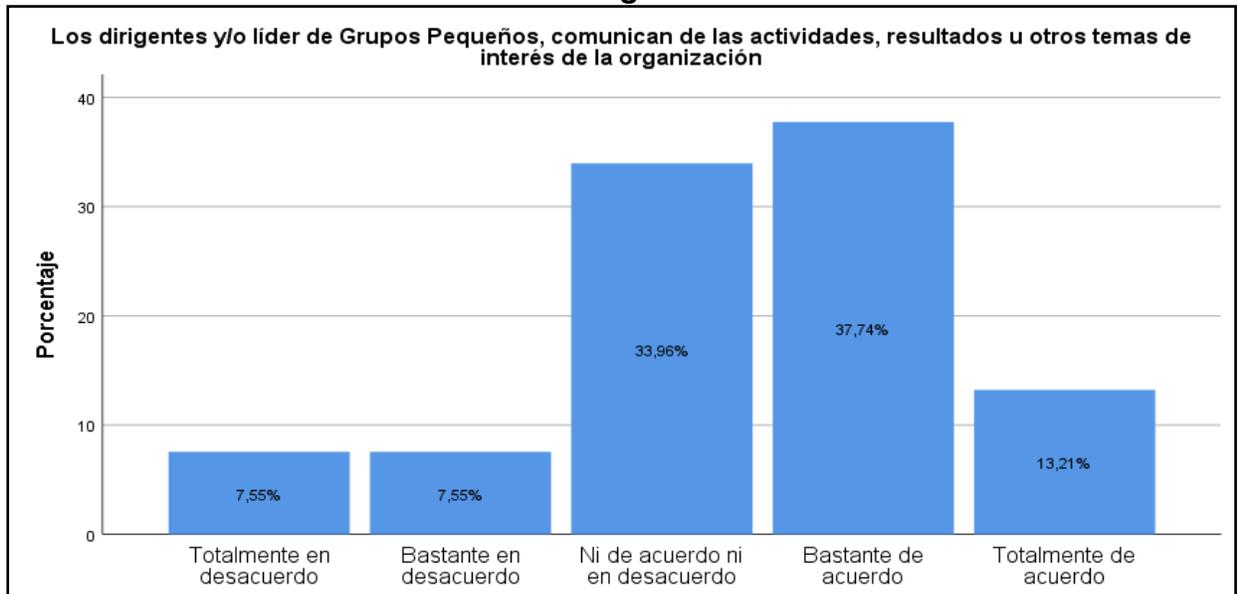
Pregunta 4



Nota: El 41,51% respondió estar “bastante de acuerdo” y un 16,96% “totalmente de acuerdo”. En un alto porcentaje los miembros afirman recibir información respecto a los resultados de planes y proyectos de la hermandad.

Figura 7.

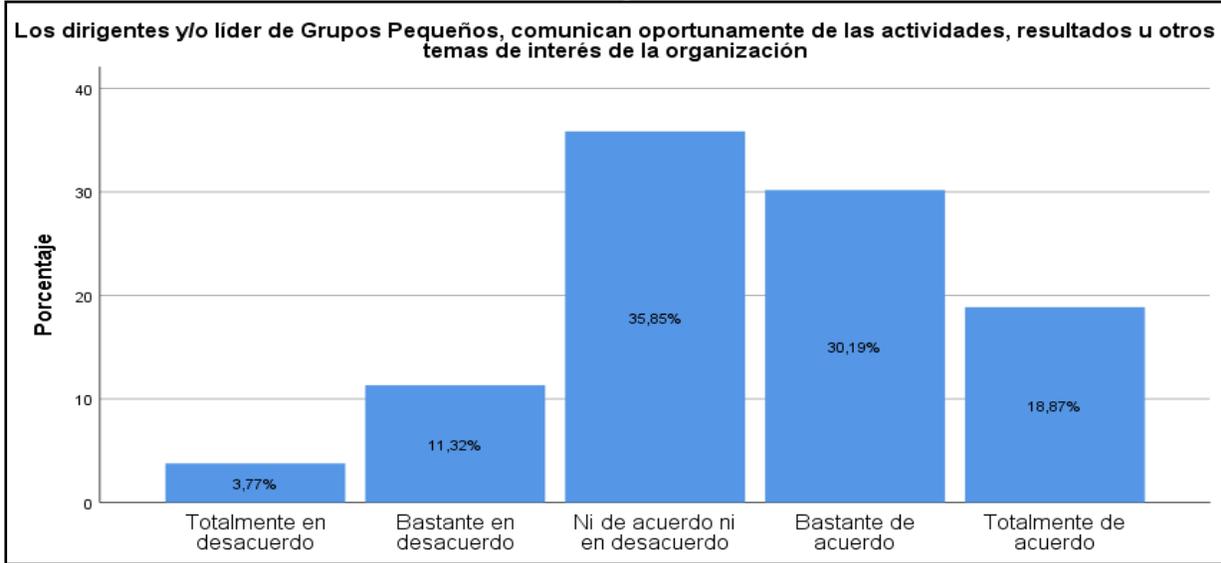
Pregunta 5



Nota: En este ítem, el 37,7% respondió estar “bastante de acuerdo”. Resaltamos que, el 33,96% manifiesta “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, lo cual puede interpretarse como duda por parte del encuestado o una actitud neutral respecto a la pregunta.

Figura 8.

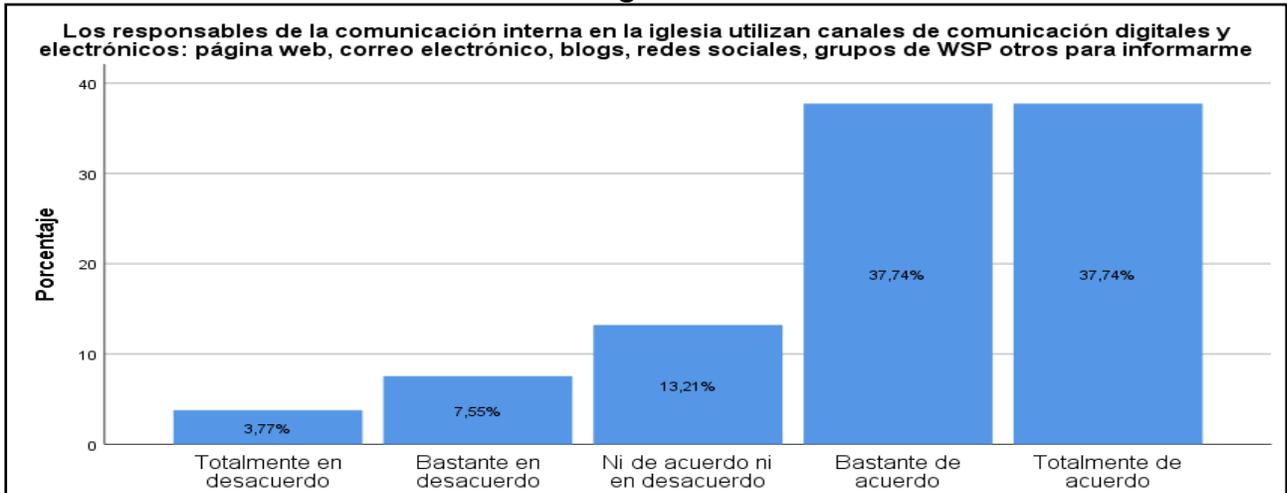
Pregunta 6



Nota: En este ítem el 35,85% respondió “ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, y el 39,19% afirmó estar “bastante de acuerdo”. En esta pregunta encontramos algo de duda e inseguridad en las respuestas de un porcentaje importante de los encuestados.

Figura 9.

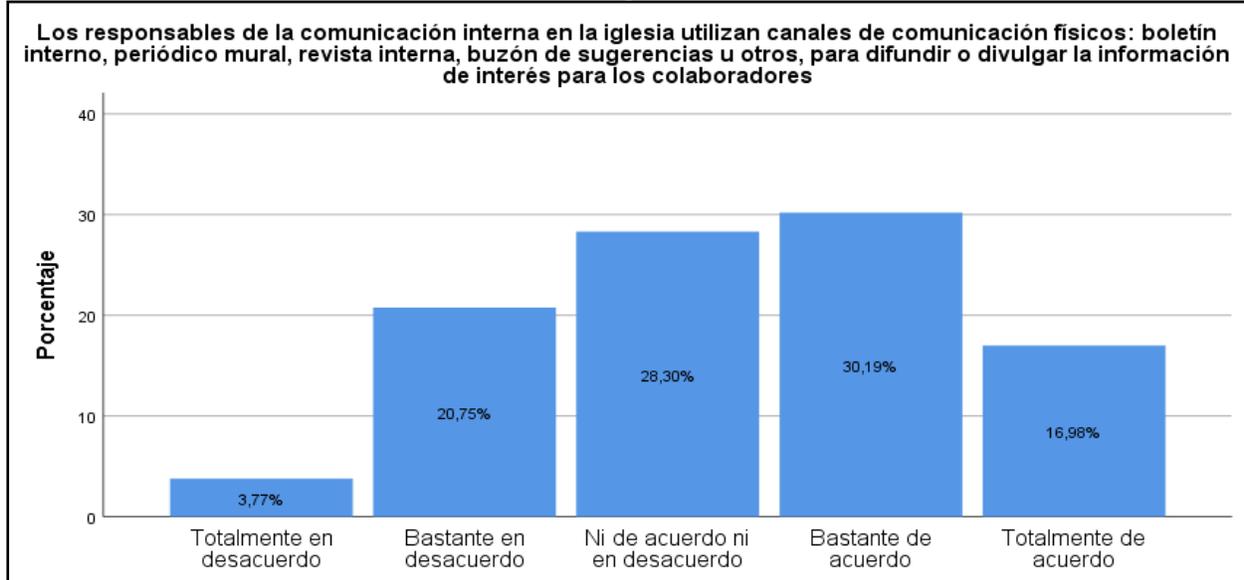
Pregunta 7



Nota: El 37,74% indica que están “bastante de acuerdo” que los responsables de la CI utilizan diversos canales de comunicación digitales. De manera similar, el 37,74% afirma estar “totalmente de acuerdo” a la misma interrogante. Es un porcentaje muy importante acerca del desempeño del responsable de la CI.

Figura 10.

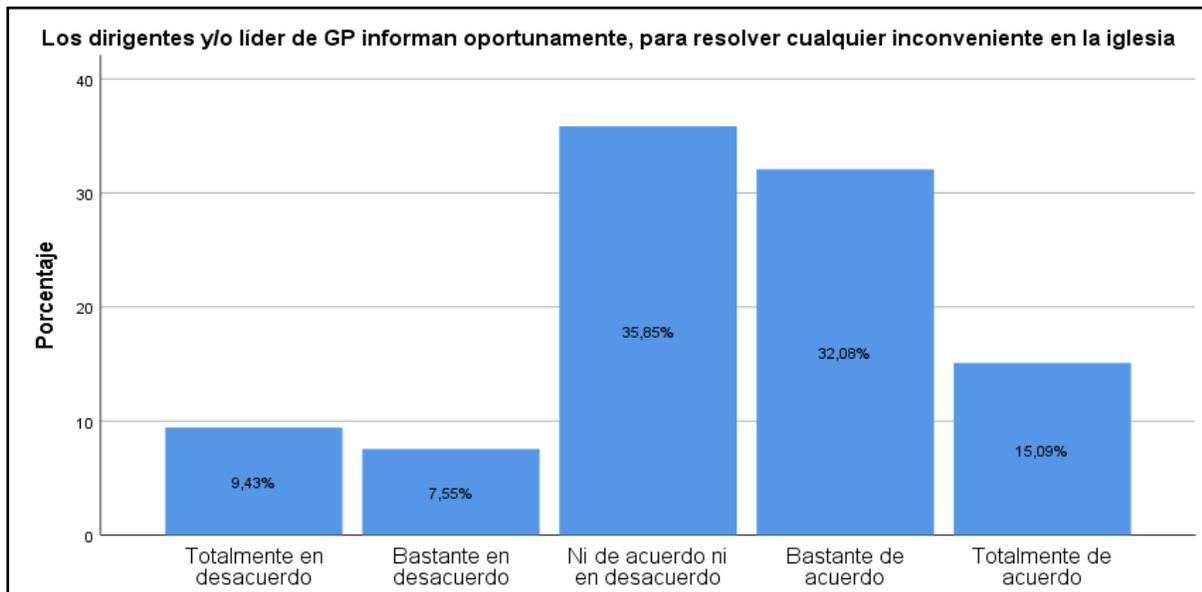
Pregunta 8



Nota: El 30,19% respondió estar “bastante de acuerdo” y el 28,30% dijo “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”. Esto nos indica que, respecto al uso de los canales físicos, éstos no están siendo muy presentes como los canales digitales.

Figura 11.

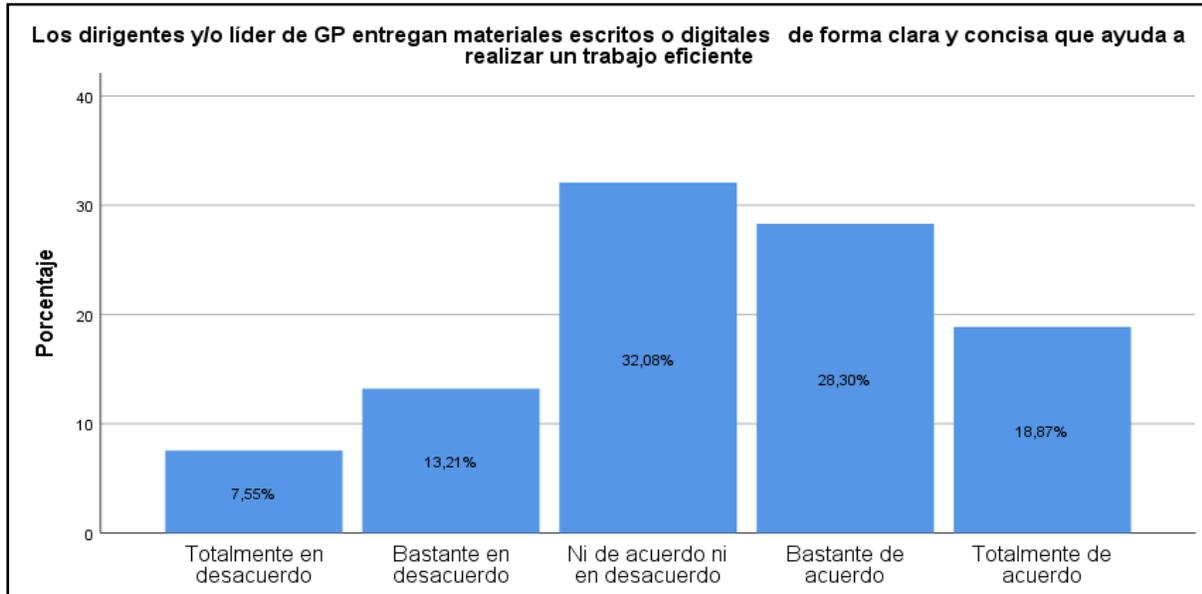
Pregunta 9



Nota: El 35,85% respondió “ni de acuerdo ni en desacuerdo” esto nos da indicios de dudas en la respuesta. Este porcentaje, nos pone en alerta.

Figura 12.

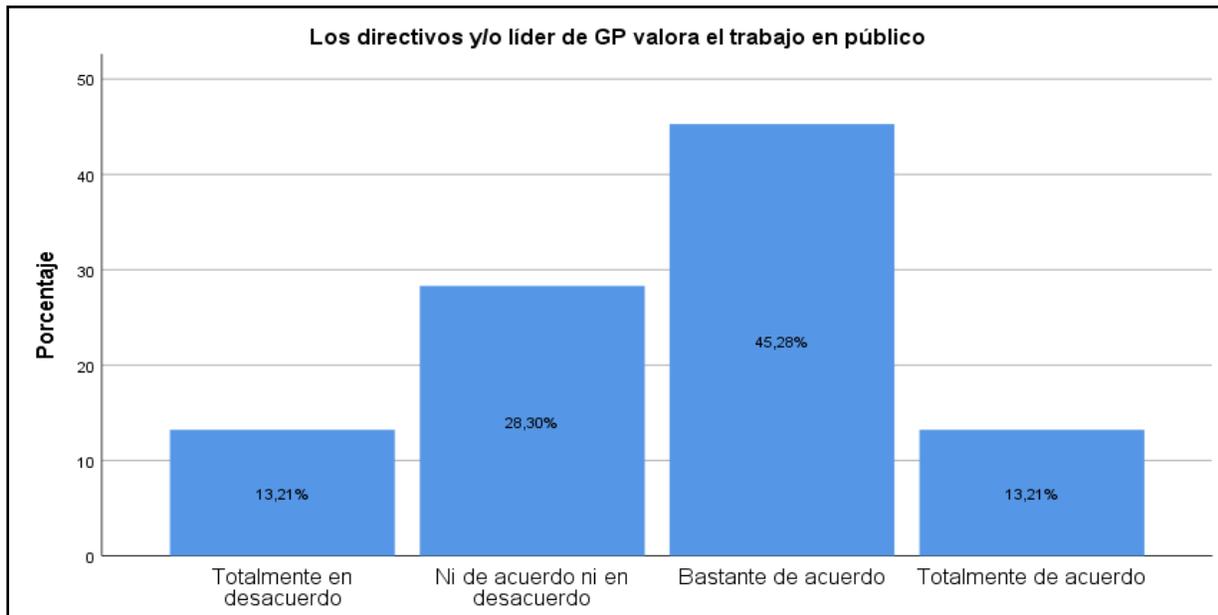
Pregunta 10



Nota: En este ítem, la respuesta de los encuestados de un 32,08% indica inseguridad en la apreciación respecto a la entrega de materiales para realizar un trabajo eficiente.

Figura 13.

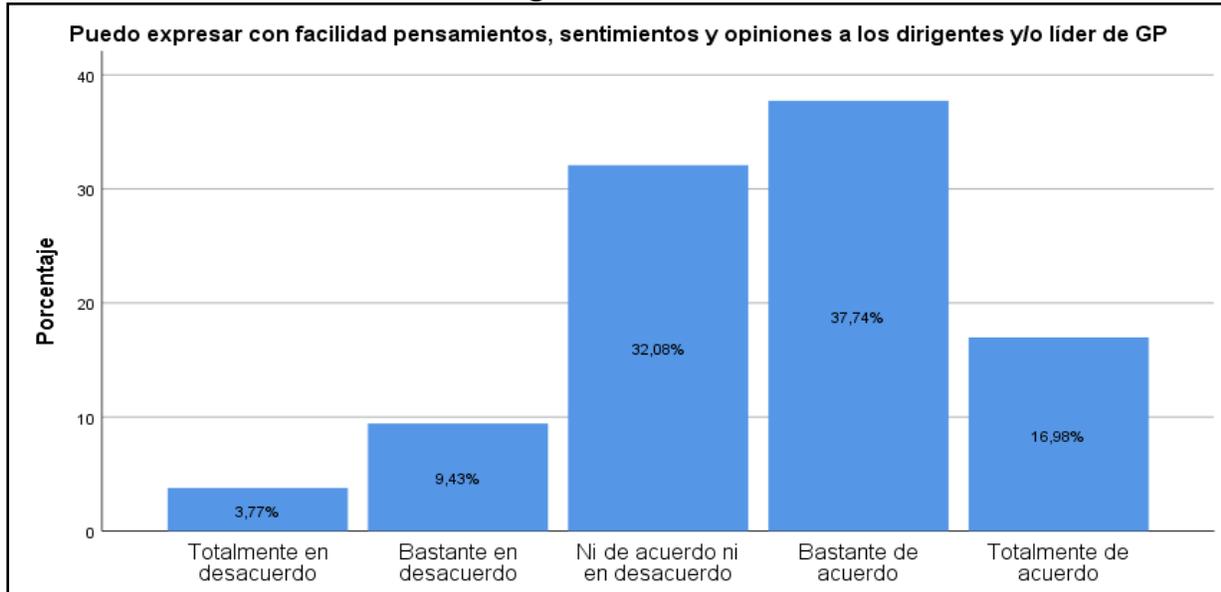
Pregunta 11



Nota: El 45,28% indicó estar "bastante de acuerdo" con la valoración de su trabajo por parte de los directivos.

Figura 14.

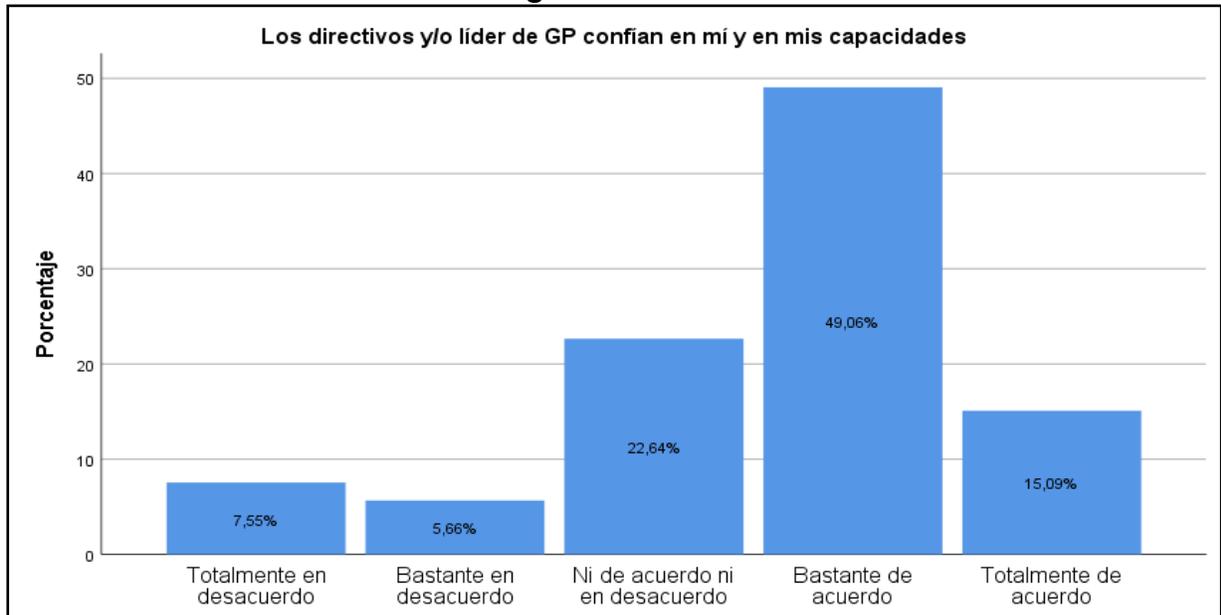
Pregunta 12



Nota: El 37,7% respondió estar “bastante de acuerdo” respecto a permitirle expresarse y el 32,08% manifestó cierta duda.

Figura 15.

