



Universidad
Nacional
de Córdoba



FCC
Facultad de Ciencias
de la Comunicación

Universidad Nacional de Córdoba
Facultad de Ciencias de la Comunicación

BIBLIOTECA OSCAR GARAT

DIAGNÓSTICO Y PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA DEL INSTITUTO SUPERIOR QUALITY I.S.A.D

María Cristina Escalera

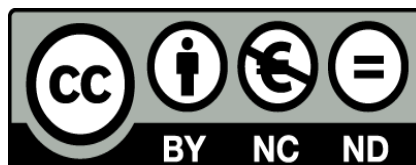
Pilar Frías

Cita sugerida del Trabajo Final:

Escalera, María Cristina; Frías, Pilar. (2019). "Diagnóstico y planificación de la Comunicación Interna del Instituto Superior Quality I.S.A.D". Trabajo Final para optar al grado académico de Licenciatura en Comunicación Social, Universidad Nacional de Córdoba (inérita).
Disponible en Repositorio Digital Universitario

Licencia:

Creative Commons Atribución – No Comercial – Sin Obra Derivada 4.0 Internacional



Trabajo Final de Grado

Diagnóstico y planificación de la Comunicación Interna del Instituto Superior Quality I.S.A.D

Directora: Lic. BUSTOS, María José
Co-director: Lic. ANDRAOS, Santiago

Alumnas:
ESCALERA, María Cristina
FRÍAS, Pilar

AGRADECIMIENTOS

Nos resulta imprescindible agradecer en primer lugar a la institución por la que hemos transitado con tanto cariño a lo largo de estos años. Gracias a la Universidad Nacional de Córdoba, en especial a la Facultad de Ciencias de la Comunicación, que nos formó no solo como profesionales sino también como personas.

A María José Bustos, nuestra directora, una profesional y docente, que transmite con pasión sus conocimientos y experiencias, impulsora del tema del presente Trabajo Final.

A nuestro co-director, Santiago Andraos, por orientar nuestro trabajo y acompañarnos semana a semana en la elaboración del mismo.

Al Instituto Superior Quality I.S.A.D, por permitirnos el libre acceso a la institución y poder trabajar allí durante un año, con la finalidad de cumplir nuestro objetivo.

Gracias a nuestra familia, por su apoyo incondicional durante estos años de aprendizaje, por enseñarnos lo importante que es la educación, y en especial, por su aliento en el cierre de una etapa inolvidable.

Por último, queremos agradecer a todas las personas allegadas que estuvieron presentes, parejas, amigas y amigos, quienes nos han acompañado desde el lado de la escucha y nos han incitado a seguir adelante.

ABSTRACT

El tema del presente Trabajo Final de Grado aborda la Comunicación Interna del Instituto Superior Quality I.S.A.D, con el objetivo de desarrollar una propuesta de planificación que le aporte a la institución.

Con tal fin se llevó a cabo una investigación diagnóstica al interior de la organización que constituye el campo de estudio. Se reconocieron y analizaron distintas temáticas y categorías conceptuales propuestas por diferentes autores, tomando como marco metodológico los recortes operativos que propone Daniel Scheinsohn, en base a los cuales se articuló la primera parte del trabajo. La investigación se desarrolló desde un enfoque sistémico y organicista.

El diagnóstico permitió un acercamiento y conocimiento en profundidad de la institución y de su público interno. A partir de allí, se detectaron tanto los nudos críticos cuanto aquellos aspectos positivos de la gestión organizacional.

Posteriormente, se elaboró una propuesta de planificación estratégica, con la finalidad de optimizar la gestión del proyecto institucional agregándole valor desde el proceso de Comunicación Interna. Esta propuesta está enmarcada en un Plan Global ya diseñado por la organización y se centra principalmente en un Programa de Comunicación Interna. Éste contempla específicamente, las necesidades tanto operativas como relacionales que tiene la comunicación con el público interno de la institución. Finalmente, de dicho programa se desprenden dos proyectos que definen el mix de actividades y medios para su ejecución.

Palabras claves: Quality I.S.A.D. (QI) - Comunicación Interna (CI) - Público interno (PI) - Diagnóstico - Planificación.

índice

1	Primera Parte	
	<i>Presentación y descripción del Trabajo Final</i>	
	I. Tema	5
	II. Introducción	5
	III. Justificación	6
	IV. Problema de investigación	7
	V. Pregunta del problema	7
	VI. Objetivos	7
2	Segunda Parte	
	<i>Marco Referencial</i>	
	I. Datos generales de la organización	9
	II. Dimensión Jurídico-Normativa	14
	III. Dimensión Económica	14
	IV. Dimensión Política	15
3	Tercera Parte	
	<i>Marco Teórico</i>	
	I. Diagnóstico comunicacional	16
	II. Personalidad organizacional	17
	III. Identidad institucional	20
	IV. Vínculo institucional	21
	V. Cultura corporativa	24
	VI. Comunicación interna	27
	VII. Instancia de planificación	31
4	Cuarta Parte	
	<i>Marco Metodológico</i>	
	I. Diseño de la investigación	33
	II. Unidad de análisis y población	33
	III. Técnicas de recolección de datos	34
5	Quinta Parte	
	<i>Diagnóstico</i>	
	I. Análisis de la Personalidad organizacional	40
	II. Análisis de la Identidad Institucional	54
	III. Análisis de Vínculos institucionales	57
	IV. Análisis de Cultura corporativa	64
	V. Análisis de Comunicación corporativa	73
	VI. Nudos críticos y aspectos positivos	77
6	Sexta Parte	
	<i>Propuesta de Planificación</i>	
	I. Introducción a la Planificación	78
	II. Programa de Comunicación Interna	79
	I. Proyecto de Cultura Organizacional	80
	II. Proyecto de Comunicación Operativa	92
7	Séptima Parte	
	<i>Conclusiones</i>	
	Conclusión del Trabajo Final	98
8	Octava Parte	
	<i>Bibliografía</i>	
	Bibliografía	100
9	Novena Parte	
	<i>Anexo</i>	
	Anexo	102

Primera parte

Presentación y descripción del Trabajo Final



PRIMERA PARTE

Presentación y descripción del Trabajo Final

I. Tema

“Diagnóstico y planificación de la Comunicación Interna del
Instituto Superior Quality I.S.A.D”

II. Introducción

El presente Trabajo Final de Grado remite al trayecto último del proceso de obtención del título de la licenciatura en Comunicación Social con Orientación en Comunicación Institucional.

El tema de nuestro trabajo aborda la Comunicación Interna del Instituto Superior Quality I.S.A.D (de ahora en adelante QI), con el objetivo de desarrollar una propuesta de planificación que aporte a la institución.

En primer lugar, se concurrió a la institución que constituye el campo de estudio. Allí se incluyó una breve caracterización desde el punto de vista legal, económico y político de las instituciones educativas pertenecientes al tercer sector. Luego, se desarrolló un apartado dedicado exclusivamente al marco teórico, en donde se expusieron los autores centrales que sirvieron de guía para la investigación. Asimismo, se planteó el marco metodológico, compuesto por los instrumentos de recolección de datos y las técnicas de muestreo empleados.

Una vez realizado el estudio preliminar, iniciamos la etapa de salida al campo para relevar toda la información necesaria y compatible con los autores escogidos. Esta indagación, constituyó nuestro principal insumo a la hora de relacionar e interpretar lo recabado con los conceptos teóricos de los autores.

El propósito de la investigación diagnóstica fue conocer la realidad comunicacional de QI, para tener una mirada global que permitiera trazar el camino hacia la instancia de planificación. A través de este primer acercamiento, se detectaron las pautas de

comportamiento como base fundamental que rige en la actividad de la organización, la estructura de poder vigente, qué canales se utilizan para transmitir los mensajes y cómo es la naturaleza de relación comunicativa entre las distintas áreas que componen la institución.

La planificación es el paso final de nuestro trabajo, con la intención de optimizar la gestión del proyecto institucional de QI agregándole valor desde el proceso de Comunicación Interna. Cabe aclarar que el mix de actividades y medios que se propusieron no serán ejecutados, sino que son entendidos como tentativas posibles de ser aplicadas en un futuro determinado. La ejecución quedará a disposición de la institución.

III. Justificación

A lo largo de los dos últimos años de especialización de la carrera, conocimos y aprendimos sobre la Comunicación tanto Externa como Interna. Esta última, despertó gran interés en cada una de nosotras, por lo que decidimos profundizar y ahondar más en el mundo de la Comunicación Interna (de ahora en adelante CI).