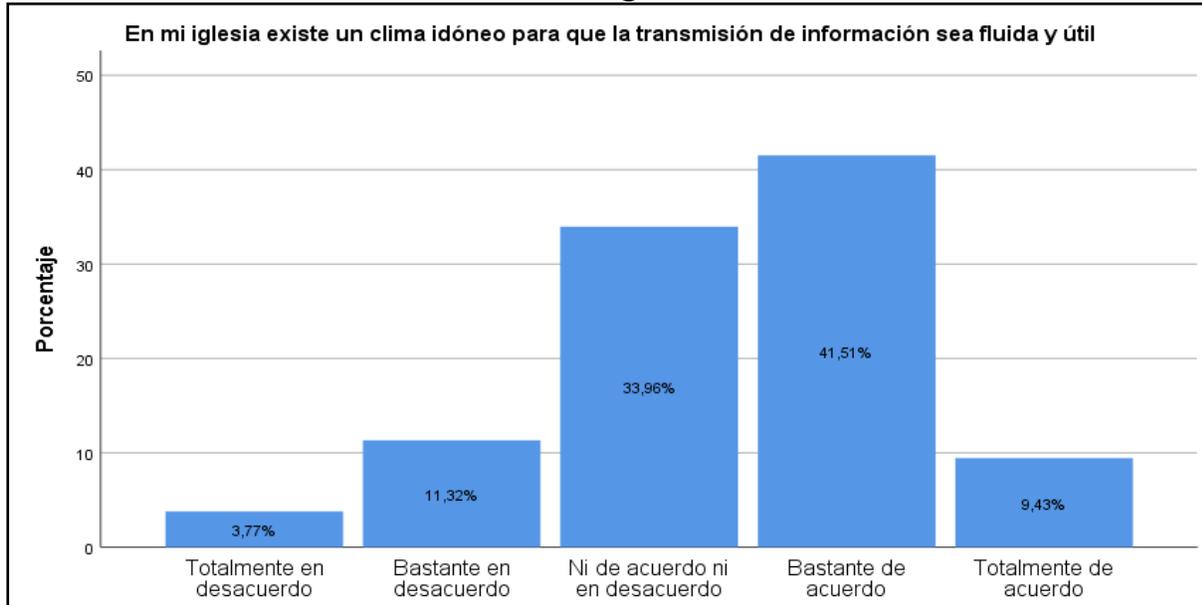
Pregunta 13



Nota: El 49,06% respondió estar “bastante de acuerdo” respecto a la confianza que reciben de los directivos.

Figura 16.

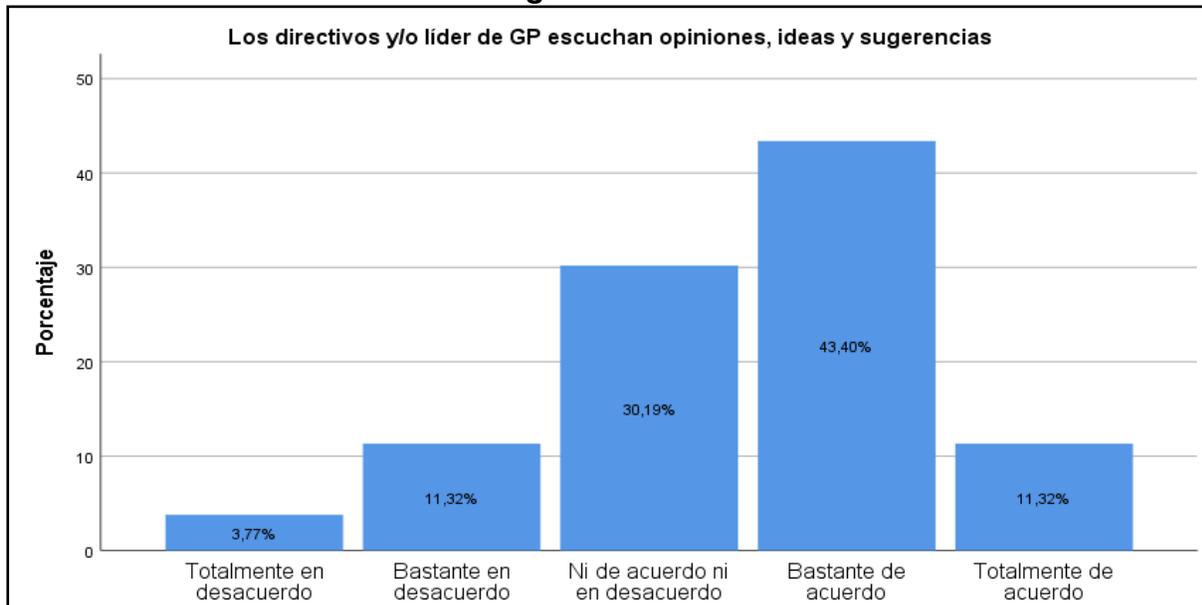
Pregunta 14



Nota: El 41,51% manifestó estar “bastante de acuerdo” respecto al ambiente para la fluidez de la información.

Figura 17.

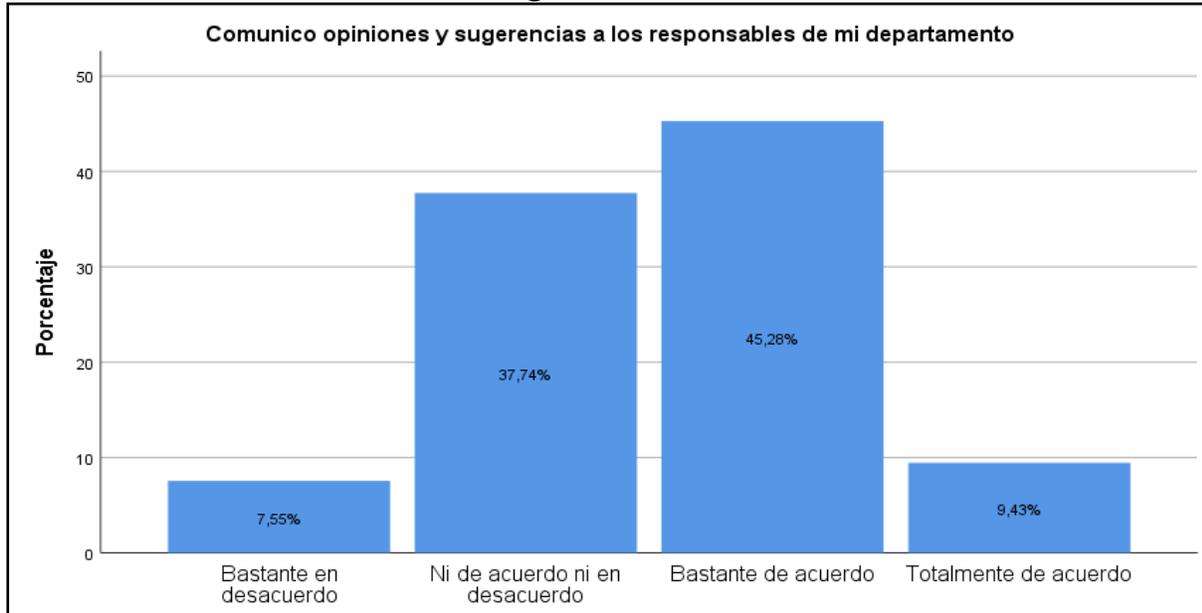
Pregunta 15



Nota: El 43,40% afirma que sus opiniones, ideas y sugerencias son escuchadas.

Figura 18.

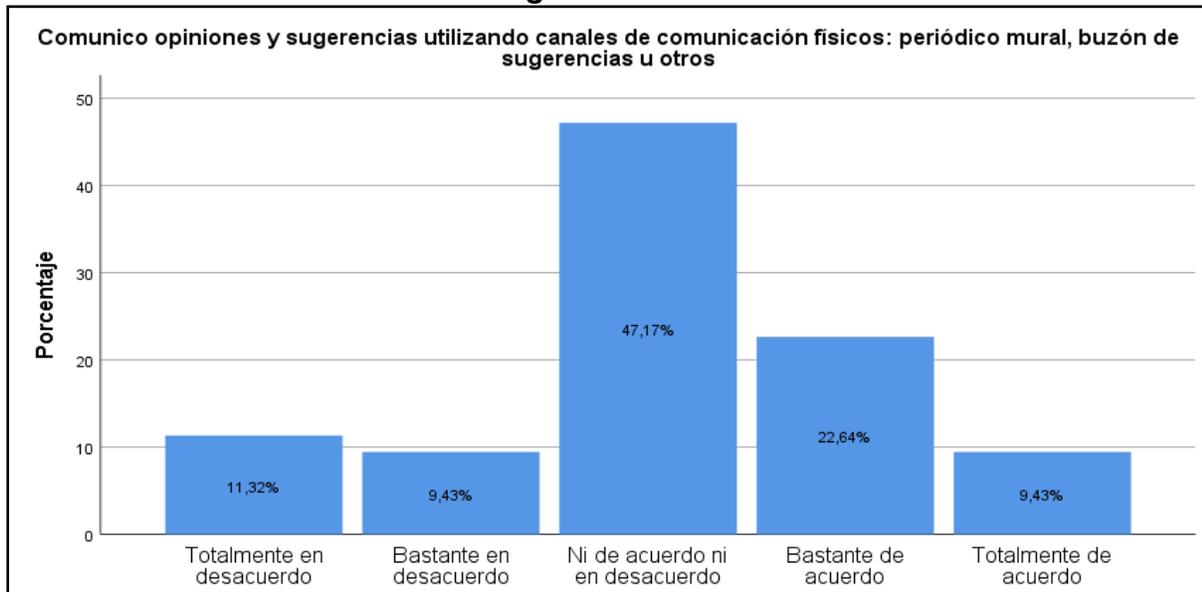
Pregunta 16



Nota: El 45,28% dijo estar “bastante de acuerdo” respecto a poder comunicar sus opiniones y sugerencias.

Figura 19.

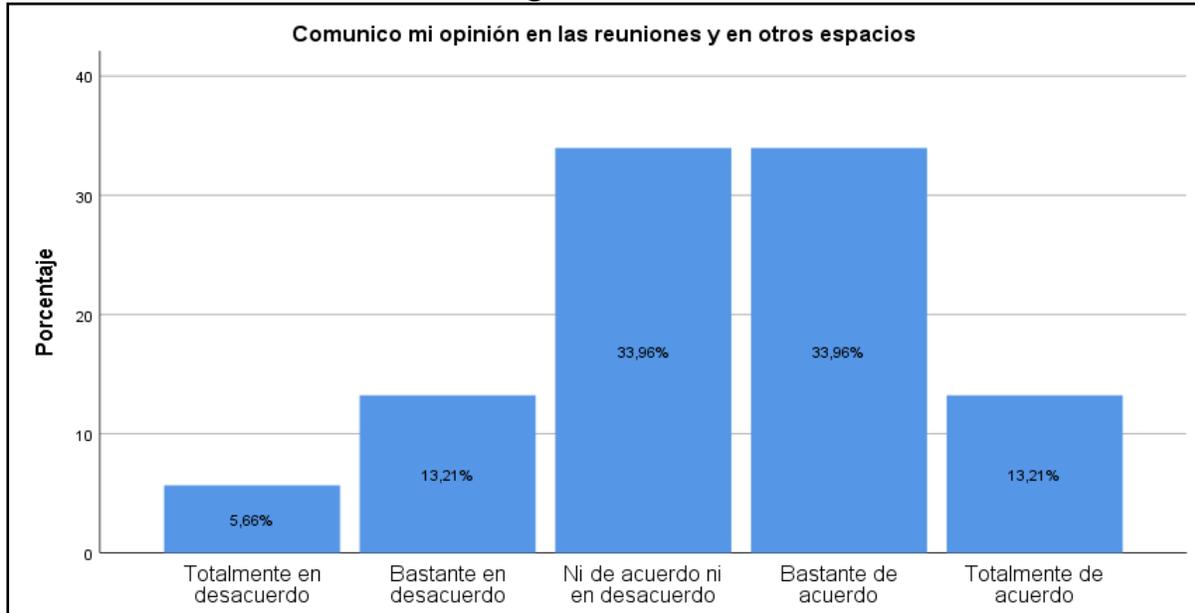
Pregunta 17



Nota: El 47,17% manifiesta inseguridad en la respuesta y solo el 22,64% dijo estar “bastante de acuerdo” en cuanto al uso de medios físicos para expresarse.

Figura 20.

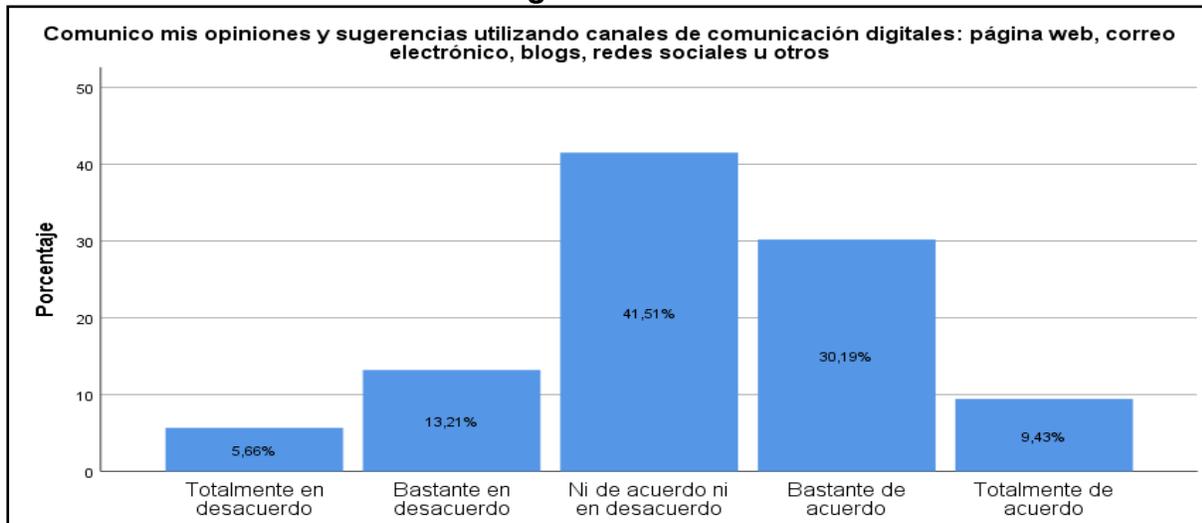
Pregunta 18



Nota: El 33,96% dijo estar “bastante de acuerdo”, pero un alarmante 33,96% responde con duda el poder opinar durante las reuniones y otros momentos.

Figura 21.

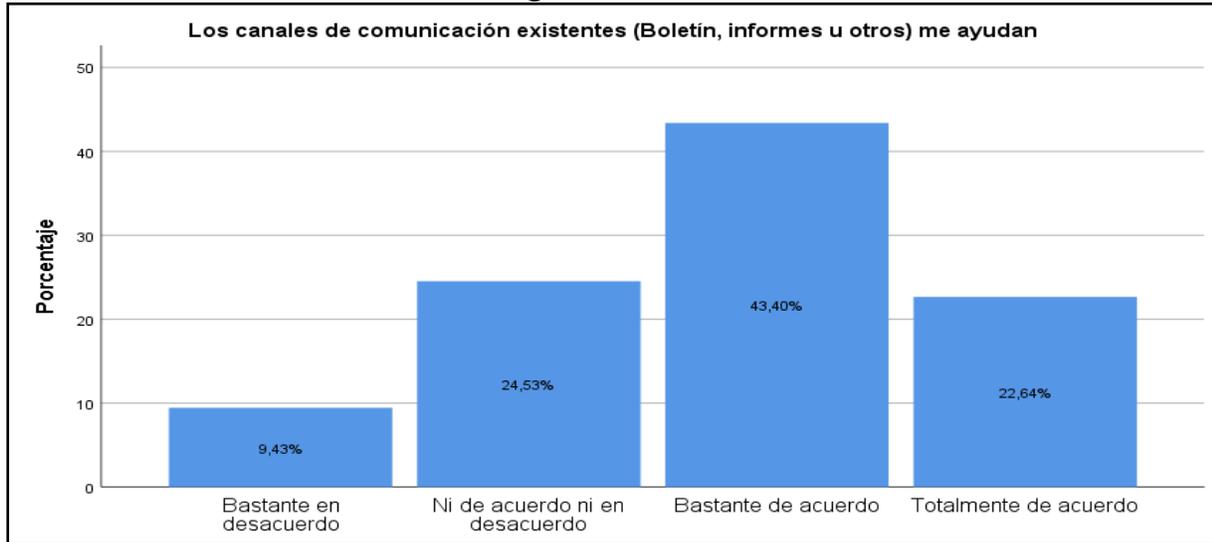
Pregunta 19



Nota: El 41, 51% respondió “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, ello nos indica duda respecto a usar medios digitales para expresar sus opiniones.

Figura 22.

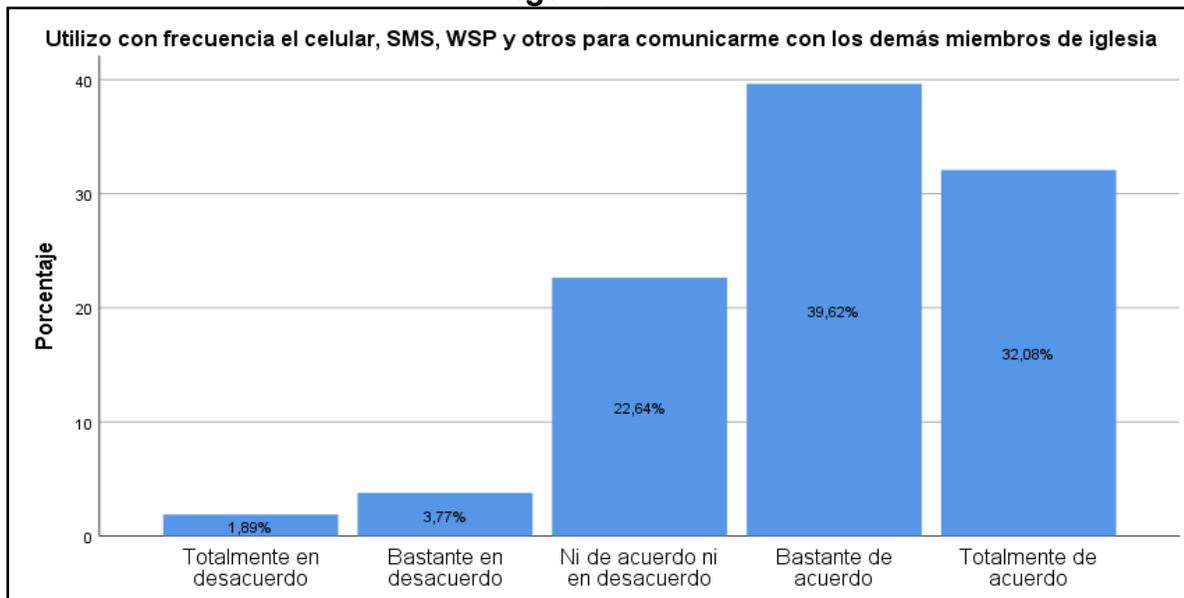
Pregunta 20



Nota: El 43,40% dijo estar “bastante de acuerdo” sobre la efectividad de la comunicación por canales existentes en la institución.

Figura 23.

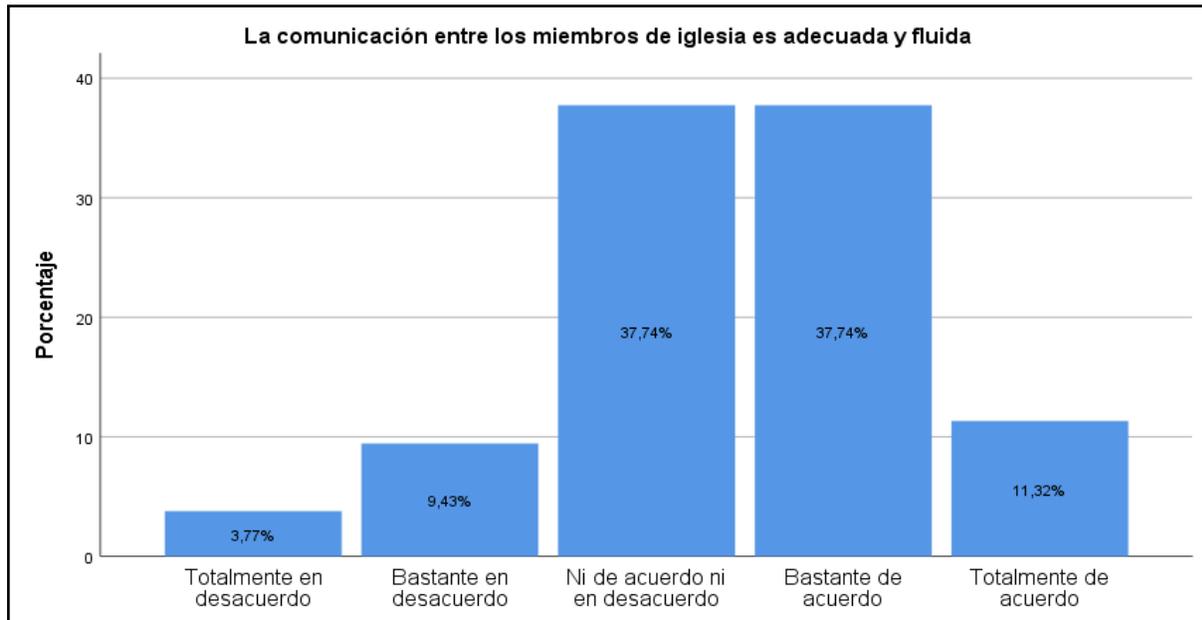
Pregunta 21



Nota: Los porcentajes de “bastante de acuerdo” 39,62% y “totalmente de acuerdo” 32,08% indican un uso constante de medios digitales para comunicarse con los integrantes de la institución.

Figura 24.