La elección de la temática del trabajo se basó principalmente en el papel fundamental que juega la CI dentro de una organización. Esta última se considera transversal a todas las dimensiones, procesos, espacios, recursos y elementos que conforman y hacen única a toda organización. Su buen funcionamiento implica no solo acelerar y hacer más efectivos los procesos productivos, sino que también, contribuye al desarrollo de un clima laboral agradable para sus trabajadores, quienes tienen en claro cuál es la filosofía organizacional, la cultura, la esencia de la institución, y trabajan en armonía y en relación a ella.

A partir de la investigación diagnóstica, se detectaron las necesidades de comunicación del público interno (PI), las redes de comunicación existentes, los medios o soportes que se utilizan, y en qué sentido la estructura de poder interviene en los procesos de CI. Fue necesario hacer hincapié en estos conceptos, ya que toda organización está integrada por una heterogeneidad de personas, y por ello, la actividad de la organización y la de sus miembros, se encuentra atravesada por diversas relaciones de poder.

Posteriormente al análisis de datos recolectados, se desarrolló una planificación para optimizar la gestión del proyecto institucional. Se centró en un Programa de Comunicación Interna que contempló, específicamente las necesidades, tanto operativas como relacionales que tiene la comunicación con el PI de la institución. De dicho programa se desprendieron dos proyectos que definen el mix de actividades y medios para su ejecución.

Este tipo de estudios resultan de sustancial interés, en un momento en el que el recurso humano es considerado el pilar fundamental de toda organización. A su vez, la gestión de la CI, ha ido ganando espacio en las organizaciones. Principalmente contribuyendo en el acompañamiento de la transformación cultural o digital, alineando al personal a la estrategia de negocio, motivando al personal y estimulando su sentido de pertenencia a la organización.

1

IV. Problema de investigación

El enfoque del presente Trabajo Final, es ahondar sobre la función que cumple la CI en QI, para el cumplimiento de sus objetivos institucionales y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.

Para ello, una de las dimensiones de estudio de esta intervención, es referida los procesos de comunicación que se llevan a cabo en la organización, con el propósito de reforzarlos o modificarlos, para el logro de los fines institucionales y para la integración del PI. En relación a lo dicho, se estableció como principal problema de abordaje el siguiente:

V. Pregunta del problema

¿Qué aportes puede brindar la gestión de la Comunicación Interna en los procesos de comunicación operativa, en el sentido de pertenencia y en los objetivos de QI?

VI. Objetivos

¹ <http://www.diagnosticoci.com/wp-content/uploads/2019/08/Diagnostico2019..pdf>

A partir de lo desarrollado hasta el momento, se plantean los objetivos que dan origen y guían a este Trabajo Final:

Objetivo General

- Desarrollar una propuesta de intervención en la Comunicación Interna de Quality I.S.A.D.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la comunicación organizacional interna de QI.
- Elaborar una propuesta de planificación que englobe un programa con sus respectivos proyectos.
- Diseñar actividades para optimizar la Comunicación Interna.

Segunda parte

Marco Referencial

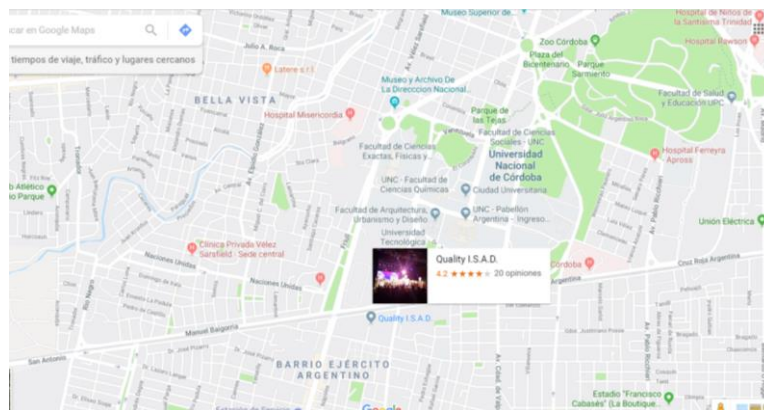


SEGUNDA PARTE

Marco Referencial

I. Datos generales de la organización

El instituto QI, está localizado en Avenida Cruz Roja al 200, en Ciudad Universitaria. Su ubicación privilegiada permite el fácil acceso desde cualquier punto, tanto en automóvil como en transporte público.



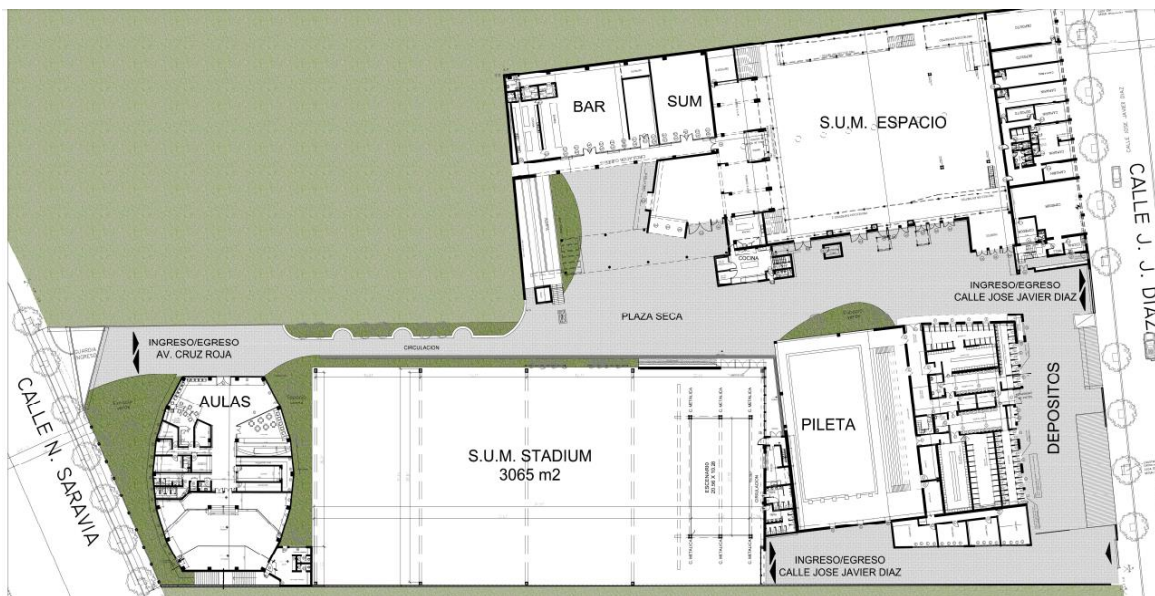
Surge en el año 1993 con la idea de integrar en un mismo complejo la Actividad Física, la Salud y la Estética. **Así nació Quality Gym & Water.** En **1995** en la búsqueda de profesionales que tengan una visión de compromiso y calidad, comenzaron a gestar un proyecto para su formación: **El Instituto Superior de Actividades Deportivas Quality.** En ese año, egresó la primera promoción de instructores y entrenadores nacionales en Gimnasia Aeróbica y Natación. En el año **2000** se agregaron nuevas carreras técnicas presenciales y a distancia enfocadas en las áreas de Musculación, Entrenamiento, Recreación y Tiempo Libre. Pero aún existía la necesidad de ampliar las posibilidades de formación, por lo que en el **2003 se lanzó la carrera de Profesor de Educación Física,** considerada hoy en día una de las más prestigiosas y más concurridas. En el año **2006** el crecimiento en la formación necesitaba ser acompañado por un cambio en la infraestructura, por lo que este mismo año **se inaugura el Campus** de Av. Cruz Roja, en donde actualmente se ofrecen cuatro carreras oficiales con una articulación con la Universidad de Flores.

Es importante destacar que **QI es una organización que pertenece al tercer sector**. Si bien su modelo de gestión es privada, la naturaleza de la organización es **Fundación Quality**. La misma recibe una subvención del 18% del Estado y, por otro lado, es beneficiada por los aportes que los estudiantes le brindan a través de la matrícula anual y cuotas mensuales.