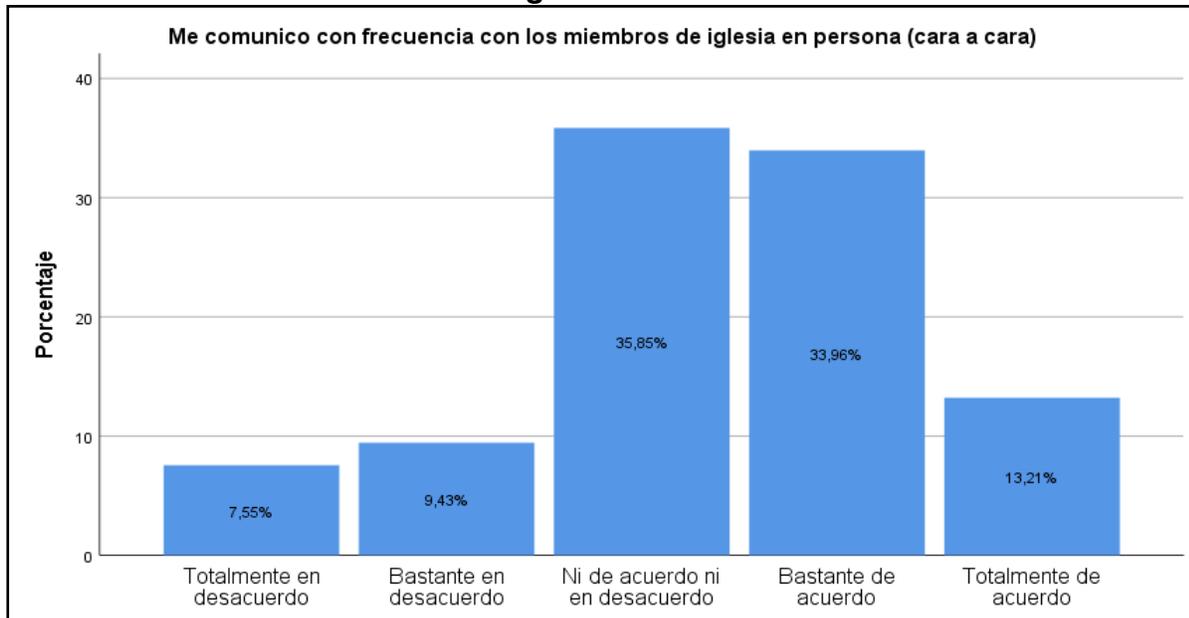
Pregunta 22



Nota: Un mismo porcentaje, del 37,74% para “ni de acuerdo ni en desacuerdo” y “bastante de acuerdo”, muestran que, la fluidez de la comunicación, debe mejorarse.

Figura 25.

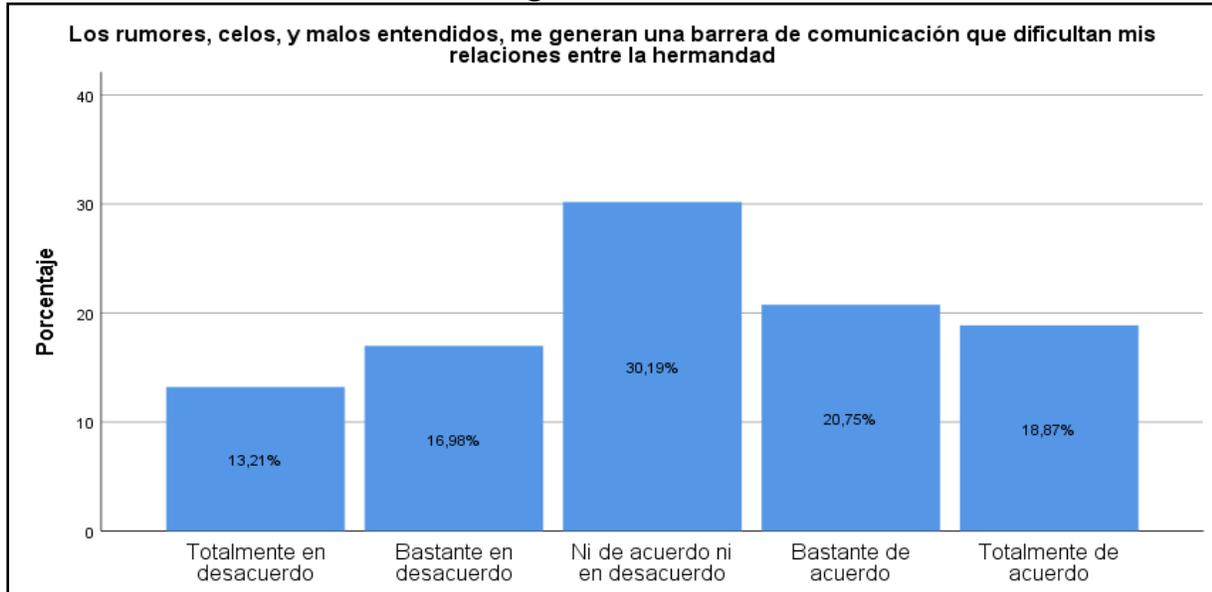
Pregunta 23



Nota: El 35,85% manifiesta no estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, al parecer la comunicación “cara a cara”, no es tan evidente. Tiene que ver con las relaciones interpersonales.

Figura 26.

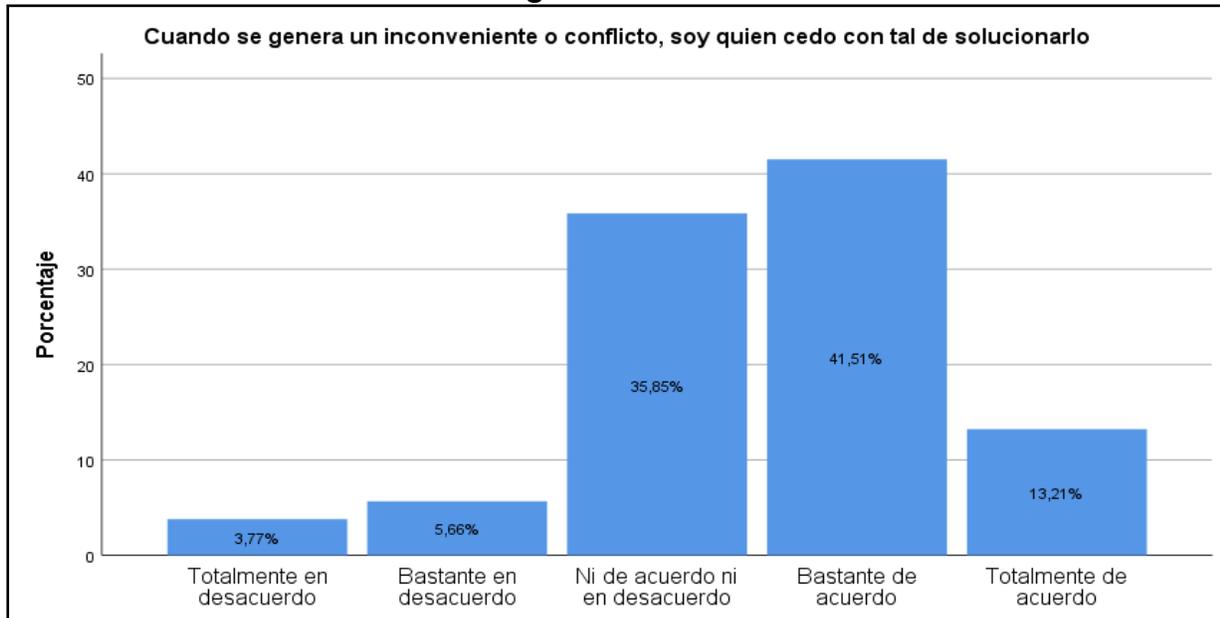
Pregunta 24



Nota: Los porcentajes 20,75% y 18,87% para “bastante de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” nos ponen en alerta respecto a las relaciones interpersonales.

Figura 27.

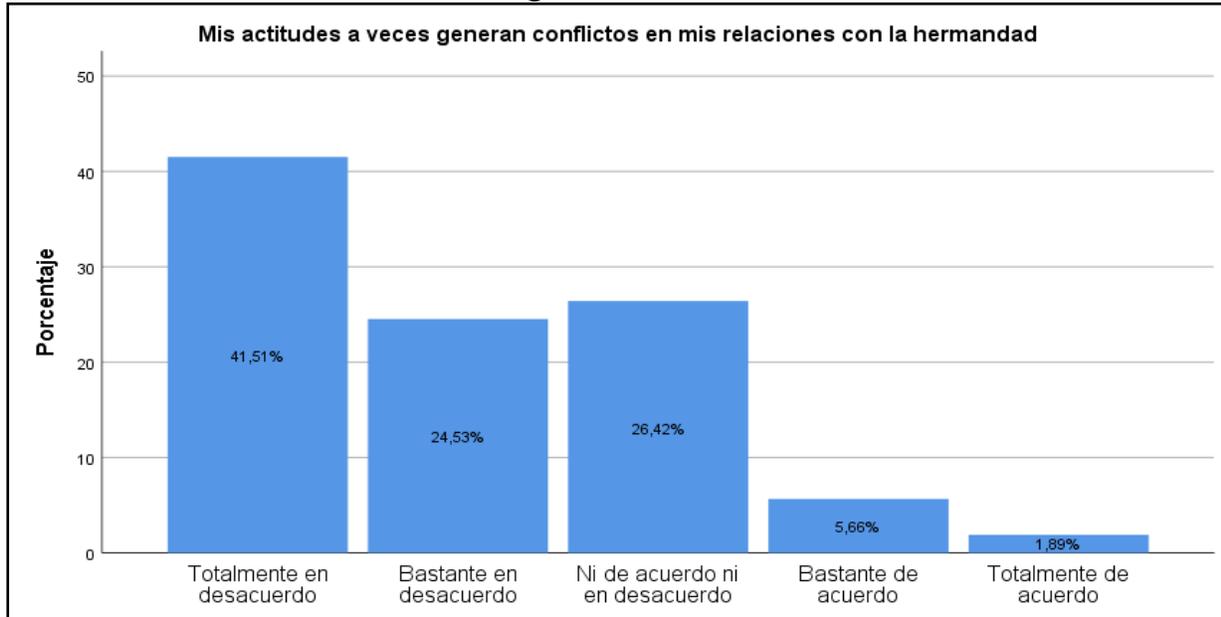
Pregunta 25



Nota: El 41,51% dice estar “bastante de acuerdo”, pero el 35,85% dijo estar “ni de acuerdo ni en desacuerdo”. Es otro importante componente de las relaciones humanas.

Figura 28.

Pregunta 26



Nota: Si bien el 41,51% indica estar “totalmente en desacuerdo” respecto a las actitudes personales hostiles, el 26,42% tienen dudas respecto a su respuesta. Esto nos lleva a buscar acciones que mejoren la actitud personal.

Tabla 5.

Resumen Estadísticos Comunicación Interna de la Iglesia El Trébol

	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal	Comunicación Interna
N	Válido 53	53	53	53
Media	38,7547	27,2830	23,2642	89,3019
Mediana	39,0000	28,0000	24,0000	92,0000
Moda	33,00 ^a	30,00	24,00	92,00
Desv. Desviación	9,64944	5,62746	3,45938	16,06308
Varianza	93,112	31,668	11,967	258,022
Rango	40,00	29,00	18,00	84,00
Asimetría	-,419	-,196	-,828	-,213
Curtosis	,203	,612	1,860	,662
Normalidad (p-valor)	0,200	0,016	0,001	0,200

Nota: Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla 6.

Explicación de Estadísticos Comunicación Interna de la Iglesia El Trébol

Estadístico	Comunicación Descendente (11 ítems)	Comunicación Ascendente (8 ítems)	Comunicación Horizontal (7 ítems)	Comunicación Interna (26 ítems)
Media	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 38,75 en los 11 ítems.	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 27,28 en los 8 ítems.	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 23,26 en los 7 ítems.	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 89,30 en los 26 ítems.
Mediana	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 39 en los 11 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 39.	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 28 en los 8 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 28.	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 28 en los 7 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 24.	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 92 en los 26 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 92.
Moda	Los puntajes acumulados de los 11 ítems que más se repiten son varios (multimodal) de los cuales el puntaje menor acumulado es 33	El puntaje acumulado de los 8 ítems que más se repiten corresponde a 30 (unimodal)	El puntaje acumulado de los 7 ítems que más se repiten corresponde a 24 (unimodal)	El puntaje acumulado de los 26 ítems que más se repiten corresponde a 92 (unimodal)
Desviación Estándar	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 11 ítems respecto a la media es de 9,65 puntos.	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 8 ítems respecto a la media es de 5,63 puntos.	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 7 ítems respecto a la media es de 3,46 puntos.	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 26 ítems respecto a la media es de 16,06 puntos.
Varianza	Los puntajes acumulados de los 11 ítems tienen una variabilidad de 93,11 puntos ² .	Los puntajes acumulados de los 8 ítems tienen una variabilidad de 31,668 puntos ² .	Los puntajes acumulados de los 7 ítems tienen una variabilidad de 11,967 puntos ² .	Los puntajes acumulados de los 26 ítems tienen una variabilidad de 258,022 puntos ² .
Rango	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 40 puntos en los 11 ítems.	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 29 puntos en los 8 ítems.	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 18 puntos en los 7 ítems.	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 84 puntos en los 26 ítems.
Asimetría	El coeficiente de asimetría de (-,419) indica que los puntajes acumulados de los 11 ítems se distribuyen de manera asimétrica negativa, es decir con sesgo a la izquierda	El coeficiente de asimetría de (-,196) indica que los puntajes acumulados de los 8 ítems se distribuyen de manera asimétrica negativa, es decir con sesgo a la izquierda.	El coeficiente de asimetría de (-,828) indica que los puntajes acumulados de los 7 ítems se distribuyen de manera asimétrica negativa, es decir con sesgo a la izquierda.	El coeficiente de asimetría de (-,213) indica que los puntajes acumulados de los 26 ítems se distribuyen de manera asimétrica negativa, es decir con sesgo a la izquierda.
Curtosis	La curtosis de (,203), por ser positivo describe una	La curtosis de (,612), por ser	La curtosis de (1,860), por ser positivo	La curtosis de (,662), por ser positivo

	distribución de puntajes acumulados de los 11 ítems con una elevación relativamente más arriba de lo normal lo cual se interpreta también con una buena concentración alrededor de la media.	positivo describe una distribución de puntajes acumulados de los 8 ítems con una elevación relativamente más arriba de lo normal lo cual se interpreta también con una buena concentración alrededor de la media.	describe una distribución de puntajes acumulados de los 7 ítems con una elevación relativamente más arriba de lo normal lo cual se interpreta también con una buena concentración alrededor de la media.	describe una distribución de puntajes acumulados de los 26 ítems con una elevación relativamente más arriba de lo normal lo cual se interpreta también con una buena concentración alrededor de la media.
Normalidad	Según la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para muestras grandes, los puntajes acumulados de los 11 ítems siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues $p\text{-valor} = 0,200 > 0,05$.	Según la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para muestras grandes, los puntajes acumulados de los 8 ítems NO siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues $p\text{-valor} = 0,0160 < 0,05$.	Según la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para muestras grandes, los puntajes acumulados de los 7 ítems NO siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues $p\text{-valor} = 0,001 < 0,05$.	Según la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov para muestras grandes, los puntajes acumulados de los 26 ítems siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues $p\text{-valor} = 0,200 > 0,05$.

Nota: Explicación de los estadísticos de la Comunicación Interna de la IASD El Trébol

Figura 29.
Media y Desviación estándar de la Comunicación Descendente

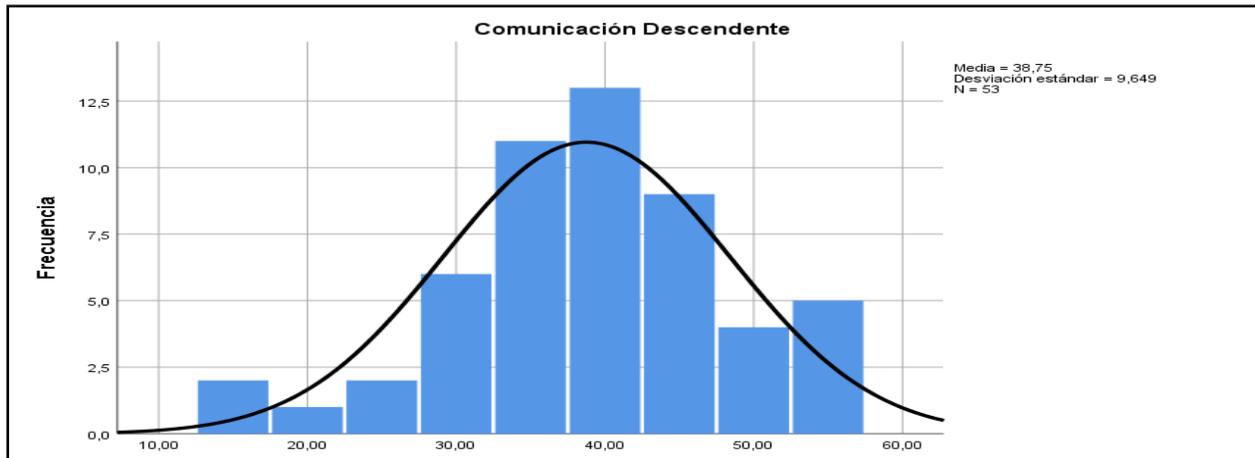


Figura 30.

Desviación estándar de la Comunicación Ascendente



Figura 31.

Media y Desviación estándar de la Comunicación Horizontal

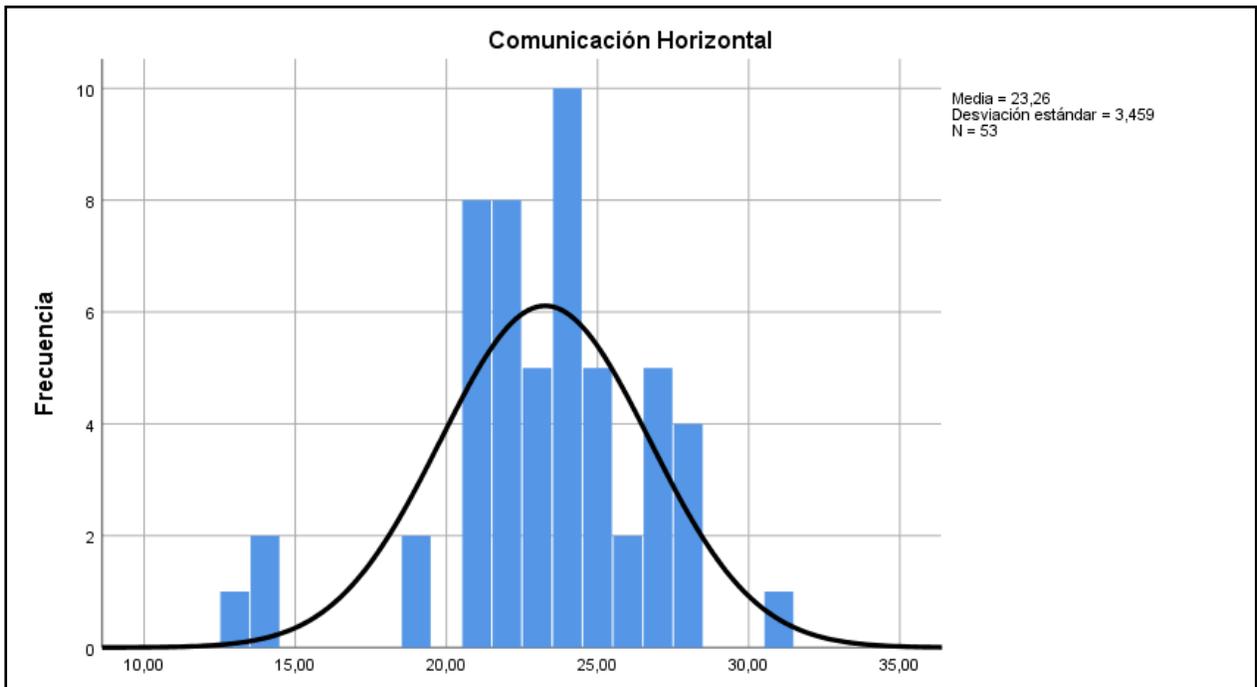
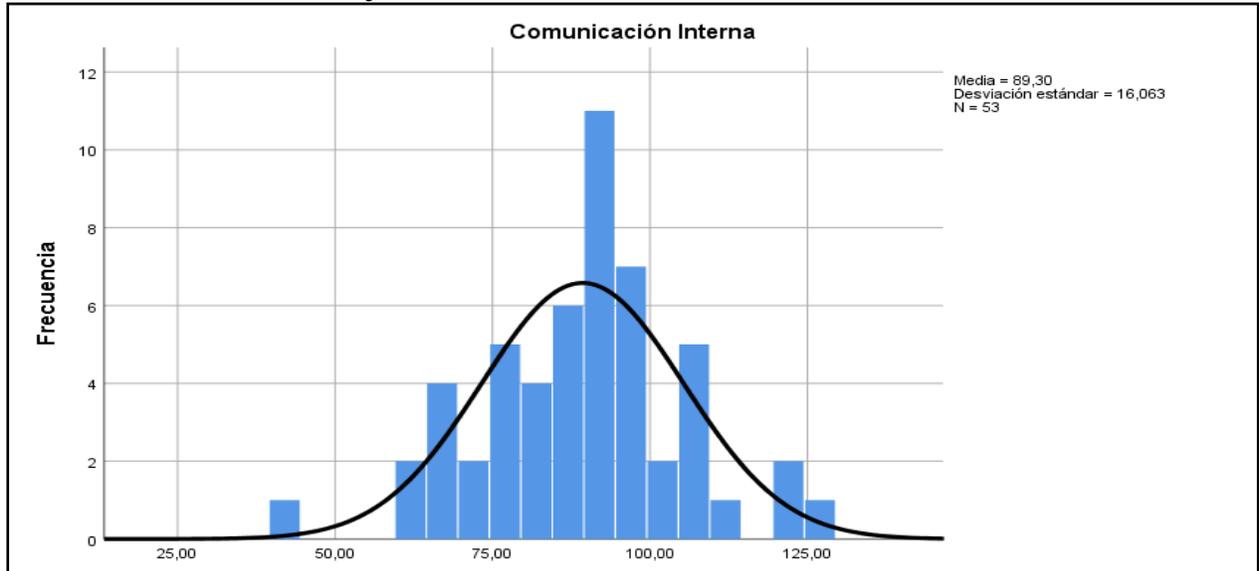


Figura 32.