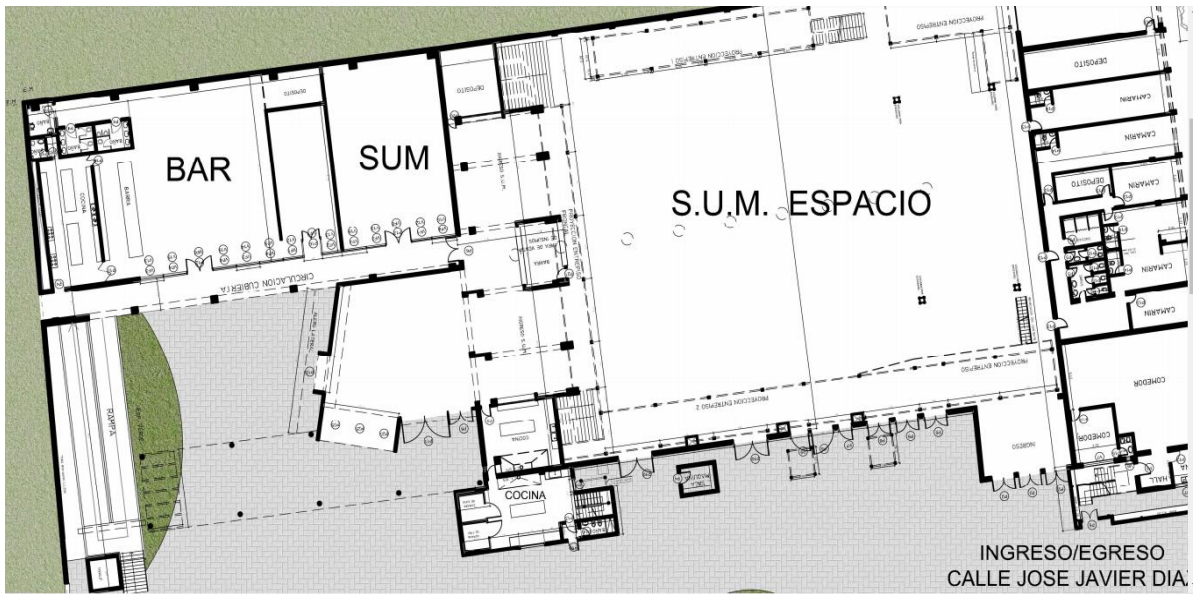
El campus funciona de lunes a viernes de 8:00 a 22:00 hs. y los sábados de 9:00 a 14:00 hs. Su vía de contacto es a través de un teléfono fijo (0351 461-9000), correo electrónico (comunicación.quality.isad@gmail.com), Facebook (/qualityisadcordoba), Instagram (/quality_isad) y Twitter (/qualityisad). El director general, el dueño de la institución es Ricardo Taier, y el director académico actual es Fernando Artunduaga, desde hace tres años.

La organización cuenta con 100 miembros. Se trata de una **organización que cubre un área local**, ya que solamente se encuentra en Córdoba Capital y no posee sucursales o sedes en el interior de la provincia. **QI es independiente de los distintos Quality que hay en Córdoba** (Q. Espacio, Q. Teatro, Q. Outdoor, Q. GYM & Water); son diferentes unidades de negocio.

Planos de la institución



Ampliación parte de Bar, SUM, SUM. ESPACIO (arriba)



Ampliación de aulas, SUM STADIUM, pileta, aulas.



Organizaciones vinculadas a QI

Actualmente existe afiliación directa con una serie de instituciones que enriquecen el desarrollo y su funcionamiento:

- **Dirección General de Enseñanza Privada - DGIPE (Gobierno de Córdoba):** esta vinculación es necesaria, ya que el DGIPE ejerce el control y regulación de los Institutos Privados.
- **Ministerio de Educación y Deportes:** se encarga de la planificación, control y gestión de la política educativa de acuerdo con la finalidad, principios y lineamientos que

establece la Constitución de la Provincia y la Ley Provincial de Educación N° 9870, la cual se encuentra adjuntada en el anexo.

Para estar adscrito al Régimen Educativo Superior, es requisito obligatorio estar regulado y bajo las normativas de las instituciones nombradas anteriormente. El instituto en cuestión, debe ser aprobado para poder brindar títulos oficiales.

- **Universidad de Flores - UFLO:** la universidad le da una extensión a QI de su licenciatura en Educación Física. Los egresados del PEF tienen la posibilidad de realizar el trayecto para ser licenciados en la universidad, cursando a distancia y rindiendo los exámenes en el campus.

Convenios de prácticas profesionalizantes

- Club Atlético All Boys de Córdoba
- Club Atlético Amsurrbac
- Club Atlético Los Andes
- Club Atlético San Lorenzo de Córdoba
- Club Atlético Santa Isabel (Sica)
- Fundación Empate
- Revista #yosoyfutbol

Competencia del sector

Dentro del área en donde se encuentra inmerso QI, es decir Córdoba Capital, se encuentran algunas instituciones que son consideradas competencia de la institución:

- **Facultad de Educación Física - (ex IPEF):** es uno de los ocho institutos de educación superior de la provincia que conforman la UPC. Se diferencia con QI ya que al ser provincial permite el acceso al público de manera gratuita, se encuentra ubicado en AV. Ramón J. Cárcano s/n Bo. Chateau Carreras, Córdoba (contiguo al Estadio Kempes).