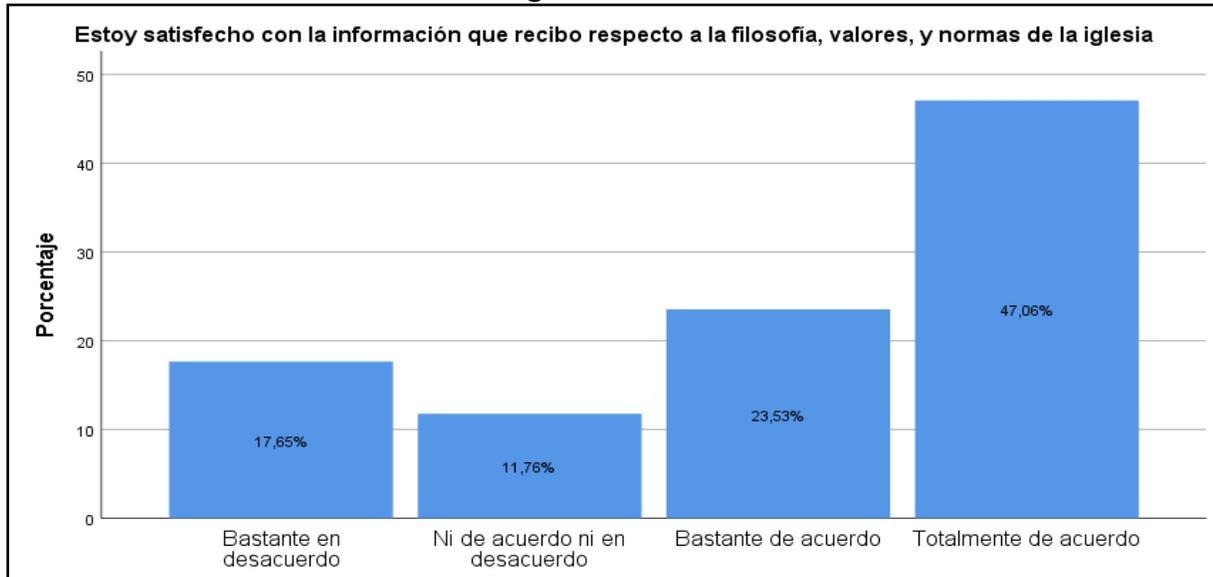
Media y Desviación estándar de la Comunicación Interna



DIAGNÓSTICO DE COMUNICACIÓN INTERNA DE LA DIRECTIVA DE IGLESIA EL TREBOL

Figura 33.

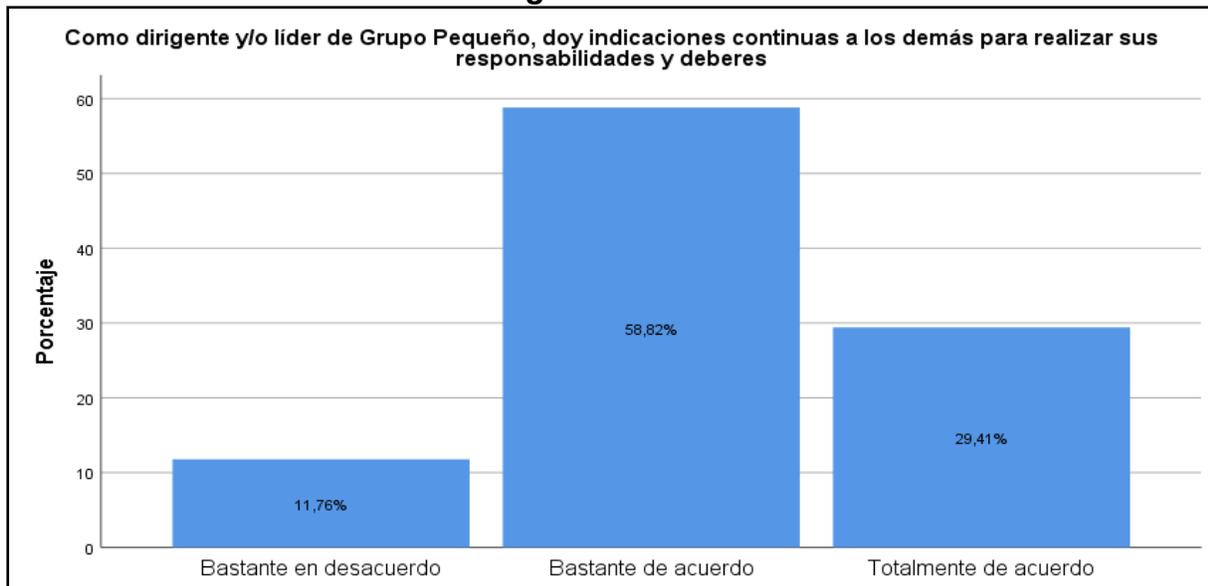
Pregunta 1



Nota: El 47,06% respondió estar "totalmente de acuerdo", respecto a la información que recibe sobre la filosofía de la IASD.

Figura 34.

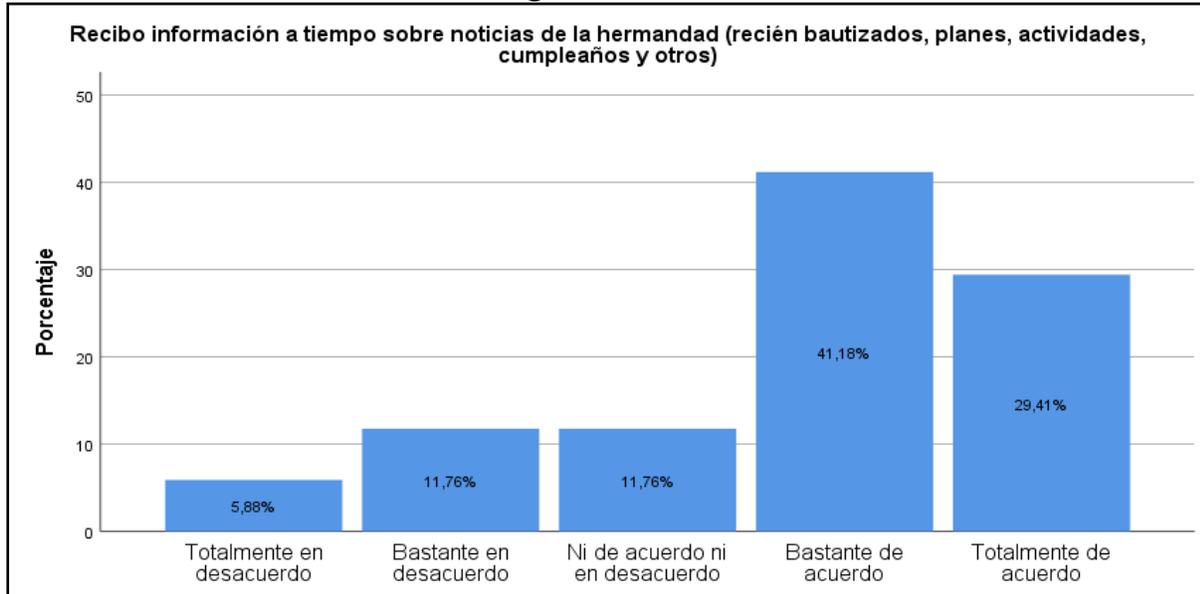
Pregunta 2



Nota: El 58,82% indicó estar "bastante de acuerdo" sobre el dar indicaciones a los colaboradores para realizar sus responsabilidades y deberes.

Figura 35.

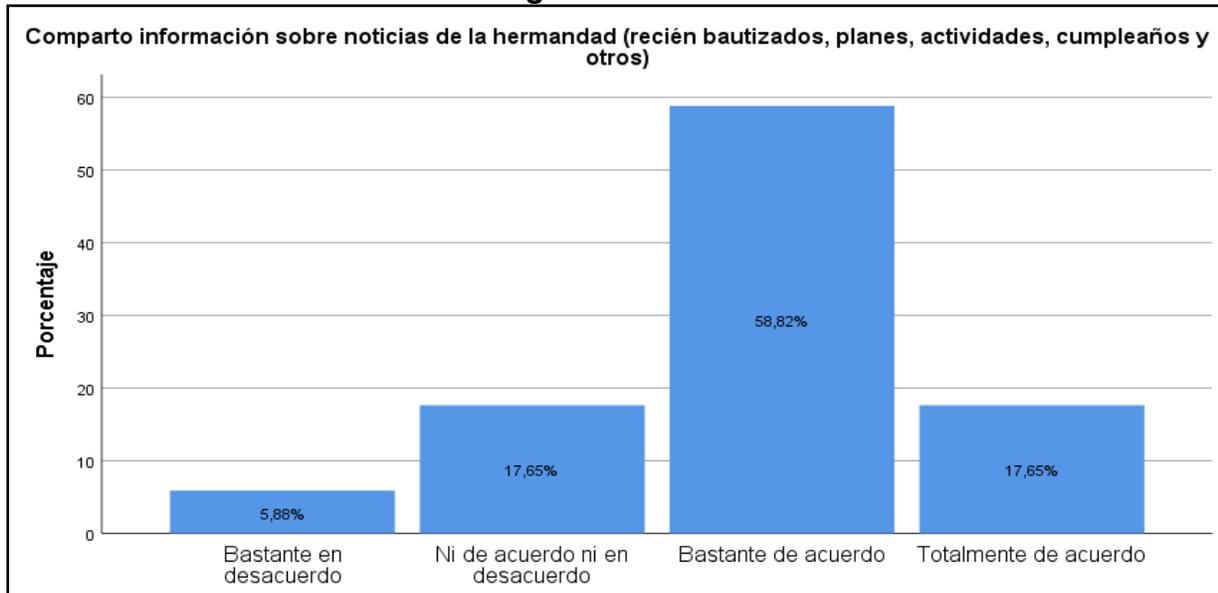
Pregunta 3



Nota: El 41,18% dijo estar "bastante de acuerdo", respecto a lo oportuno de la información que recibe.

Figura 36.

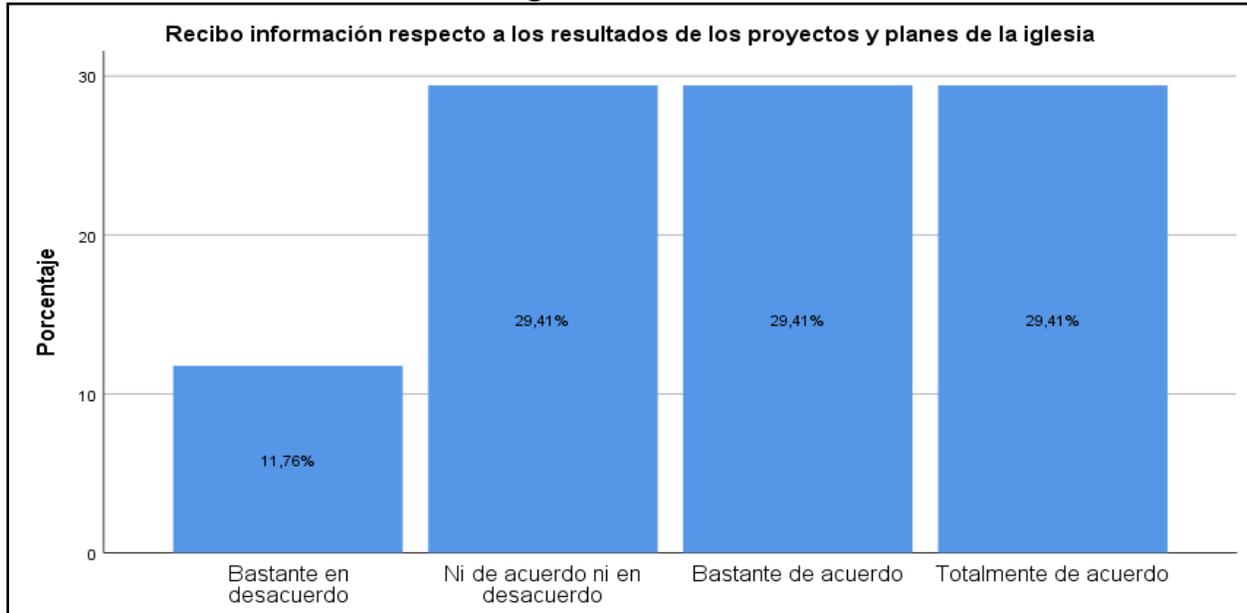
Pregunta 4



Nota: El 58,82% respondió estar "bastante de acuerdo", en compartir información a la sobre noticias de la institución.

Figura 37.

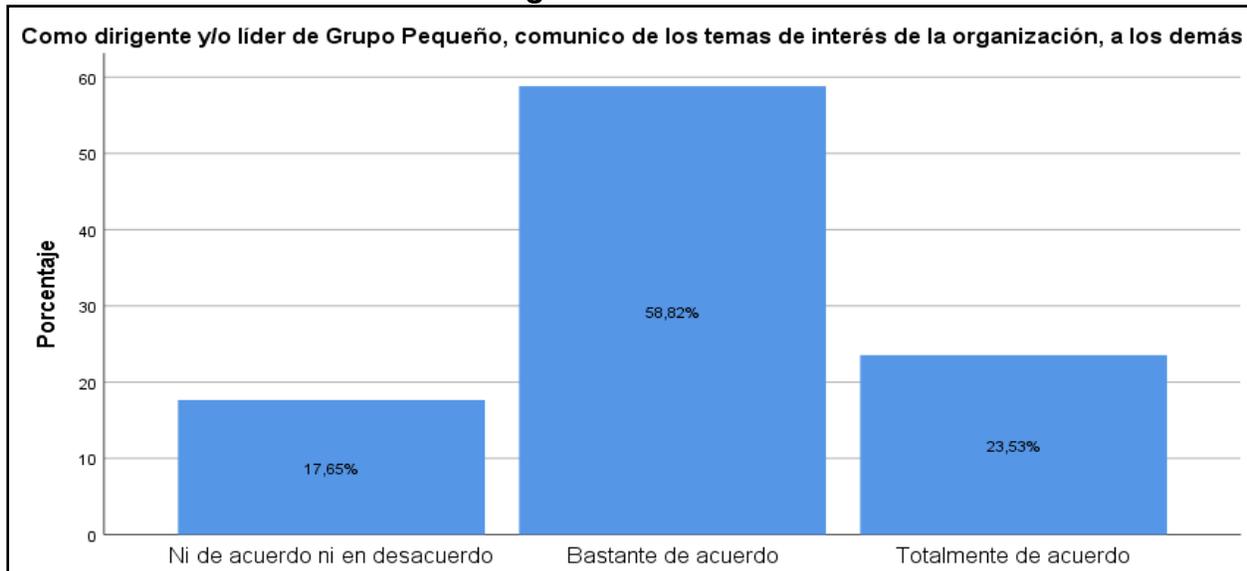
Pregunta 5



Nota: La coincidencia del porcentaje de 29,41% para "ni de acuerdo ni en desacuerdo" "bastante de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", nos llama la atención, un tanto por la duda en la respuesta, sobre recibir información de resultados.

Figura 38.

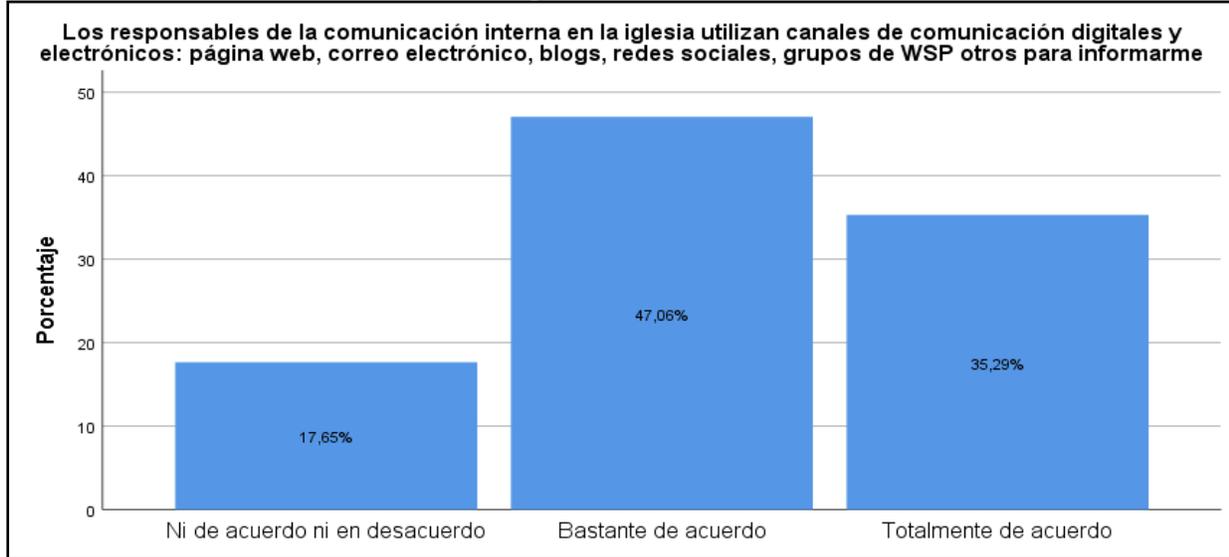
Pregunta 6



Nota: El 58,82% respondió estar "bastante de acuerdo" sobre mantener comunicados a los demás de los temas de interés de la organización.

Figura 39.

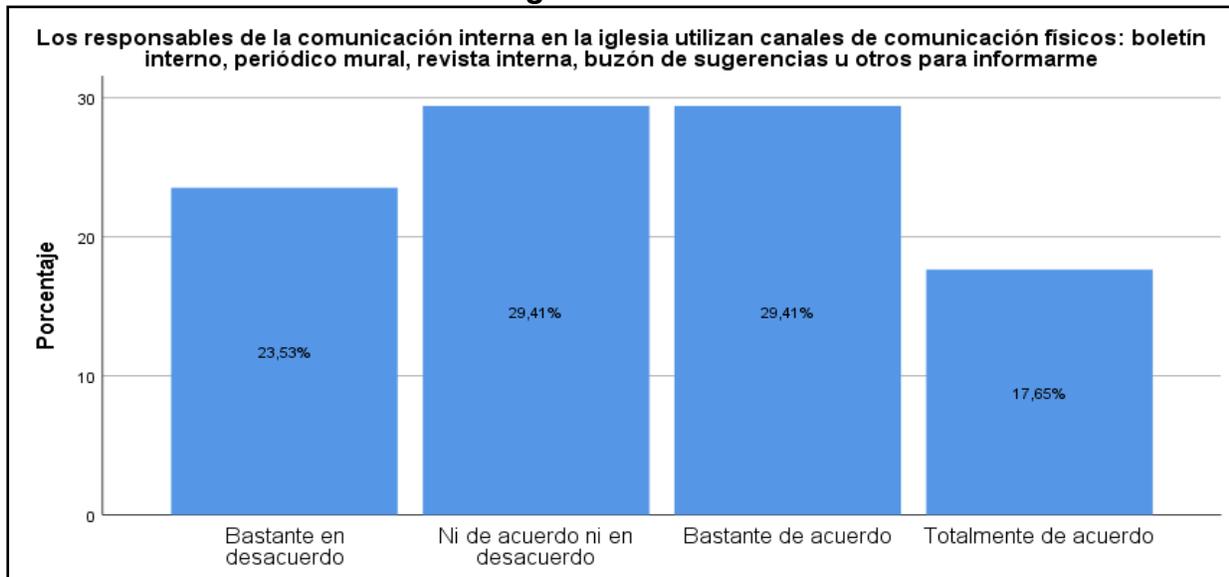
Pregunta 7



Nota: El 47,06% dijo estar "bastante de acuerdo", sumado esto el 35,29% que afirma estar "totalmente de acuerdo", reconoce el trabajo del responsable de la CI, a través de los medios digitales.

Figura 40.

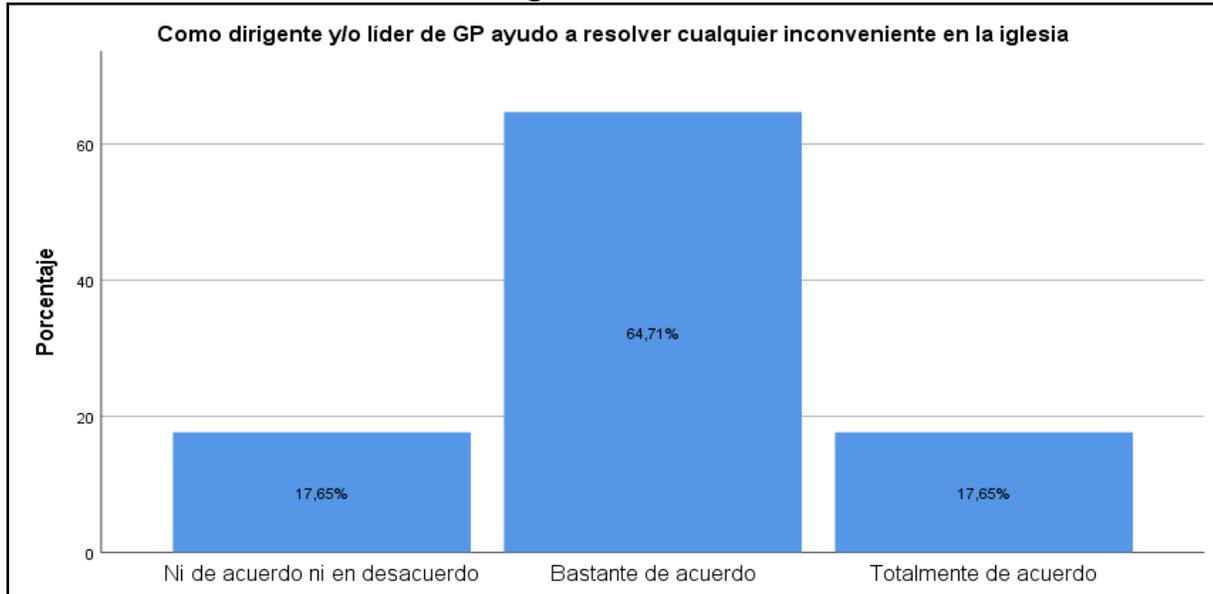
Pregunta 8



Nota: El porcentaje del 29,41% para "ni de acuerdo ni en desacuerdo" y "bastante de acuerdo", indica que los responsables de la CI, no están haciendo mucho uso de los canales físicos de comunicación.

Figura 41.

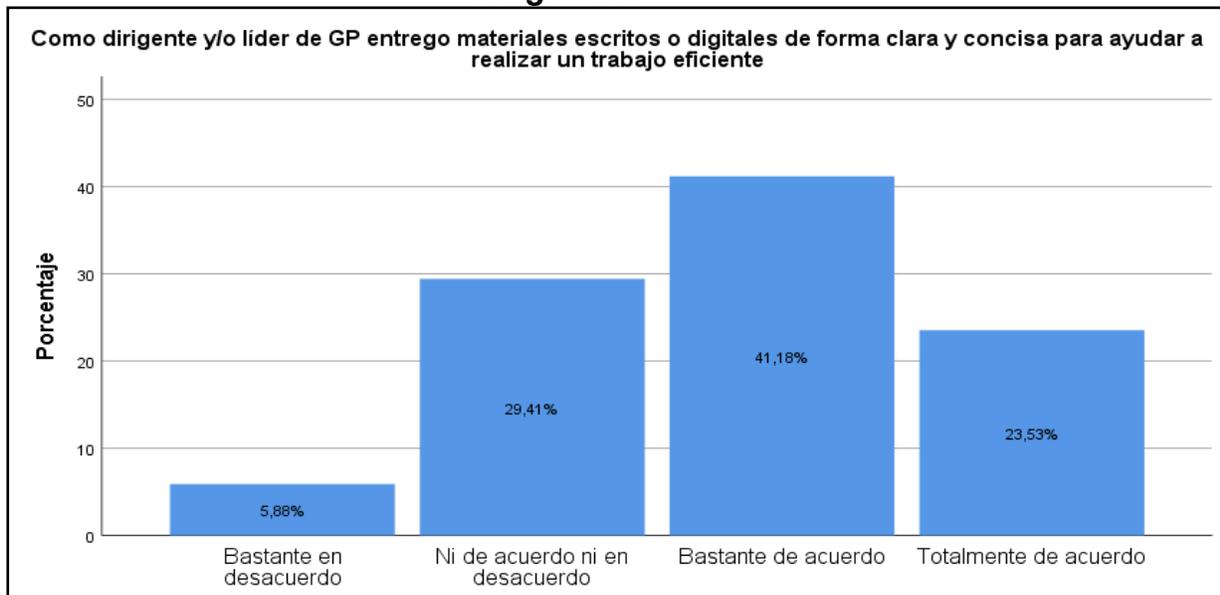
Pregunta 9



Nota: El 64,71% afirma estar "bastante de acuerdo", respecto a su intervención en la resolución de inconvenientes.

Figura 42.

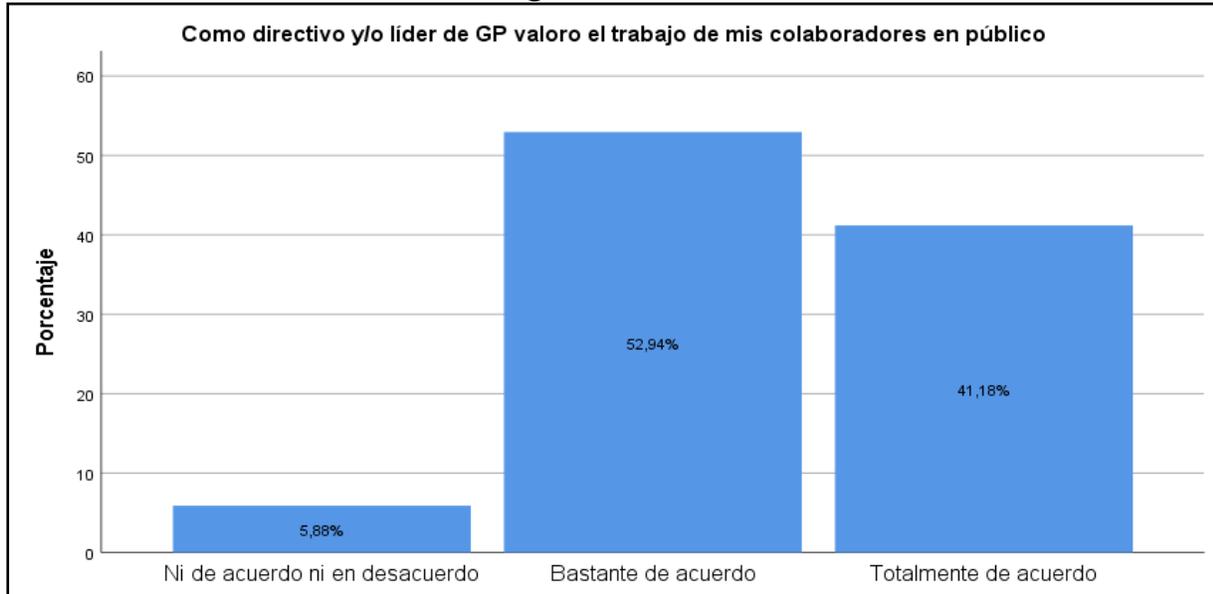
Pregunta 10



Nota: El 41,16% dijo estar "bastante de acuerdo" en cuanto a entregar materiales físicos o digitales a los colaboradores para realizar un trabajo eficiente.

Figura 43.

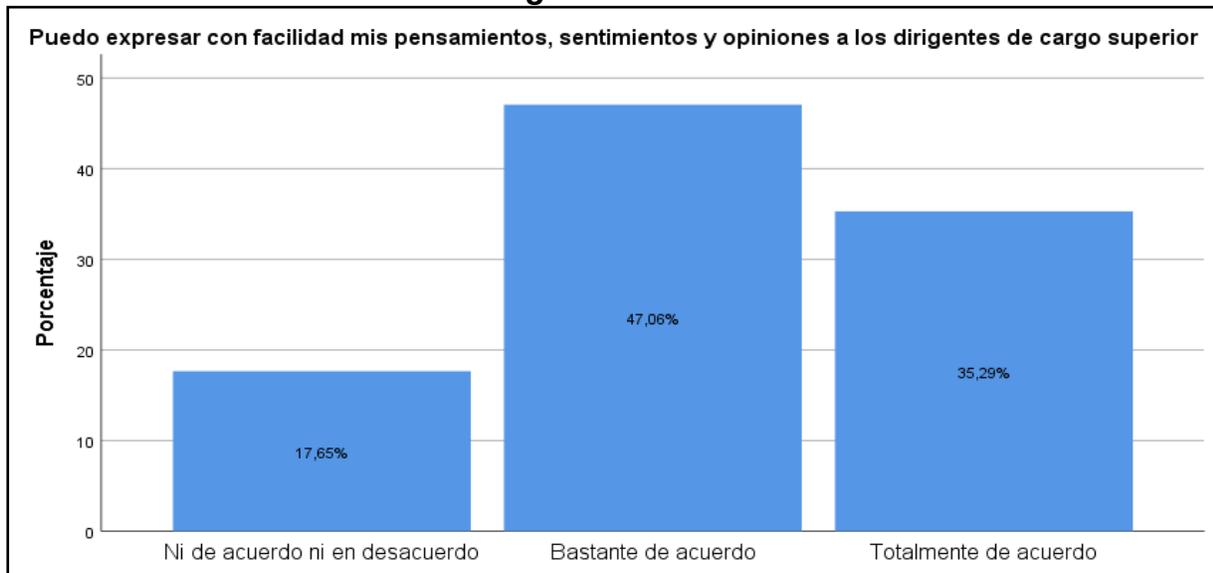
Pregunta 11



Nota: El 52,94% afirma estar "bastante de acuerdo", con valorar a los colaboradores públicamente.

Figura 44.

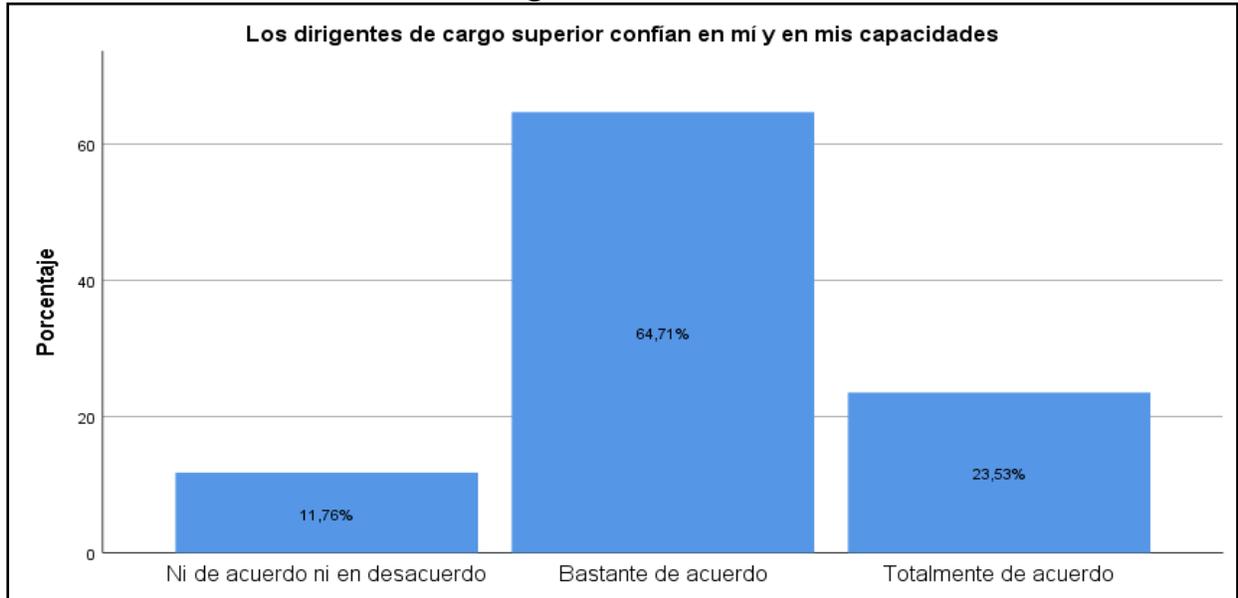
Pregunta 12



Nota: El 47,07% dice estar "bastante de acuerdo" y el 35,29% estar "totalmente de acuerdo" sobre poder expresarse ante los dirigentes de cargo superior.

Figura 45.

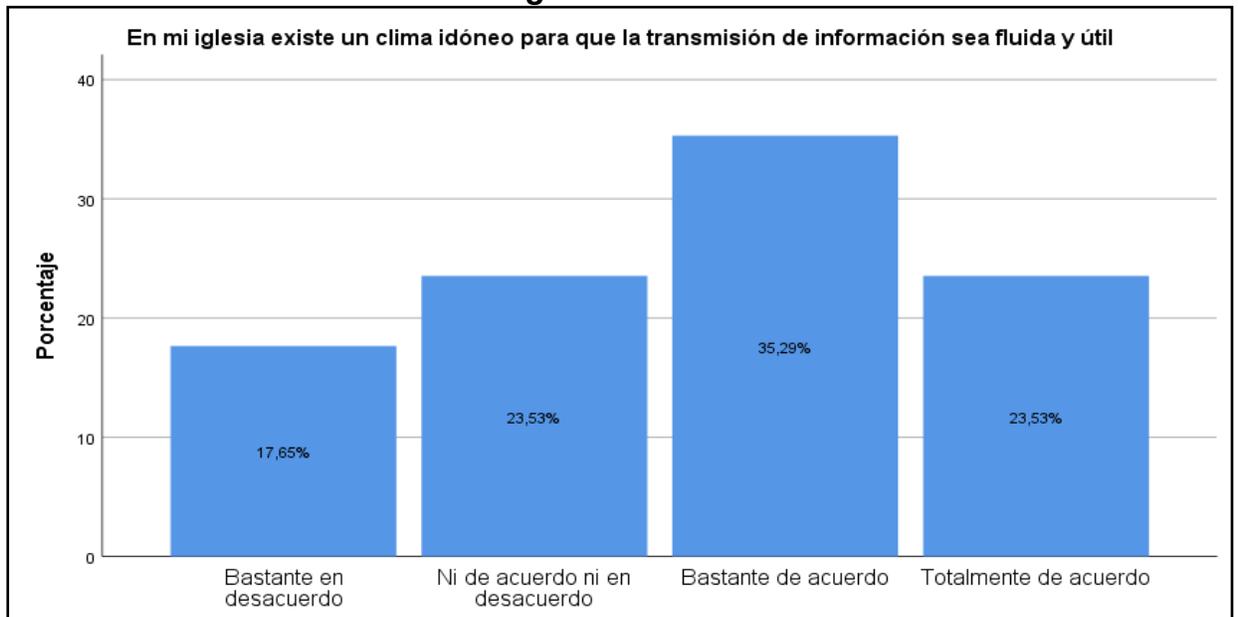
Pregunta 13



Nota: El 64,71% afirma estar "bastante de acuerdo", sobre la confianza que reciben de parte de dirigentes de cargo mayor.

Figura 46.

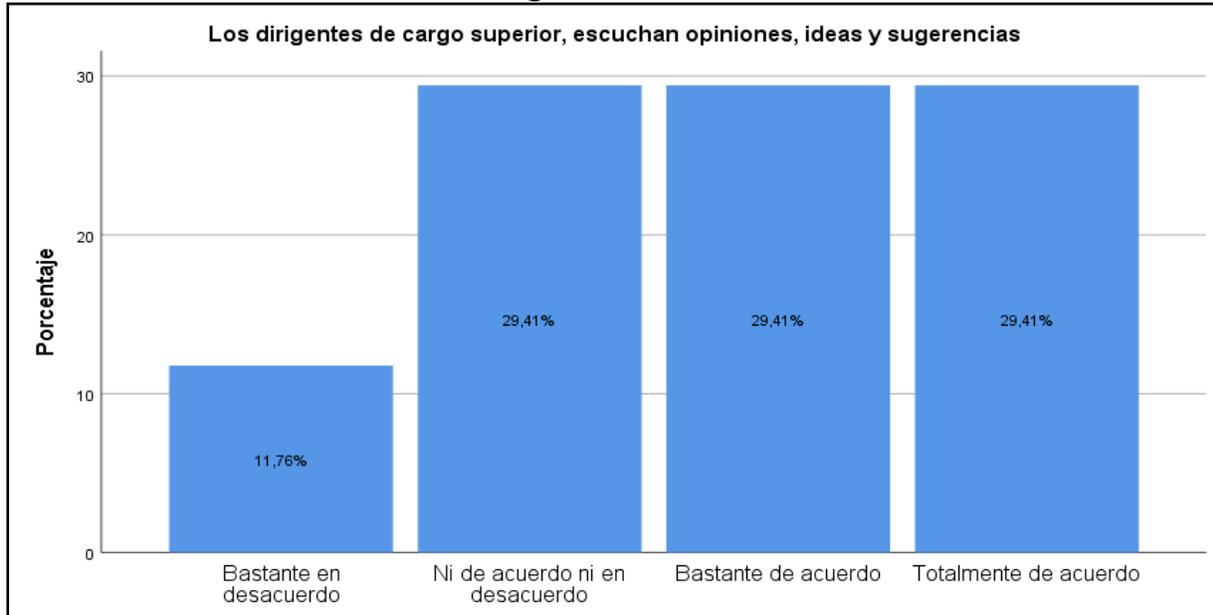
Pregunta 14



Nota: El 35,29% dice estar "bastante de acuerdo" y el 23,53% estar "totalmente de acuerdo", sobre el clima adecuado para la trasmisión de información pertinente.

Figura 47.

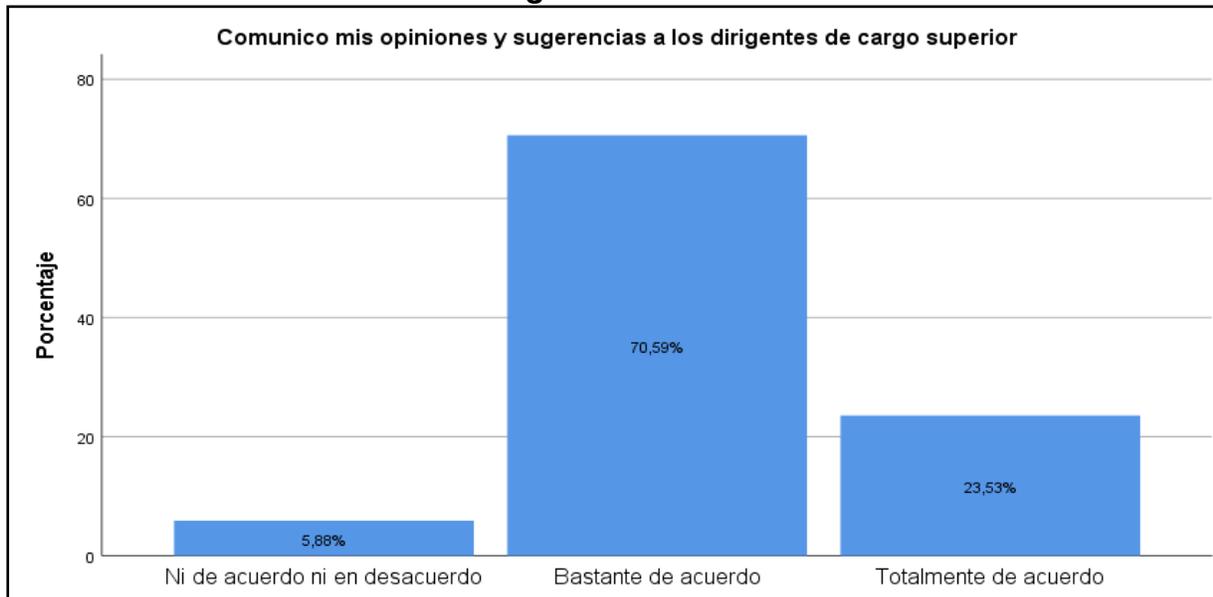
Pregunta 15



Nota: Aunque el porcentaje del 29,41% es coincidente para "bastante de acuerdo" y "totalmente de acuerdo", además del de "ni de acuerdo ni en desacuerdo". Ello indica duda e inseguridad en las respuestas respecto a ser escuchados.

Figura 48.

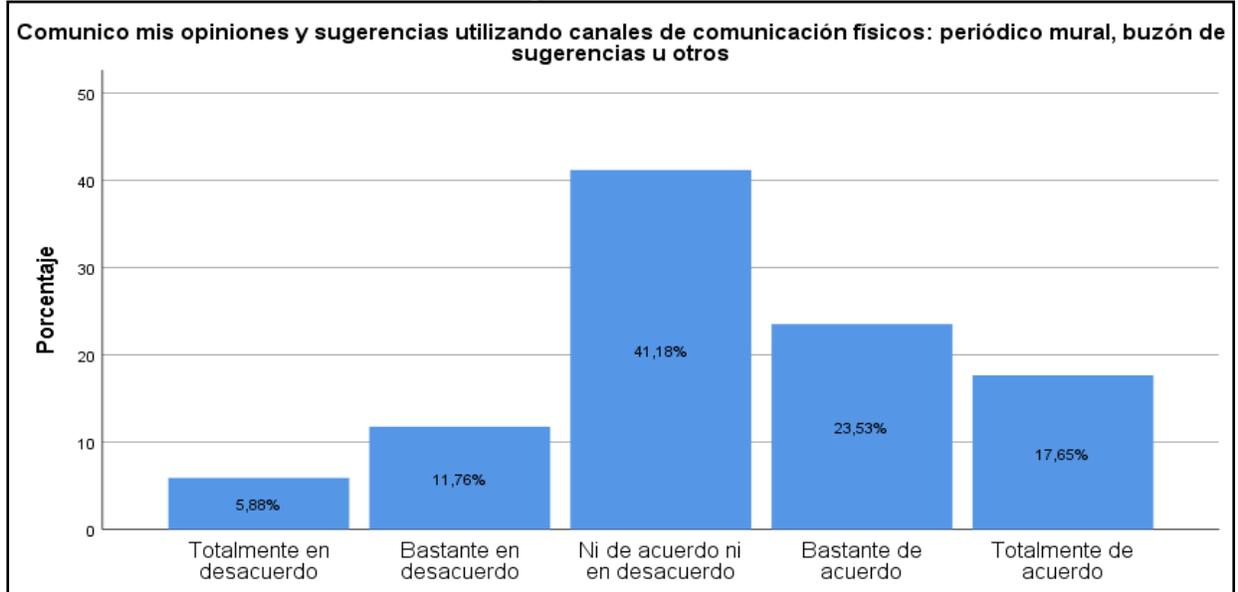
Pregunta 16



Nota: El 70,59% dijo estar "bastante de acuerdo" respecto a poder comunicar su opinión a los de cargo superior.

Figura 49.

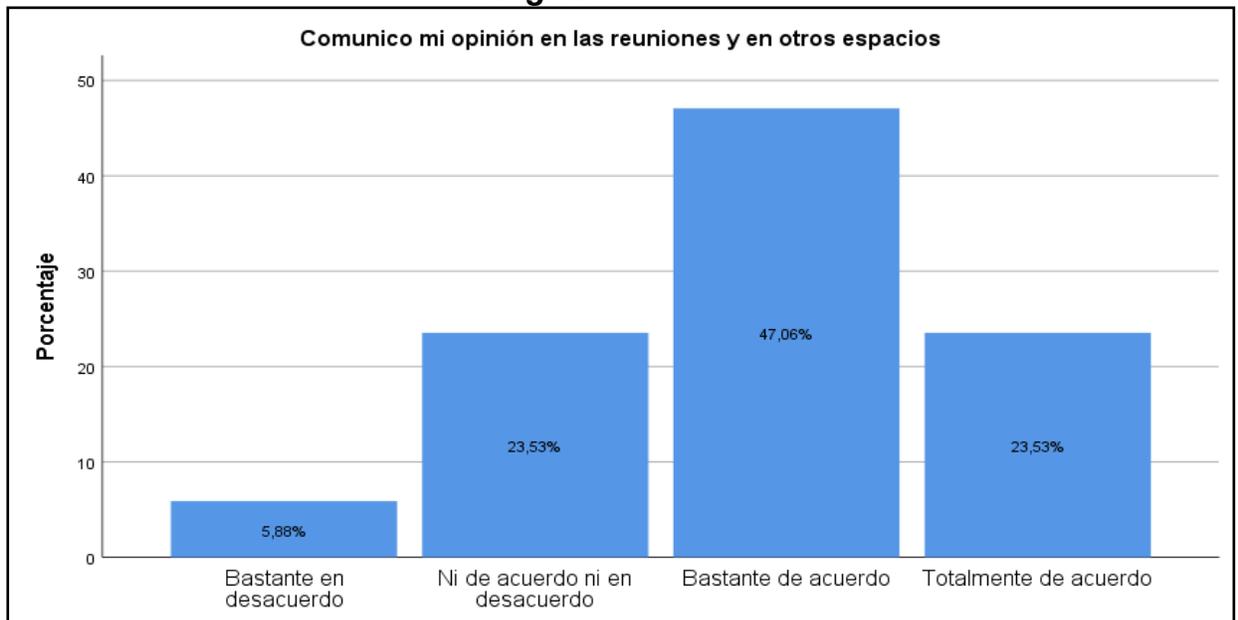
Pregunta 17



Nota: El 41,18% respondió estar "ni de acuerdo ni en desacuerdo", sobre uso de los medios físicos, esto muestra que los medios físicos no son muy usados para expresar sus opiniones.

Figura 50.