- **Universidad de Villa María:** universidad pública cuya sede central se encuentra en la ciudad de Villa María. Tiene sede en Córdoba Capital, en Barrio General Paz-25 de Mayo 1065. Dicha universidad dicta la licenciatura en Educación Física.
- **Aerobics Center:** centro de capacitación en Musculación y Entrenamiento Personalizado, el cual se encuentra en Barrio General Paz-Entre Ríos 234, Córdoba.
- **Instituto Superior Mariano Moreno:** dicta la carrera de Periodismo Deportivo, título de Técnico Superior en Periodismo Deportivo. El curso es dictado todos los días de la semana en dos turnos mañana y noche. La institución privada, se encuentra ubicada en pleno centro de Córdoba-Rodríguez Peña 233.
- **Universidad Siglo 21:** institución del tercer sector, beneficiada a través del cobro de cuotas mensuales a sus estudiantes. Dicta a distancia la licenciatura en Periodismo, con una duración de cuatro años. La Siglo 21 se encuentra ubicada frente al Aeropuerto de Córdoba Capital - De Los Latinos 8555.
- **Universidad Católica de Córdoba:** universidad privada que brinda la tecnicatura en Cosmetología y Cosmiatría, proporciona convenios a los estudiantes en el Hospital Privado de Córdoba. La misma es dictada en el Campus de la Universidad - Av. Armada Argentina 3555.
- **Instituto Superior San Miguel:** brinda la carrera de Educación Física, su duración es de cuatro años. El mismo se encuentra ubicado a 10 cuadras del Nuevocentro Shopping-Hipólito Vieytes 475, Córdoba.
- **Juan Mantovani:** profesorado de Educación Física con una duración de cuatro años. Está ubicado en la zona norte de Córdoba - Av. Recta Martinolli, B° La Salle 8174.

II. Dimensión Jurídico-Normativa

Las fundaciones en Argentina se rigen por la **Ley Nacional 19.836**, en la que se establecen todos los requisitos para su creación, funcionamiento, organización, sistemas de información y contable, así como todos los otros requisitos particulares pertinentes.

En lo que al régimen contable se refiere, la ley establece que las fundaciones deben administrar adecuadamente sus operaciones, aplicando las normas que los organismos de control establezcan. La Inspección General de Justicia (I.G.J) es el organismo a través del cual el Estado otorga la personería jurídica a las Asociaciones Civiles y a las Fundaciones entre otras formas societarias.

Además, dentro del ámbito educativo, en términos generales, el trabajo docente está regulado por el Estatuto y Escalafón de la Docencia Media, Especial y Superior, particularmente por el **Decreto Ley 214/63**. Es una herramienta jurídica que tiene más de 50 años de existencia y rige tanto para el ámbito público como privado.

III. Dimensión Económica

En líneas generales, la educación en Argentina sufre las consecuencias de una recesión económica prolongada, una suba de inflación inimaginable y una crisis que desequilibra cada rincón del país. Todo esto ha devenido en un empobrecimiento masivo, una altísima desocupación, precarización del trabajo y una pérdida absoluta y relativa de los ingresos de los trabajadores, particularmente de los no calificados, pero también de un vasto espectro de las clases medias.

En este sentido, QI no queda exento de la crisis económica actual. Según lo conversado con Fernando Artunduaga, director de la organización, nos informó que se **visualiza una disminución importante de matrícula, lo cual determinó que varias divisiones que estaban abiertas tuvieran que cerrar. Por este motivo, se vivenciaron recortes y ajustes referidos a la actividad de los profesores.**

IV. Dimensión Política

Esta dimensión, junto a la anterior, atraviesa al sector institucional analizado. Los distintos cambios políticos y económicos que se produjeron y se siguen produciendo impactan en el sector. Por ejemplo, las decisiones políticas en torno a la economía nacional, salarios, paritarias, que repercuten directamente en los trabajadores, con un aumento inflacionario permanente.