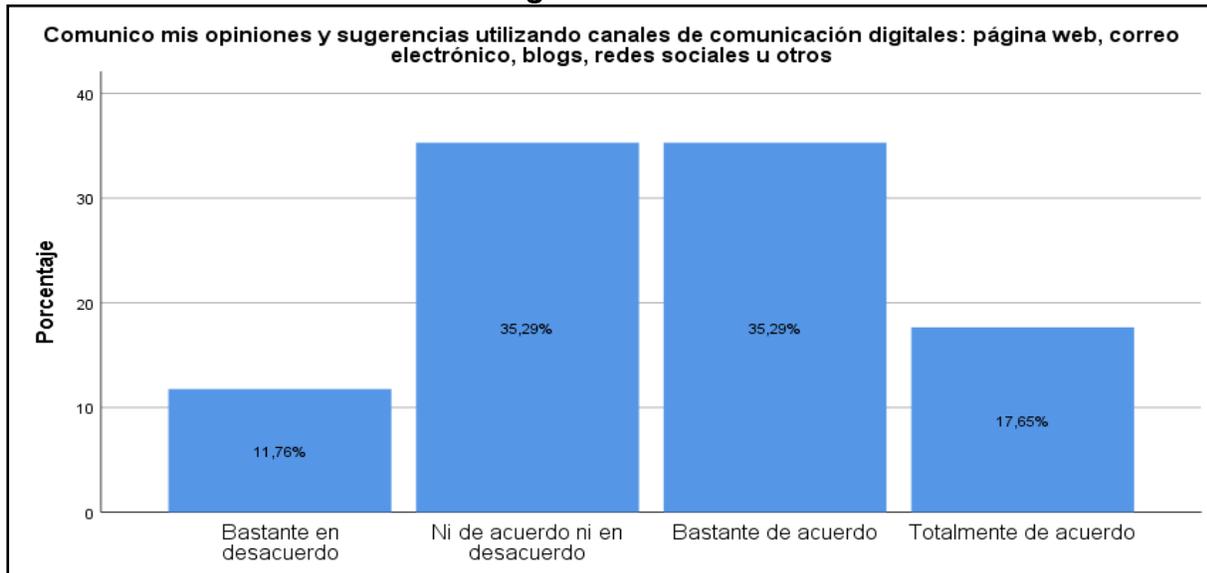
Pregunta 18



Nota: El 47,06% dice estar "bastante de acuerdo", de poder comunicar sus opiniones durante reuniones y otros momentos.

Figura 51.

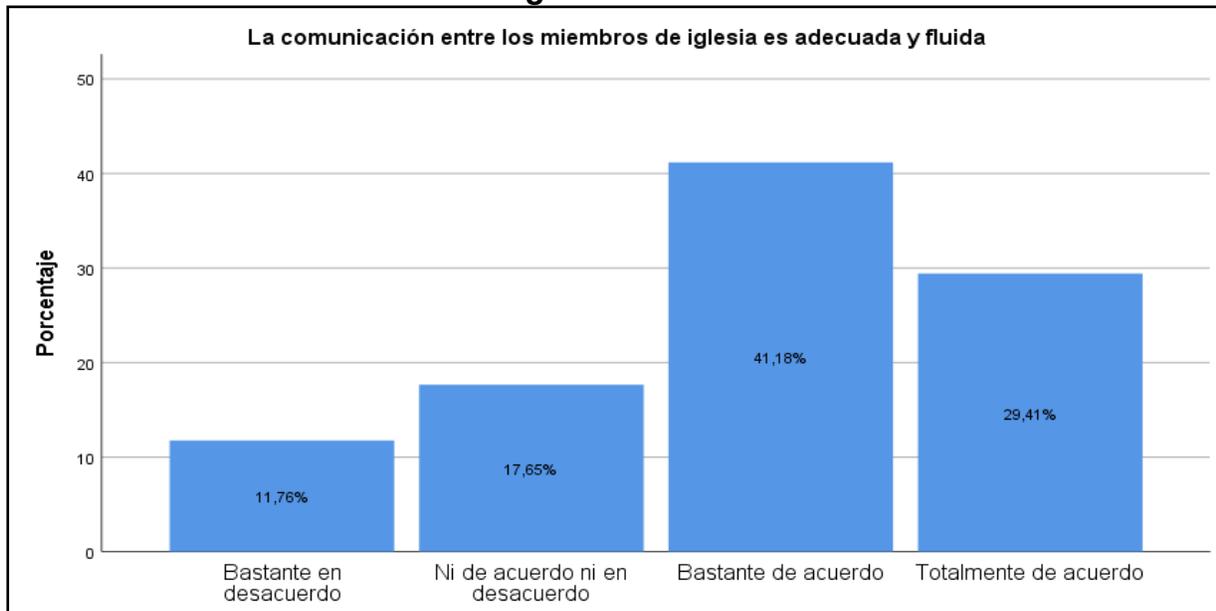
Pregunta 19



Nota: El hecho que el porcentaje del 35,29% de la opción "ni de acuerdo ni en desacuerdo" coincide con "bastante de acuerdo" indica que, los medios digitales tampoco son muy usados para opinar.

Figura 52.

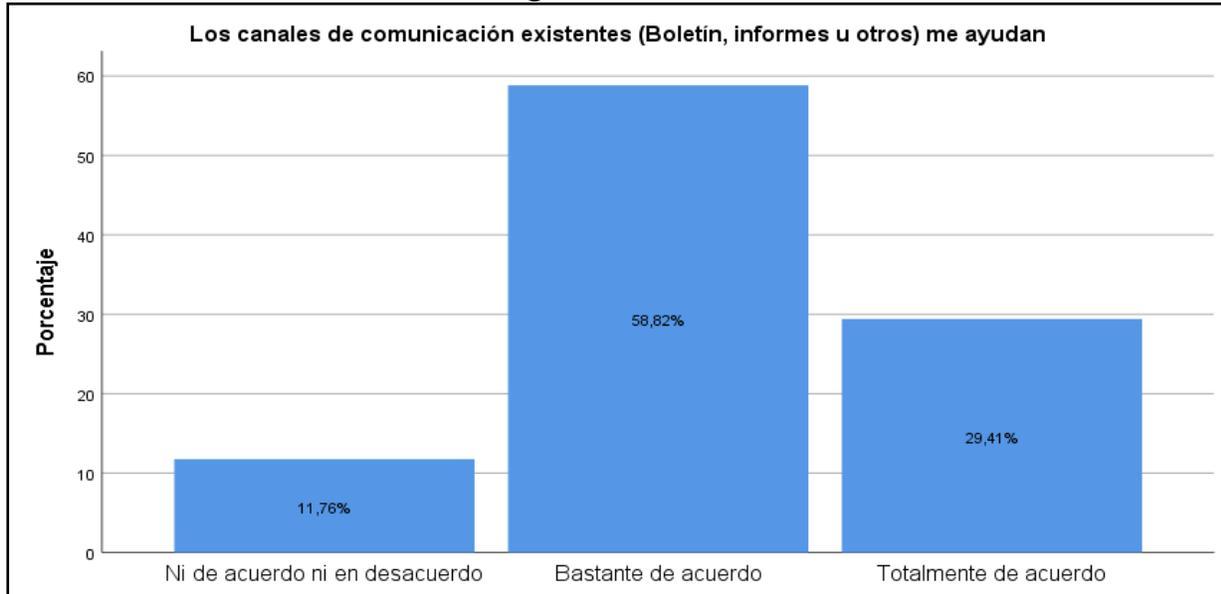
Pregunta 20



Nota: El 41,18% y el 29,44% sobre los ítems "bastante de acuerdo", "totalmente de acuerdo" respectivamente, indican que existe fluidez adecuada entre los miembros de iglesia.

Figura 53.

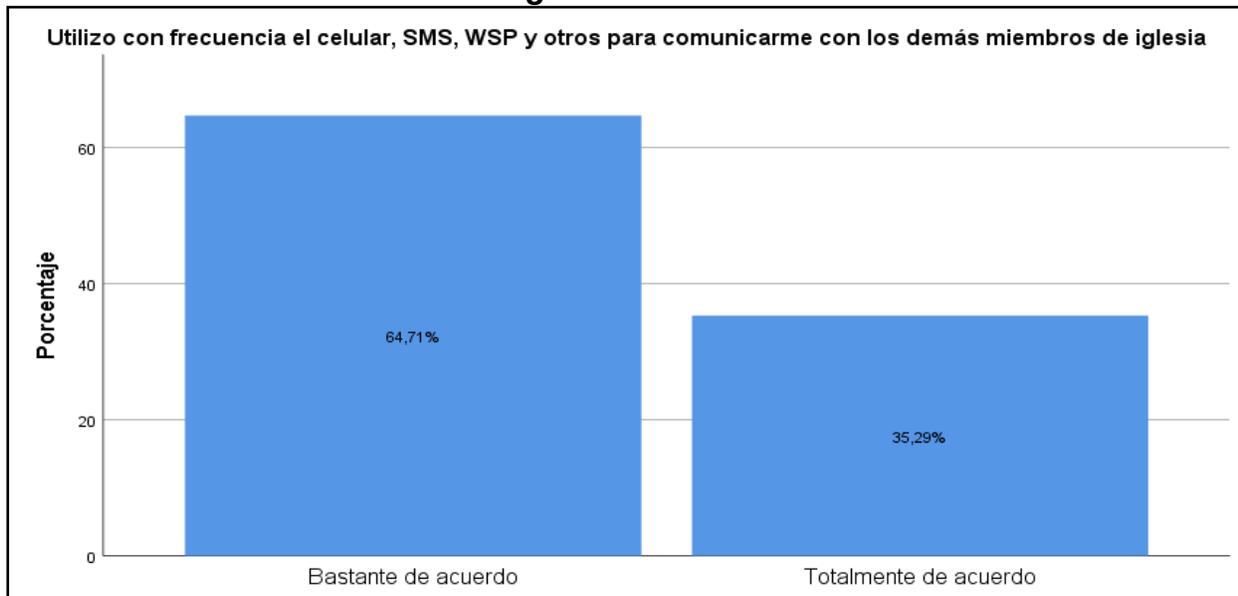
Pregunta 21



Nota: El 58,82% indica que los canales de comunicación de la institución, si le sirven para informarse.

Figura 54.

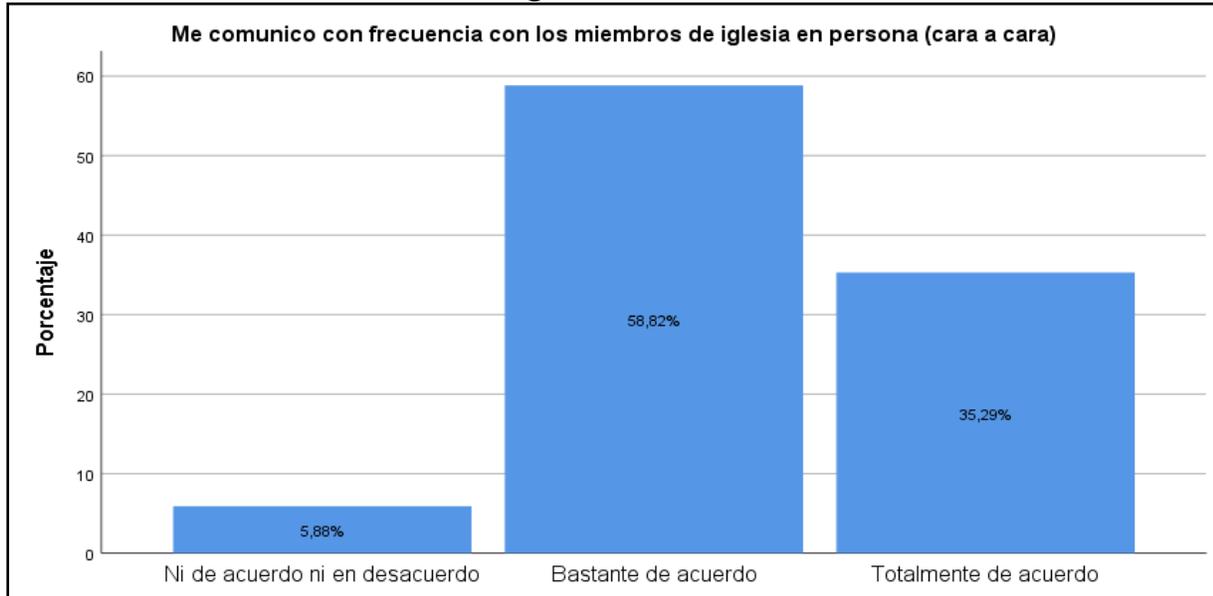
Pregunta 22



Nota: El 64,71% dice estar "bastante de acuerdo" y el 35,29%, afirma estar "totalmente de acuerdo", respecto a comunicarse por medios digitales con los demás miembros.

Figura 55.

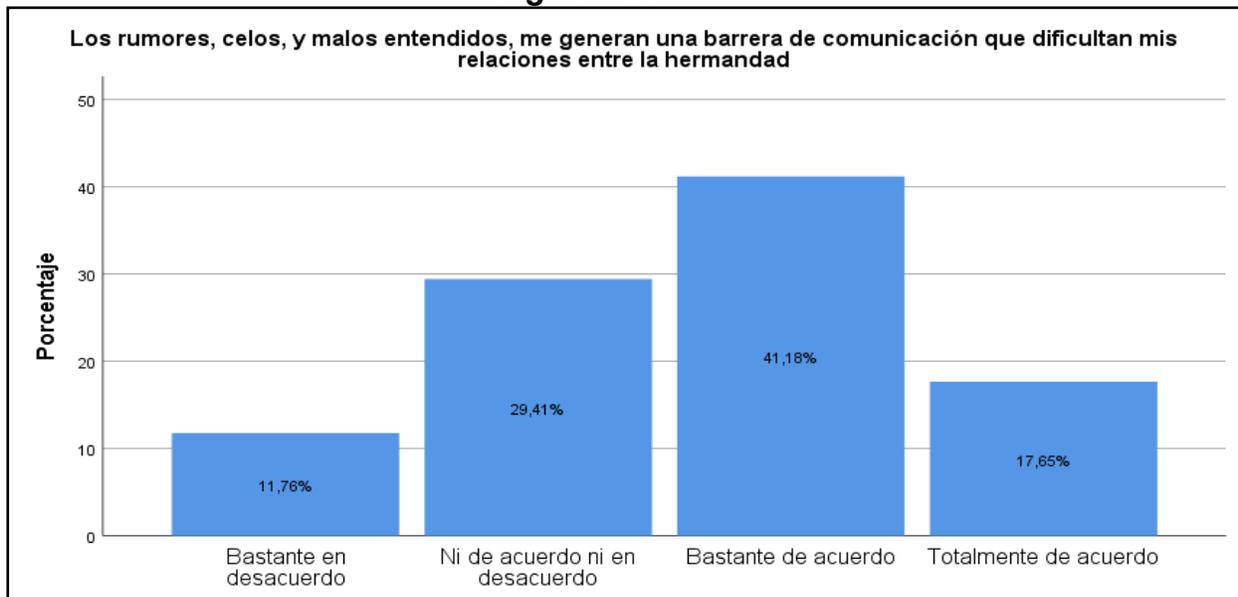
Pregunta 23



Nota: El 58,82% indica estar "bastante de acuerdo" y el 35,29% está "totalmente de acuerdo" en su comunicación cara a cara con los colaboradores.

Figura 56.

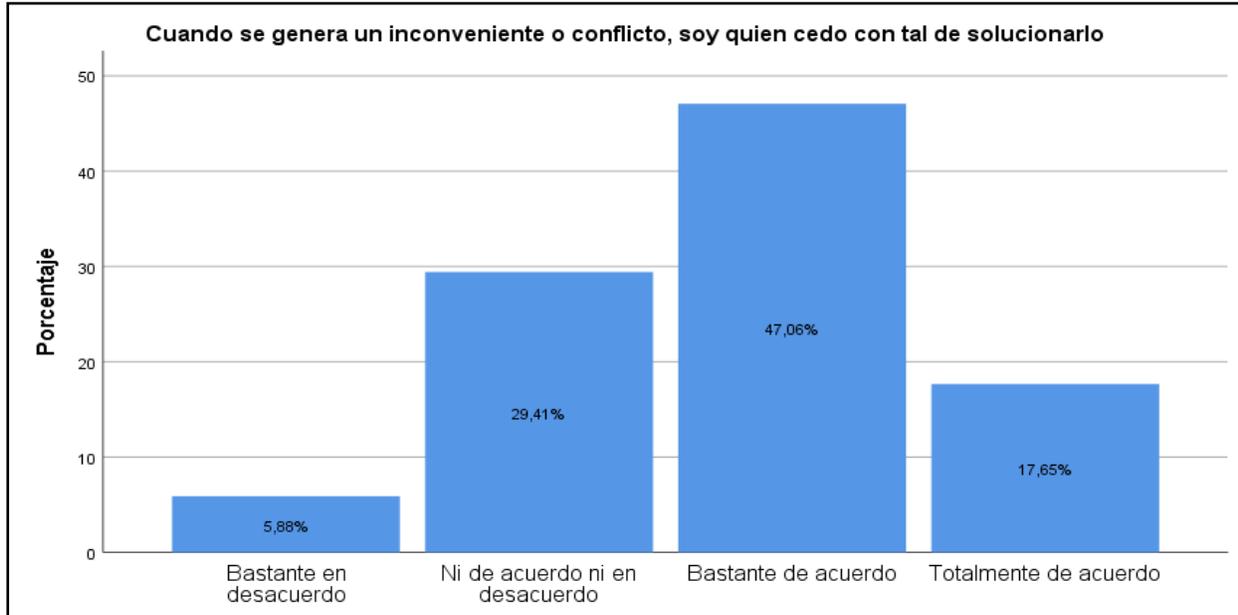
Pregunta 24



Nota: El 41,18% indica estar "bastante de acuerdo" y el 17,65% "totalmente de acuerdo". Ello señala que, debe pensarse en propuestas para mejorar las relaciones interpersonales.

Figura 57.

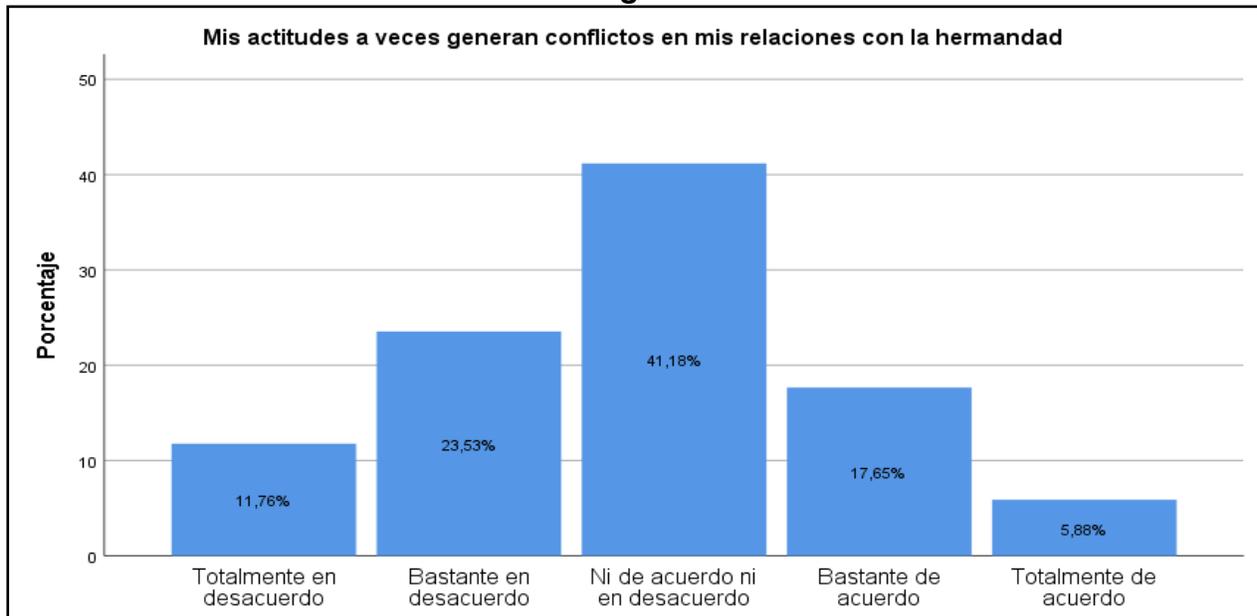
Pregunta 25



Nota: El 47,06 dice estar "bastante de acuerdo" y el 17,65% "totalmente de acuerdo", sobre la actitud personal para solucionar inconvenientes.

Figura 58.

Pregunta 26



Nota: El 41,18%, respondió estar "ni de acuerdo ni en desacuerdo". Una vez más, ello es indicador de la necesidad de implementar acciones para fortalecer las relaciones interpersonales.

Tabla 7.

**Resumen Estadísticos Comunicación Interna de Líderes de
la Iglesia El Trébol**

		Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal	Comunicación Interna de Líderes
N	Válido	17	17	17	17
Media		43,29	30,71	26,94	100,94
Mediana		43,00	31,00	27,00	99,00
Moda		44	31 ^a	27	90
Desv. Desviación		7,060	5,452	3,344	14,532
Varianza		49,846	29,721	11,184	211,184
Rango		27	19	14	55
Asimetría		,011	,452	,887	,748
Curtosis		,450	-,171	1,505	,424
Normalidad (p-valor)		0,382	0,190	0,157	0,080

Nota: Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Tabla 8.

**Explicación de Estadísticos Comunicación Interna de Líderes de
la Iglesia El Trébol**

Estadístico	Comunicación Descendente	Comunicación Ascendente	Comunicación Horizontal	Comunicación Interna
Media	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 43,29 en los 11 ítems.	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 30,71 en los 8 ítems.	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 26,94 en los 7 ítems.	Mediante una escala de likert con valores del 1 al 5 hay un puntaje promedio acumulado de 100,94 en los 26 ítems.
Mediana	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 43 en los 11 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 43.	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 31 en los 8 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 31.	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 27 en los 7 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 27.	El 50% de los encuestados acumulan puntajes menores a 99 en los 26 ítems y el otro 50% acumulan puntajes mayores a 99.

Moda	El puntaje acumulado de los 11 ítems que más se repiten corresponde a 44 (unimodal)	Los puntajes acumulados de los 8 ítems que más se repiten son varios (multimodal) de los cuales el puntaje menor acumulado es 31	El puntaje acumulado de los 7 ítems que más se repiten corresponde a 27 (unimodal)	El puntaje acumulado de los 26 ítems que más se repiten corresponde a 90 (unimodal)
Desviación Estándar	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 11 ítems respecto a la media es de 7,06 puntos.	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 8 ítems respecto a la media es de 5,45 puntos.	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 7 ítems respecto a la media es de 3,34 puntos.	La desviación promedio de los puntajes acumulados de los 26 ítems respecto a la media es de 14,53 puntos.
Varianza	Los puntajes acumulados de los 11 ítems tienen una variabilidad de 49,846 puntos ² .	Los puntajes acumulados de los 8 ítems tienen una variabilidad de 29,721 puntos ² .	Los puntajes acumulados de los 7 ítems tienen una variabilidad de 11,184 puntos ² .	Los puntajes acumulados de los 26 ítems tienen una variabilidad de 211,184 puntos ² .
Rango	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 27 puntos en los 11 ítems.	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 19 puntos en los 8 ítems.	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 14 puntos en los 7 ítems.	El recorrido de variabilidad de los puntajes acumulados desde el mínimo hasta el máximo es de 55 puntos en los 26 ítems.
Asimetría	El coeficiente de asimetría de (,011) indica que los puntajes acumulados de los 11 ítems se distribuyen de manera asimétrica positiva, es decir con ligero sesgo a la derecha	El coeficiente de asimetría de (,452) indica que los puntajes acumulados de los 8 ítems se distribuyen de manera asimétrica positiva, es decir con sesgo a la derecha.	El coeficiente de asimetría de (,887) indica que los puntajes acumulados de los 7 ítems se distribuyen de manera asimétrica positiva, es decir con sesgo a la derecha.	El coeficiente de asimetría de (,748) indica que los puntajes acumulados de los 26 ítems se distribuyen de manera asimétrica positiva, es decir con sesgo a la derecha.
Curtosis	La curtosis de (,450), por ser positivo describe una distribución de puntajes acumulados de los 11 ítems con una elevación relativamente más arriba de lo normal lo cual se interpreta también con una buena concentración alrededor de la media.	La curtosis de (-,171), por ser negativo describe una distribución de puntajes acumulados de los 8 ítems con una elevación relativamente más aplanada de lo normal lo cual se interpreta también con una baja concentración alrededor de la media.	La curtosis de (1,505), por ser positivo describe una distribución de puntajes acumulados de los 7 ítems con una elevación relativamente más arriba de lo normal lo cual se interpreta también con una buena concentración alrededor de la media.	La curtosis de (,424), por ser positivo describe una distribución de puntajes acumulados de los 26 ítems con una elevación relativamente más arriba de lo normal lo cual se interpreta también con una buena concentración alrededor de la media.

Normalidad	Según la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para muestras pequeñas, los puntajes acumulados de los 11 ítems siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues p-valor = 0,382 > 0,05.	Según la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para muestras pequeñas, los puntajes acumulados de los 8 ítems siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues p-valor = 0,190 > 0,05.	Según la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para muestras pequeñas, los puntajes acumulados de los 7 ítems siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues p-valor = 0,157 > 0,05.	Según la prueba de normalidad de Shapiro-Wilk para muestras pequeñas, los puntajes acumulados de los 26 ítems siguen una distribución normal con un nivel significancia de 5%, pues p-valor = 0,08 > 0,05.
------------	---	--	--	--

Nota: Explicación de los estadísticos de la Comunicación Interna de la IASD El Trébol - Líderes

Figura 59.
Media y Desviación estándar de la Comunicación Descendente

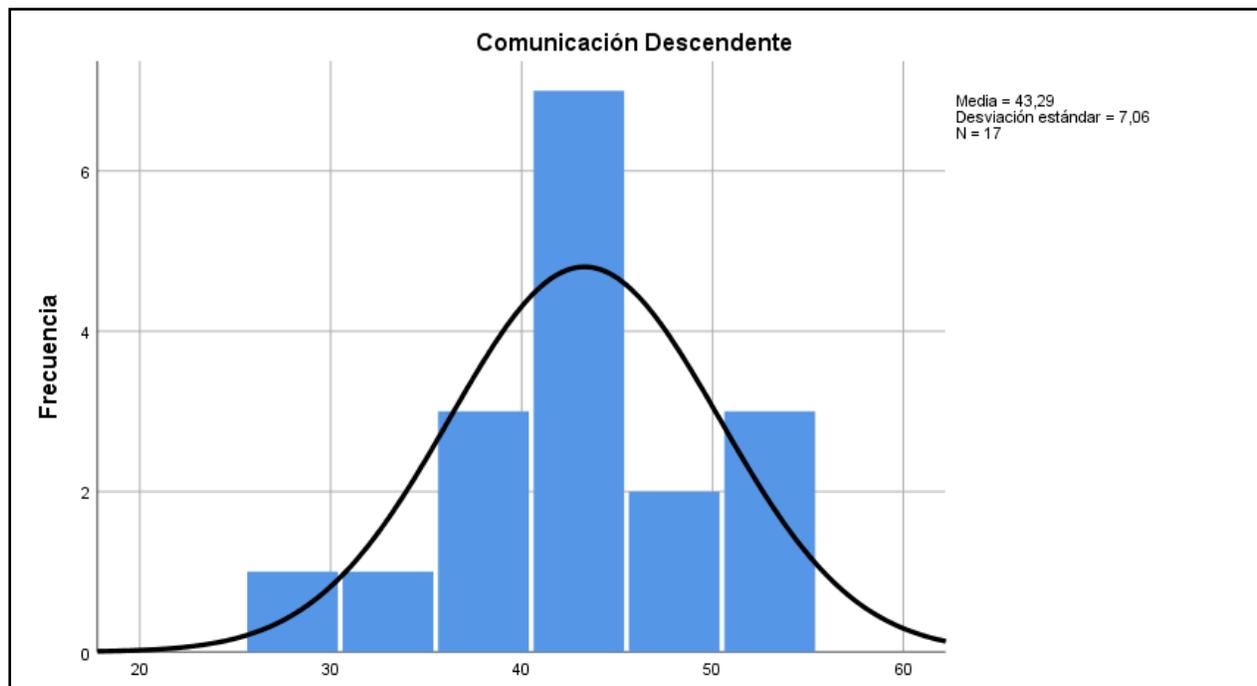


Figura 60.

Media y Desviación estándar de la Comunicación Ascendente

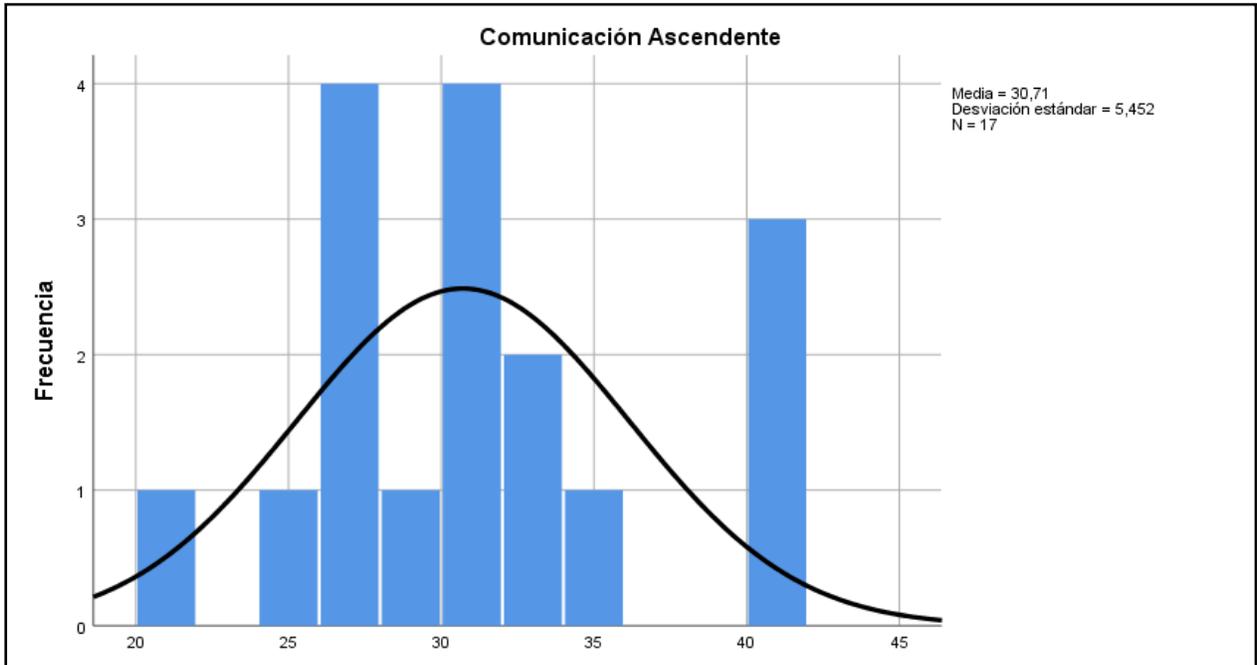


Figura 61.

Media y Desviación estándar de la Comunicación Horizontal

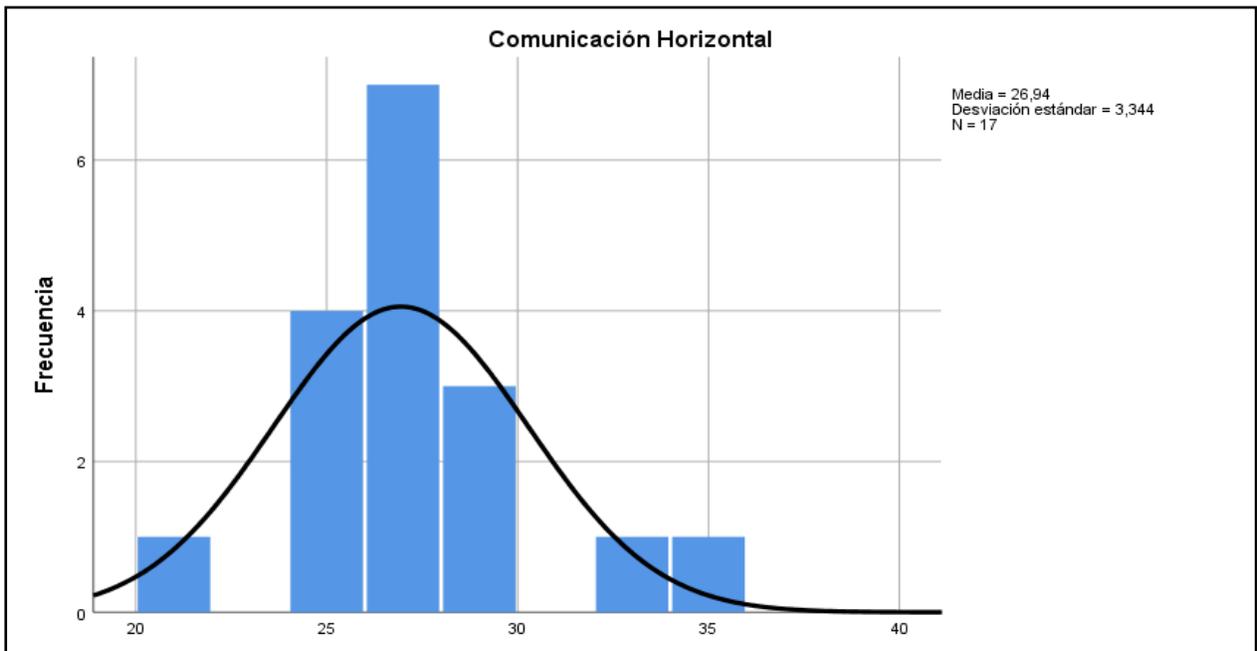
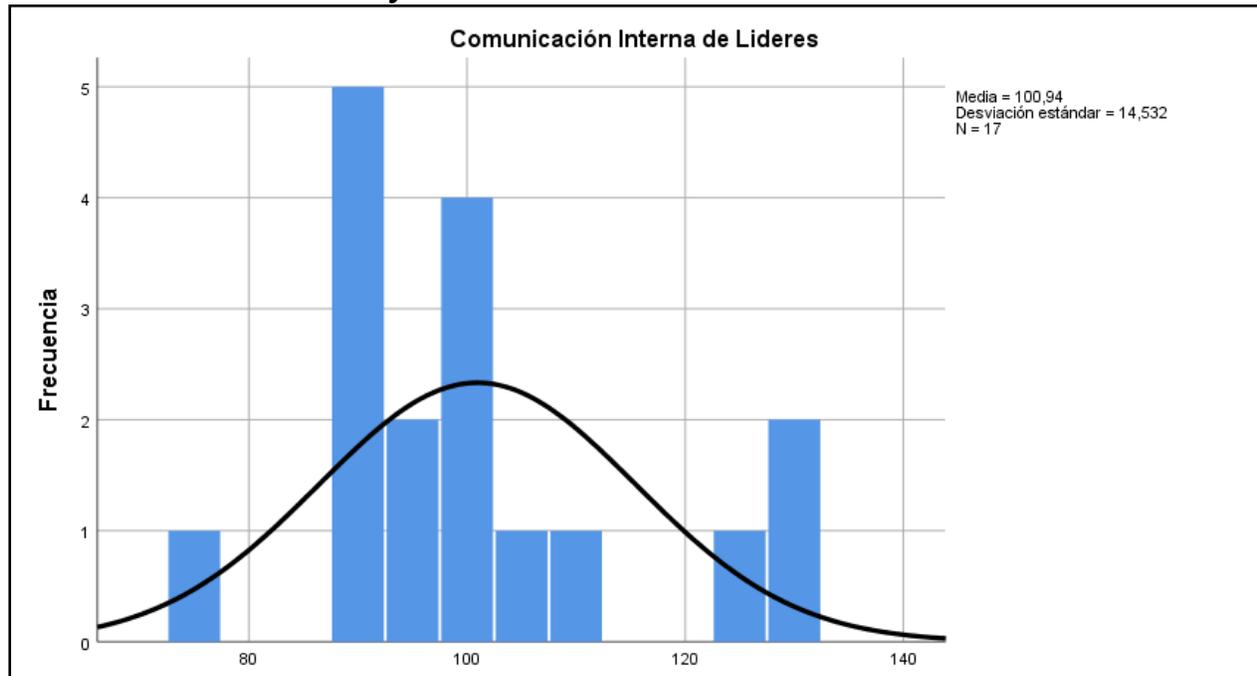


Figura 62.

Media y Desviación estándar Comunicación Interna de Líderes



4.1. Diagnóstico:

Entendemos que, el diagnóstico de comunicación, según (Brandolini, Gonzáles, & Hopkins, 2008) "es la definición y el reconocimiento de una situación inicial. A través de su resultado se podrá establecer acciones concretas [...] que luego podrá ser abordada dentro del plan de comunicación interna".

Un diagnóstico busca detectar diversas necesidades de comunicación interna que se presentan dentro de una organización.

En ese sentido, se eligió hacer un diagnóstico amplio, del tipo "Investigación de Clima Interno", según la tipología de Brandolin y se

aplicaron 2 encuestas: una dirigida a los colaboradores y la otra, dirigida a los directivos de la institución.

El resultado de las encuestas nos ha ayudado a hacer un diagnóstico de la comunicación interna adecuado en las relaciones horizontales y verticales de los colaboradores, así también en los directivos, de ello, se ha identificado algunos puntos débiles en la Comunicación Interna de la IASD El Trébol, como por ejemplo la referida a la comunicación horizontal, de manera específica, las relaciones interpersonales, que tiene como una causa, los pocos eventos de integración programados, entre otras.

Otro punto importante a destacar es la carencia de un Plan de comunicación interna en la organización que pueda resolver dichas necesidades halladas.

Por otro lado, la IASD El Trébol, no cuenta con un Equipo de responsables del área de Comunicaciones, propiamente dicho, solo una persona hace el trabajo de manera voluntaria y con límites de disponibilidad en cuanto al tiempo dedicado.

Otro aspecto a resaltar es la inexistencia de un espacio, momento o recurso donde se promueva la participación de la libre expresión como sugerencias, recomendaciones y opiniones respecto a las actividades programadas por los directivos para la organización.

Finalmente, a partir de los datos obtenidos de ambas encuestas se efectuó una relación de propuestas de estrategias de Comunicación Interna como base del Plan de Mejora.

Propuestas de estrategias de comunicación Interna:

4. Formación de un equipo de comunicaciones
5. Capacitación a directivos y a los miembros en general en C.I.
6. Elaboración de nuevas políticas de comunicación
7. Convocatoria de personal voluntario
8. Capacitación sobre importancia de la tecnología en la comunicación.
9. Búsqueda de donaciones.
10. Capacitación en temas de relaciones interpersonales.
11. Difusión de información relevante oportunamente.
12. Creación de boletín digital
13. Programación de actividades de integración social
14. Difusión de fuentes formales de información.
15. Búsqueda de capacitadores
16. Creación de base de datos digital de miembros para envío de información y otros

4.2 Diseño de la Mejora

En este capítulo, describimos la propuesta del Plan de Mejora de la comunicación interna en la IASD "El Trébol", luego de analizar los instrumentos elegidos para hacer el diagnóstico, y considerar el análisis

FODA de la organización que figura en el diagnóstico, se identificaron aspectos en los que debe trabajarse, y otros aspectos que, deben permanecer.

4.2.1 Objetivos del Plan de Mejora:

Objetivo General:

Promover estrategias, políticas y canales de comunicación interna, acorde con las necesidades de la IASD "El Trébol", los cuales contribuyan de manera óptima en la consecución de metas a nivel organizacional.

Objetivos Específicos:

1. Diseñar políticas y acciones de comunicación interna que impulsen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades.

2. Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue correctamente a todos los colaboradores.

3. Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interpersonales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación organizacional.

4.2.2 Estrategias

1. Formación de un equipo de comunicaciones O1
2. Elaboración de nuevas políticas de comunicación O1
3. Creación de base de datos digital actualizada de miembros de la organización. O2
4. Capacitación en temas de Comunicación Interna a directivos y a los miembros en general. O1
5. Capacitación en temas de relaciones interpersonales. O3
6. Creación de boletín digital O2
7. Programación de actividades de integración social O3
8. Gestión para obtención de donaciones. O1

Seguidamente, presentamos en tablas, las estrategias, actividades y público objetivo a los cuales atenderemos con nuestro plan de mejora en vista de solucionar los problemas encontrados.

Tabla 9.

Objetivo 1		
Objetivo N° 1	Diseñar políticas y acciones de comunicación interna que impulsen una comunicación efectiva, para lograr un adecuado desempeño de las actividades.	
Estrategia	Actividad	Público objetivo
Formación de un equipo de comunicaciones	Convocar a voluntarios y asignar responsabilidades	Directivos y miembros de la IASD El Trébol
Elaboración de nuevas políticas de comunicación	Organizar grupo de trabajo entre el equipo de comunicación y el representante distrital para que de	Equipo de Comunicación y pastor distrital

Capacitación en temas de Comunicación Interna a directivos y a los miembros en general	ellos surjan las políticas de comunicación interna. Realizar capacitación a los directivos sobre la naturaleza de la Comunicación Interna y habilidades blandas en los equipos de trabajo	Dirigentes y líderes de GP
Gestión para obtención de donaciones	Elaborar una base de datos de posibles donantes locales, nacionales e internacionales	Equipo de comunicaciones

Tabla 10.

Objetivo 2

Objetivo N° 2	Optimizar el uso de los medios de comunicación interna, para que la información llegue correctamente a todos los colaboradores.	
Estrategia	Actividad	Público objetivo
Creación de base de datos digital actualizada de miembros de la organización	Elaborar base de datos actualizadas de todos los miembros de la IASD El Trébol y mantenerla actualizada	IASD El Trébol
Creación de boletín digital	Diseñar formato de revista semanal digital	IASD El Trébol

Tabla 11.

Objetivo 3

Objetivo N° 3	Implementar actividades que fomenten y fortalezcan las relaciones interpersonales, para promover una cultura organizativa que apoye la comunicación organizacional.	
Estrategia	Actividad	Público objetivo
Capacitación en temas de relaciones interpersonales	Realizar talleres sobre relaciones humanas, empatía, escucha activa	Iglesia Adventista El Trébol
Programación de actividades de integración social	Organizar almuerzos de confraternidad	
	Celebrar cumpleaños y fechas especiales	
	Realizar salida recreacional	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12.

Mecanismos de control

Ítem	Acciones	Indicador de medición	Instrumento de verificación
1	Convocar a voluntarios y asignar responsabilidades	Nivel de cumplimiento Nivel de compromiso	Informe sobre conformación del equipo Reportes mensuales
2	Organizar grupo de trabajo entre el equipo de comunicación y el representante distrital para que elabora políticas de comunicación interna.	Nivel de productividad Nivel de cumplimiento	Informe de nuevas políticas de comunicación
3	Realizar capacitación a los directivos sobre la naturaleza de la Comunicación Interna y habilidades blandas en los equipos de trabajo	Nivel de conocimiento. Nivel de compromiso.	Encuesta de satisfacción
4	Elaborar una base de datos de posibles donantes locales, nacionales e internacionales	Nivel de cumplimiento Nivel de productividad	Reporte de base de datos de donantes
5	Elaborar base de datos actualizadas de todos los miembros de la IASD El Trébol y mantenerla actualizada	Nivel de participación. Nivel de compromiso.	Reporte de base de datos de miembros actualizada, cada mes.
6	Diseñar formato de revista semanal digital y publicarla	Nivel de productividad.	Publicación de revista digital Reporte de métricas de consumo digital
7	Realizar talleres sobre relaciones humanas, empatía, escucha activa	Nivel de participación Nivel de conocimiento	Encuesta de satisfacción.
8	Organizar almuerzos de confraternidad	Nivel de integración. Nivel de compromiso.	Encuesta de satisfacción.
9	Celebrar cumpleaños y fechas especiales	Nivel de integración. Nivel de participación	Encuesta de satisfacción.
10	Realizar salida recreacional	Nivel de integración. Nivel de participación	Encuesta de satisfacción.

Capítulo V. Sugerencias

Una vez que se concluyó el estudio de la comunicación interna de la Iglesia Adventista del Séptimo Día “El Trébol”, se llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones que, se detallan a continuación:

5.1. Conclusiones:

PRIMERA: Según el diagnóstico sobre el análisis de la comunicación interna realizado se encontró que, los colaboradores son informados sobre sus funciones apropiadamente, reciben información de forma oportuna de parte de los responsables del área de Comunicación, más no la necesaria por parte de algunos líderes esperados. El uso de los medios digitales para la comunicación es parte inherente de la organización, más no así el uso de los medios físicos de comunicación internos.

En cuanto a la comunicación ascendente, se expresan las ideas y opiniones con libertad. Los colaboradores sienten que sí se confía en ellos, respecto al trabajo realizado.

Debe mejorarse la comunicación horizontal, fortalecerse las relaciones interpersonales, rumores, celos y malos entendidos están presentes en la vida de la organización.

Los conflictos que surgen no son atendidos oportunamente y si lo son no de forma consistente, por parte de los líderes. Los colaboradores afirman ser tolerantes y dar iniciativas de solución ante un conflicto, sin embargo, perciben ciertas actitudes negativas en las relaciones interpersonales.

SEGUNDA: Se determinaron estrategias de comunicación para mejorar los aspectos débiles de la comunicación interna hallados en el diagnóstico, como la formalización del área de Comunicación de la organización local, con más personal voluntario para aplicar el Plan de mejora propuesto. Además de programar capacitaciones sobre la importancia de la comunicación interna en la organización y también programar actividades que fortalezcan las relaciones interpersonales.

La propuesta del Plan de Mejora de la Comunicación Interna, permitirá a los miembros de la organización, mantenerse activos y en búsqueda de lograr una mejor integración entre los colaboradores y dirigentes y así alcanzar la mejora de la comunicación horizontal.

TERCERA: El establecimiento de un monitoreo del cumplimiento de los ítems del plan de mejora a través de una métrica de control adecuada, se hace indispensable para verificar la mejora paulatina y constante de la comunicación interna y así, nuestra propuesta pueda hallar un firme asidero que en la práctica solucionará los problemas y deficiencias encontradas.