Algunos profesores de QI se encuentran agremiados al Sindicato Argentino de Docentes Particulares - SADOP-. Éste agrupa y representa a todo el personal que reviste en actividad o jubilado, que ejerza o haya ejercido en institutos, academias, colegios, establecimientos públicos o privados. Ya sea autónomo, adscripto, autorizado, incorporado o libre, de niveles pre primario, primario, secundario, terciario, universitario en todas sus modalidades.

El sueldo de los docentes está regido por la UEPC - Unión de Educadores de la Provincia de Córdoba. Gremio que se caracteriza por la defensa de los derechos de los trabajadores de la educación, un aporte permanente a la jerarquización de la función docente, y una lucha por lograr una mejor educación para todos. A su vez, realizan capacitaciones para los docentes de los 26 departamentos de la provincia.

Tercera parte

Marco Teórico



TERCERA PARTE

Marco Teórico

El presente marco teórico tiene por intención brindarle al lector de este Trabajo Final, las herramientas que fueron tomadas en cuenta al momento de su realización para un mayor entendimiento. Se pretende la aprehensión de determinados conceptos a partir de la definición de los mismos, y de esta manera generar un hilo conductor de lectura comprensible. De esta manera, se da lugar a la reflexión e interpretación de las dimensiones elegidas a diagnosticar en la organización desde diferentes miradas, conceptos y autores, quienes fueron tomados en cuenta al momento de abordar la problemática planteada.

Toda institución *“es un sistema que opera para lograr un objetivo común y necesita de la comunicación como subsistema que establezca relaciones, las organice, ordene, coordine y facilite acciones eficientes y eficaces posibilitando a la institución realizar sus propósitos”*.² Son sostenidas por procesos comunicacionales, en donde se entrelazan relaciones e intervienen diferentes actores.

En la teoría de la organización, se tiende a considerar a ésta como un sistema, es decir, como un organismo o conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico. Este sistema es abierto, establece relaciones con el exterior, con la sociedad, de la que se reciben ciertas influencias o inputs y a la que se da resultados u outputs.

De esta manera, se pueden mencionar a grandes rasgos dos procedimientos de relaciones que se construyen en las organizaciones. **La Comunicación Interna, se refiere a la relación que mantienen los miembros de una organización entre sí,** y, por otro lado, la Comunicación Externa, que responde a la transmisión de información con personas, públicos y grupos específicos del exterior, y la influencia que tiene este último en el comportamiento de la organización.

I. Diagnóstico comunicacional

² BRANDOLINI ALEJANDRA, HOPKINS NATALIA Y GONZÁLEZ FRIGOLI MARTIN (2009). “Comunicación interna”, Editorial La Crujía; DIRCOM, Argentina.P. 11.

El diagnóstico es una mirada sobre la realidad a fin de conocer los síntomas que allí se manifiestan, dando a cada uno de ellos una valoración adecuada en su contexto y su proceso. Obteniendo como conclusión final las falencias, problemas, riquezas o potencialidades que dominan una situación.

El objetivo del diagnóstico es el conocimiento y abordaje de un recorte de la realidad. Todo esto lleva a señalar que diagnosticar la comunicación, implica entender los síntomas como signos que expresan y ponen de manifiesto el modo mediante el cual se está produciendo la comunicación en un ámbito específico, en una institución, comunidad o grupo, que se ha elegido como objeto de análisis e interpretación.³

El autor Scheinsohn Daniel, propone una serie de dimensiones sobre las cuales es necesario intervenir para poder obtener un pantallazo de la realidad organizacional: personalidad, identidad, cultura, vínculo institucional y comunicación. En referencia al pensamiento sistémico del autor, se trabajará en base a los procesos de funcionamiento e interrelaciones de las dimensiones. Scheinsohn indaga sobre patrones totales que resulten más claros que los hechos parciales que lo componen.

Otros autores claves para el desarrollo de este Trabajo Final son, Alejandra Brandolini, Martín González Frigoli y Natalia Hopkins con su obra “Comunicación Interna: Claves para una Gestión Exitosa”. Cada uno de ellos manifiesta que la comunicación es el proceso a través del cual se le otorga sentido a la realidad.

II. Personalidad organizacional

La primera temática hace referencia a la personalidad de la organización, la cual se constituye como el primer acercamiento hacia la institución misma. **La personalidad corporativa es aquello que constituye y da impronta a una empresa para que sea tal y no otra. Ésta es dinámica e irrepetible con una configuración de factores que hacen a su singularidad.**

³ URANGA, WASHINGTON- MORENO, LAURA- VILLAMAYOR CLAUDIA (1991). “Diagnóstico y planificación de la comunicación”, Editorial la Crujía, Argentina. P 1-2.