5.2 Recomendaciones:

PRIMERA: Se recomienda que, se realice un diagnóstico de la comunicación interna de manera periódica y también de las relaciones interpersonales entre colaboradores y entre los dirigentes a fin de identificar

problemáticas diversas a las que se les pueda dar una rápida solución y así prevenir posibles problemas que puedan surgir en el futuro.

SEGUNDA: Se recomienda, ejecutar el Plan de comunicación propuesto en esta investigación: sus estrategias y acciones específicas con el objetivo de conseguir un cambio positivo en la organización, así como organizar un equipo de comunicación con conocimientos sólidos en el área. Para que este plan funcione se debe realizar un proceso de inducción a toda la organización para dar a conocer las nuevas políticas de comunicación propuesta por los responsables de comunicación del área y activar los eventos de integración calendarizados debidamente, así se fortalecerá las relaciones interpersonales de los colaboradores y dirigentes.

TERCERA: Se recomienda implementar un sistema de monitoreo permanente con las métricas de control para verificar el cumplimiento adecuado del Plan de Comunicación y sus elementos específicos, así como el uso de herramientas de verificación (informes, encuestas y/o entrevistas) al término de cada acción programada.

Bibliografía:

- Aced, C., Arocas, M., & Miquel, S. (2021). Manual de Comunicación Interna. Madrid: Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. Adventistas.org. (22 de junio de 2023). Obtenido de <https://www.adventistas.org/es/institucional/los-adventistas/quienes-son-los-adventistas/>
- Adventistas.org. (21 de Junio de 2023). Obtenido de <https://www.adventistas.org/es/institucional/mision-y-servicio/#:~:text=Para%20los%20adventistas%2C%20el%20cumplimiento,fuerte%20compromiso%20con%20esta%20misi%C3%B3n.>
- Alles, M. (2009) Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de Gestión por competencias -2da ed. - Granica.
- Arizuren, A., Cabezas, E., & otros, N. C. (2010). *Guía de buenas prácticas de comunicación interna*. FEAPS.
- Asociación General, d. I. (2022). Manual de la Iglesia. Recuperado el 22 de junio de 2023, de <https://downloads.adventistas.org/es/institucional/documentos-oficiales/manual-de-la-iglesia-revision-2022/>
- Astete Ríos, F. J. (2018). *Comunicación interna y su relación con la identidad laboral en una empresa retail, Tarapoto – San Martín. [Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana Unión]*. Repositorio Institucional. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12840/1567>
- Berceruelo, B. (2015). *Nueva Comunicación Interna en la Empresa*. ESTUDIO DE COMUNICACIÓN.

- Berryman, L. (2020) Propuesta de mejora de la comunicación interna en una entidad hotelera. Trabajo final para Máster Gestión de Recursos Humanos. Universitat de les Illes Balears.
- Bidopia, Y., Álvarez, F., & Torres, N. (2021). *La Comunicación Organizacional como elemento dinamizador del clima organizacional*. 1–23.
- Blanch, J. (2014). *Teoría de las relaciones laborales*. Barcelona: UOC.
- Brandolin, A., & González, M. (2009). *Comunicación interna : recomendaciones y errores frecuentes*. Buenos Aires: La Crujía.
- Brandolini, A., Gonzáles, M., & Hopkins, N. (2008). *Comunicación Interna:Claves para una gestión exitosa*. La Crujía.
- Cáceres, R. (2021) "Comunicación Interna y su relación con el clima laboral en las empresas vitivinícolas de la provincia de Tacna en el 2021" Tesis para optar el Grado de Maestro en Administración de Negocios. Escuela de Postgrado Neumann.
- Cano, C. (2018). *Facultad de ciencias de gestión escuela profesional de administración de empresas*. 122.
<https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1356>
- Chiavenato, I. (2010) *Comportamiento organizacional*. Mc Graw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2005) *Introducción a la teoría general de la administración*. Mc Graw Hill México.
- Echevarría, D.; Córdova, L. (2015) *Comunicación organizacional y gestión administrativa en una organización cristiana*. Revista Valor Agregado Vol. 2 Núm. 1, 2015.
- Fajardo, C. y Nivia, A. (2017) *Relaciones públicas y comunicación organizacional*. Bogotá, Universidad de Bogotá.

Feria Arroyo, Demetrio Arturo. (2015). El debate de las organizaciones religiosas en las perspectivas de la secularización. *Andamios*, 12(29), 207-227. Recuperado en 26 de mayo de 2023, de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-00632015000300207&lng=es&tlng=es.

Hosokawa, E. (18 de Mayo de 2023). *Noticias adventistas*. Obtenido de <https://noticias.adventistas.org/es/iglesia-adventista-del-septimo-dia-160-anos-despues/#:~:text=Hoy%20hay%2021.9%20millones%20de%20adventistas%20en%20el%20mundo>.

Koontz, H.; Weihrich, H.; Cannice, M. (2015) *Administración: una perspectiva global y empresarial*. Mc Graw Hill Interamericana.

Nájera Espinosa, O., & Sánchez Estévez, G. (2020). La comunicación organizacional y los ambientes laborales en la actualidad. Acercamientos y variaciones. *Revista Iberoamericana de Comunicación*, 39, 108–122. <http://ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=154285425&lang=es&site=ehost-live>

Oyarvide-Ramírez, H. P., Reyes-Sarria, E. F., & Montaña-Colorado, M. R. (2017). La comunicación interna como herramienta indispensable de la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, 3(4), 296. <https://doi.org/10.23857/dc.v3i4.687>

Parra, Y. (2012). Comunicación interna en el mejoramiento de las relaciones interpersonales del personal administrativo de los institutos universitarios de tecnología de Maracaib. Obtenido de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/download/619/3644?inline=1>

- Piedra Amaya, M. (2021). Comunicación organizacional y la motivación laboral en el docente de la facultad de ciencias de la comunicación de una universidad privada peruana. *Universidad Ricardo Palma*, 103.
- Pineda Henao, A. E. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 7(1), 9–25. <https://doi.org/10.22579/23463910.182>
- Puertas-Hidalgo, R., Yaguache-Quichimbo, J., & Altamirano, V. (2020). New Trends in Organizational Communication. *Fonseca Journal of Communication*, 20, 7–11. <https://doi.org/10.14201/fjc202020711>
- Ramos, W.; Paredes, M.; Terán, P.; Lema, L. (2017) Comunicación Organizacional. Edit. Grupo Compás.
- Robbins, S. (2010) Comportamiento organizacional. Pearson Educación México.
- Wiemann, M. (2015). *La Comunicación en las Relaciones Interpersonales*. España: UOC.

ANEXOS

MODELO DE ENCUESTA PARA MIEMBROS DE IGLESIA

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA - MIEMBROS DE LA IASD EL TRÉBOL

Esta encuesta busca diagnosticar la Comunicación Interna de la IASD El Trébol.

Las respuestas son anónimas.

MARQUE CON TOTAL SINCERIDAD EN LA OPCIÓN QUE CONSIDERE ADECUADA.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Correo *

2. 1. Estoy satisfecho con la información que recibo respecto a la filosofía, valores, y normas de la iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. 2. Los dirigentes y/o líder de Grupos Pequeños, informan continuamente para realizar las responsabilidades y deberes. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. 3. Recibo información a tiempo sobre noticias de la hermandad (recién bautizados, planes, actividades, cumpleaños y otros) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. 4. Recibo información respecto a los resultados de los proyectos y planes de la iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. 5. Los dirigentes y/o líder de Grupos Pequeños, comunican de las actividades, resultados u otros temas de interés de la organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. 6. Los dirigentes y/o líder de Grupos Pequeños, comunican oportunamente de las actividades, resultados u otros temas de interés de la organización. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. 7. Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación digitales y electrónicos: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales, grupos de WSP otros para informarme. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. 8. Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación físicos: boletín interno, periódico mural, revista interna, buzón de sugerencias u otros, para difundir o divulgar la información de interés para los colaboradores de la iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo
-

10. 9. Los dirigentes y/o líder de GP informan oportunamente, para resolver cualquier inconveniente en la iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. 10. Los dirigentes y/o líder de GP entregan materiales escritos o digitales de forma clara y concisa que ayuda a realizar un trabajo eficiente. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. 11. Los directivos y/o líder de GP valora el trabajo en público. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. 12. Puedo expresar con facilidad pensamientos, sentimientos y opiniones a los dirigentes y/o líder de GP *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. 13. Los directivos y/o líder de GP confían en mí y en mis capacidades *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. 14. En mi iglesia existe un clima idóneo para que la transmisión de información sea fluida y útil. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. 15. Los directivos y/o líder de GP escuchan opiniones, ideas y sugerencias. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. 16. Comunico opiniones y sugerencias a los responsables de mi departamento. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. 17. Comunico opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación físicos: periódico mural, buzón de sugerencias u otros. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. 18. Comunico mi opinión en las reuniones y en otros espacios. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. 19. Comunico mis opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación digitales: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales u otros.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. 20. La comunicación entre los miembros de iglesia es adecuada y fluida *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. 21. Los canales de comunicación existentes (Boletín, informes u otros) me ayudan. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. 22. Utilizo con frecuencia el celular, SMS, WSP y otros para comunicarme con los demás miembros de iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. 23. Me comunico con frecuencia con los miembros de iglesia en persona (cara a cara) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25. 24. Los rumores, celos, y malos entendidos, me generan una barrera de comunicación *
que dificultan mis relaciones entre la hermandad.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
 Bastante en desacuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 Bastante de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

26. 25. Cuando se genera un inconveniente o conflicto, soy quien cedo con tal de *
solucionarlo.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
 Bastante en desacuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 Bastante de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

27. 26. Mis actitudes a veces generan conflictos en mis relaciones con la hermandad. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
 Bastante en desacuerdo
 Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 Bastante de acuerdo
 Totalmente de acuerdo

GRACIAS.

MODELO DE ENCUESTA PARA DIRIGENTES DE IGLESIA

ENCUESTA DE COMUNICACIÓN INTERNA - DIRIGENTES DE LA IASD EL TRÉBOL

Esta encuesta busca diagnosticar la Comunicación Interna de la IASD El Trébol.

Las respuestas son anónimas.

MARQUE CON TOTAL SINCERIDAD EN LA OPCIÓN QUE CONSIDERE ADECUADA.

** Indica que la pregunta es obligatoria*

1. Correo *

2. 1. Estoy satisfecho con la información que recibo respecto a la filosofía, valores, *
y normas de la iglesia.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

3. 2. Como dirigente y/o líder de Grupo Pequeño, doy indicaciones continuas a los *
demás para realizar sus responsabilidades y deberes.

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

4. 3. Recibo información a tiempo sobre noticias de la hermandad (recién bautizados, planes, actividades, cumpleaños y otros) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

5. 4. Comparto información sobre noticias de la hermandad (recién bautizados, planes, actividades, cumpleaños y otros) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

6. 5. Recibo información respecto a los resultados de los proyectos y planes de la iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

7. 6. Como dirigente y/o líder de Grupo Pequeño, comunico de los temas de interés de la organización, a los demás. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

8. 7. Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación digitales y electrónicos: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales, grupos de WSP otros para informarme. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

9. 8. Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación físicos: boletín interno, periódico mural, revista interna, buzón de sugerencias u otros para informarme. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. 9. Como dirigente y/o líder de GP ayudo a resolver cualquier inconveniente en la iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

11. 10. Como dirigente y/o líder de GP entrego materiales escritos o digitales de forma clara y concisa para ayudar a realizar un trabajo eficiente. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

12. 11. Como directivo y/o líder de GP valoro el trabajo de mis colaboradores en público. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

13. 12. Puedo expresar con facilidad mis pensamientos, sentimientos y opiniones a los dirigentes de cargo superior. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. 13. Los dirigentes de cargo superior confían en mí y en mis capacidades. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. 14. En mi iglesia existe un clima idóneo para que la transmisión de información sea fluida y útil. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. 15. Los dirigentes de cargo superior, escuchan opiniones, ideas y sugerencias. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. 16. Comunico mis opiniones y sugerencias a los dirigentes de cargo superior. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. 17. Comunico mis opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación físicos: periódico mural, buzón de sugerencias u otros. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. 18. Comunico mi opinión en las reuniones y en otros espacios. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

20. 19. Comunico mis opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación digitales: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales u otros. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

21. 20. La comunicación entre los miembros de iglesia es adecuada y fluida . *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

22. 21. Los canales de comunicación existentes (Boletín, informes u otros) me ayudan. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

23. 22. Utilizo con frecuencia el celular, SMS, WSP y otros para comunicarme con los demás miembros de iglesia. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

24. 23. Me comunico con frecuencia con los miembros de iglesia en persona (cara a cara) *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

25. 24. Los rumores, celos, y malos entendidos, me generan una barrera de comunicación que dificultan mis relaciones entre la hermandad. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

26. 25. Cuando se genera un inconveniente o conflicto, soy quien cedo con tal de solucionarlo. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

27. 26. Mis actitudes a veces generan conflictos en mis relaciones con la hermandad. *

Marca solo un óvalo.

- Totalmente en desacuerdo
- Bastante en desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Bastante de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

GRACIAS.

FORMATOS DILIGENCIADOS DE JUICIO DE EXPERTOS

INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Esta encuesta está diseñada con el propósito de diagnosticar la **Comunicación Interna** de los miembros de la IASD El Trébol.
 Marque con una (X) o con un (✓) o escriba con claridad en la opción que cumpla con lo requerido.
 Recuerde no se puede marcar dos opciones

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	ÍTEM	1 claridad		2 congruencia		3 contexto		4 dominio del constructo		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: COMUNICACIÓN INTERNA - DESCENDENTE										
1	Estoy satisfecho con la información que recibo respecto a la filosofía, valores, y normas de la iglesia.									
2	Los dirigentes y/o líder de Grupos Pequeños, me informan continuamente para realizar mis responsabilidades y deberes.									
3	Recibo información a tiempo sobre noticias de la hermandad (recién bautizados, planes, cumpleaños y otros). Recibo información sobre noticias de la hermandad (recién bautizados, planes, cumpleaños y otros)									
4	Recibo información respecto a los resultados de los proyectos y planes de la iglesia. OK									
5	Los dirigentes y/o líder de Grupos Pequeños(Grupos Pequeños), me comunican a tiempo de las actividades, resultados u otros temas de interés de la organización.									

6	Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación digitales y electrónicos: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales, grupos de WSP otros para informarme. OK									
7	Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación físicos: boletín interno, periódico mural, revista interna, buzón de sugerencias u otros para DIFUNDIR O DIVULGAR LA INFORMACIÓN DE INTERÉS PARA LOS COLABORADORES DE LA IGLESIA									
8	Los dirigentes y/o líder de GP orientan oportunamente, para resolver cualquier inconveniente en la iglesia.									
9	Los dirigentes y/o líder de GP entregan materiales escritos o digitales de forma clara y concisa que ayuda realizar un trabajo eficiente.									
10	Los directivos y/o líder de GP valoran mi trabajo en público. OK									
DIMENSIÓN 2: Comunicación Interna ascendente										
11	Puedo expresar con facilidad mis pensamientos, sentimientos y opiniones a los dirigentes y/o líder de GP ok									
12	Los directivos y/o líder de GP confían en mí y en mis capacidades. OK									
13	En la iglesia existe un clima idóneo para que la transmisión de información sea fluida y útil.									
14	Los directivos y/o líder de GP escucha las opiniones, ideas y sugerencias.									
15	Comunico mis opiniones y sugerencias a los responsables de mi departamento.									
16	Comunico opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación físicos: periódico mural, buzón de sugerencias u otros.									

Jenny Daira Maturana Angulo
 OMITIR LOS PRONOMBRE (ME - MI)

Jenny Daira Maturana Angulo
 REEMPLAZARLO POR EL ARTICULO EN PLURAL LAS RESPONSABILIDADES Y DEBERES ASIGNADAS

Jenny Daira Maturana Angulo
 OJO, DOS ENUNCIADOS EN UNO, ES MEJOR SEPARAR, POR QUE SON DOS VARIABLES DIFERENTES Y NO SE DEBEN HOMOLOGAR. UNA VARIABLE ES SOBRE EL TIEMPO, LA OTRA ES SOBRE LA RECEPCION EN GENERAL DE NOTICIAS DE LA HERMANDAD.

Jenny Daira Maturana Angulo
 OMITIR EL PRONOMBRE, REGULARMENTE ESTOS INSTRUMENTOS NO SE PERSONALIZAN

Jenny Daira Maturana Angulo
 OMITIR

Jenny Daira Maturana Angulo
 OJO REVISAR LA REDACCION DE ESTA PREGUNTA PORQUE IMPLICITAMENTE ESTA ORIENTADA A LA REALIZACION DE PROCESOS. SI SE LA QUIERE ENFOCAR HACIA LA COMUNICACION, DEBERIA ESTAR REDACTADA DE LA SIGUIENTE MANERA: LOS DIRIGENTES Y/O LIDERES DE GP INFORMAN OPORTUNAMENTE PARA RESOLVER CUALQUIER INCONVENIENTE QUE SE PRESENTA EN LA IGLESIA

	electrónico, blogs, redes sociales, grupos de WSP otros para informarme.								
7	Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación físicos: boletín interno, periódico mural, revista interna, buzón de sugerencias u otros para informarme.	X		X		X		X	
8	Los dirigentes y/o líder de GP me orientan oportunamente, para resolver cualquier inconveniente en la iglesia.	X		X		X		X	
9	Los dirigentes y/o líder de GP me entregan materiales escritos o digitales de forma clara y concisa que me ayuda realizar un trabajo eficiente.	X		X		X		X	
10	Los directivos y/o líder de GP valoran mi trabajo en público.	X		X		X		X	
DIMENSIÓN 2: Comunicación ascendente									
11	Puedo expresar con facilidad mis pensamientos, sentimientos y opiniones a los dirigentes y/o líder de GP	X		X		X		X	
12	Los directivos y/o líder de GP confían en mí y en mis capacidades.	X		X		X		X	
13	En mi iglesia existe un clima idóneo para que la transmisión de información sea fluida y útil.	X		X		X		X	
14	Los directivos y/o líder de GP escucha mis opiniones, ideas y sugerencias.	X		X		X		X	
15	Comunico mis opiniones y sugerencias a los responsables de mi departamento.	X		X		X		X	
16	Comunico mis opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación físicos: periódico mural, buzón de sugerencias u otros.	X		X		X		X	
17	Comunico mi opinión en las reuniones y en otros espacios.	X		X		X		X	
18	Comunico mis opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación digitales: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales u otros.	X		X		X		X	

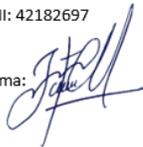
20	La comunicación entre los miembros de iglesia es adecuada y fluida	X		X		X		X	X
21	Los canales de comunicación existentes (Boletín, informes u otros) me ayudan.	X		X		X		X	X
22	Utilizo con frecuencia el celular, SMS, WSP y otros para comunicarme con los demás miembros de iglesia.	X		X		X		X	X
23	Me comunico con frecuencia con los hermanos de iglesia en persona (cara a cara)	X		X		X		X	X
24	Los rumores, celos, y malos entendidos, me generan una barrera de comunicación que dificultan mis relaciones entre la hermandad.	X		X		X		X	X
25	Cuando se genera un inconveniente o conflicto, soy quien cedo con tal de solucionarlo.	X		X		X		X	X
26	Mis actitudes a veces generan conflictos en mis relaciones con la hermandad.	X		X		X		X	X

- 1- Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem.
- 2 - El ítem tiene relación con el constructo (Compresión Oral de Estructuras Gramaticales)
- 3 - En el ítem todas las palabras son usuales para nuestro contexto.
- 4 - El ítem evalúa el componente o dimensión específica del constructo (bloques)

Juez: José Calsin Molleapaza

DNI: 42182697

Firma:



INSTRUMENTO PARA FINES ESPECÍFICOS DE LA VALIDACIÓN DE CONTENIDO (JUICIO DE EXPERTO)

Esta encuesta está diseñada con el propósito de diagnosticar la **Comunicación Interna** de los miembros de la IASD El Trébol.

Marque con una (X) o con un (✓) o escriba con claridad en la opción que cumpla con lo requerido.

Recuerde no se puede marcar dos opciones

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Nº	ÍTEMS	1 claridad		2 congruencia		3 contexto		4 dominio del constructo		SUGERENCIAS
		SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DIMENSIÓN 1: Comunicación descendente										
1	Estoy satisfecho con la información que recibo respecto a la filosofía, valores, y normas de la iglesia.	X		X		X		X		
2	Los dirigentes y/o líder de Grupos Pequeños, me informan continuamente para realizar mis responsabilidades y deberes.	X		X		X		X		
3	Recibo información a tiempo sobre noticias de la hermandad (recién bautizados, planes, actividades, cumpleaños y otros) Recibo información sobre noticias de la hermandad (recién bautizados, planes, actividades, cumpleaños y otros)	X		X		X		X		
4	Recibo información respecto a los resultados de los proyectos y planes de la iglesia.	X		X		X		X		
5	Los dirigentes y/o líder de Grupos Pequeños, me comunican a tiempo de las actividades, resultados u otros temas de interés de la organización.	X		X		X		X		
6	Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación digitales y electrónicos: página web, correo	X		X		X		X		

	electrónico, blogs, redes sociales, grupos de WSP otros para informarme.	X		X		X		X		
7	Los responsables de la comunicación interna en la iglesia utilizan canales de comunicación físicos: boletín interno, periódico mural, revista interna, buzón de sugerencias u otros para informarme.	X		X		X		X		
8	Los dirigentes y/o líder de GP me orientan oportunamente, para resolver cualquier inconveniente en la iglesia.	X		X		X		X		
9	Los dirigentes y/o líder de GP me entregan materiales escritos o digitales de forma clara y concisa que me ayuda realizar un trabajo eficiente.	X		X		X		X		
10	Los directivos y/o líder de GP valoran mi trabajo en público.	X		X		X		X		
DIMENSIÓN 2: Comunicación ascendente										
11	Puedo expresar con facilidad mis pensamientos, sentimientos y opiniones a los dirigentes y/o líder de GP	X		X		X		X		
12	Los directivos y/o líder de GP confían en mí y en mis capacidades.									Caso que debe ir con sugerencias
13	En mi iglesia existe un clima idóneo para que la transmisión de información sea fluida y útil.	X		X		X		X		
14	Los directivos y/o líder de GP escucha mis opiniones, ideas y sugerencias.	X		X		X		X		
15	Comunico mis opiniones y sugerencias a los responsables de mi departamento.	X		X		X		X		
16	Comunico mis opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación físicos: periódico mural, buzón de sugerencias u otros.	X		X		X		X		
17	Comunico mi opinión en las reuniones y en otros espacios.	X		X		X		X		
18	Comunico mis opiniones y sugerencias utilizando canales de comunicación digitales: página web, correo electrónico, blogs, redes sociales u otros.	X		X		X		X		