En función a esto, el autor Capriotti Paul, señaló que la “*personalidad de la organización es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo*”. Además explicó que ésta también se encuentra formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección.⁴ En este sentido, el autor indicó que es la conducta corporativa o actuación cotidiana de la organización, el componente de la institución que permite describir su personalidad.

Es aquello que constituye a una empresa para que sea tal y no otra. Los elementos que conforman la totalidad de esta dimensión abarca tres niveles: Centro Psíquico, Mesopersonalidad y Exopersonalidad, siguiendo la teoría del autor Scheinsohn Daniel.

Centro Psíquico o Endopersonalidad

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa, las metas por las cuales una organización existe. Por lo cual no varía en el tiempo, ya que si no supondría un cambio en la naturaleza de la organización.
- **Visión:** tiene que ver con el fin último y una aspiración máxima a alcanzar por la organización. Explicita el modelo idealizado de corporación que se pretende lograr.
- **Creencias y valores:** las creencias son aquellas ideas o principios que una empresa acepta como válidos y son la base para sus actuaciones. Mientras los valores son las cualidades que, en la práctica, las organizaciones desean alcanzar y/o mantener permanentemente en sus actos. La correspondencia entre ambos, definen la prueba de consistencia entre las que se tienen en cuenta los rasgos de la retórica y de lo conductual, es decir, la relación entre lo que “dice la organización” y “lo que realmente hace”.
- **Objetivos:** son propósitos concretos a corto o mediano plazo, que la empresa pretende alcanzar cumpliendo con su misión y de acuerdo a sus creencias y valores.
- **Actitudes:** orientación y exteriorización en las conductas corporativas, que una institución manifiesta respecto a determinados aspectos.

⁴ CAPRIOTTI, PAUL (1999). Op.cit., p.140.

Mesopersonalidad

- **Carácter:** es la forma natural que tiene la organización frente a las acciones que comprometen sus objetivos. Tiene como función encausar todos los recursos para la consecución de sus propósitos, es el articulador entre la idea y la acción. Es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad. **Posee un aspecto estructural y otro dinámico.**

Lo **estructural** refiere a la forma que la corporación da a su estructura para funcionar con respecto a:

- Jerarquías y sus niveles.
- Funcionalidad: división departamental, áreas o grupos funcionales.
- Centralidad: grado de inclusión e implicancia.

Con respecto a las diferentes jerarquías existentes en una organización, se pueden encontrar distintos **roles** y **status**. Estos son considerados, según los autores Scott William G. y Mitchell Terence R., como procesos inseparables, en cuanto forman parte de la posición que el individuo ocupa en una matriz social, y por ende en una organización. Es decir, se puede definir el rol como el comportamiento que se espera de un individuo que ocupa una posición social institucional, a la que se denomina status. Como afirman los autores, cada rol posee ciertos derechos, deberes y obligaciones que constituyen tanto los costos como las recompensas de la participación del individuo en la organización.⁵

Referido al **aspecto dinámico**, el mismo aborda lo disciplinario y la normativa de la propia organización.

- **Sistemas:** son un modo de autoexpresión que tiende a la eficacia y coordinación. Alude a los procedimientos estándares con los que cada organización responde frente a situaciones repetitivas.

⁵ SCOTT, WILLIAM G. - MITCHELL TERENCE R (1978). "Sociología de la Organización". Editorial. El Ateneo, Argentina. P. 149-176.

- **Destrezas:** son hábitos corporativos en los que la institución se destaca; caracterizan su comportamiento y la diferencia del resto. Son hábitos que se procuran realizar con una alta competitividad.

Cuerpo Biológico o Exopersonalidad

- **Servicios:** son las utilidades que ofrece la organización para sus públicos. Dependen y están condicionadas por el sector de acción de la institución.
- **Instalaciones:** se refiere a la infraestructura que hace al espacio físico de la organización.
- **Maquinaria y Equipamiento:** son los recursos tangibles de los que dispone la institución para llevar a cabo la producción de sus bienes o servicios.
- **Tecnología:** grado de innovación y tecnificación de los recursos.

III. Identidad organizacional

La identidad es el componente que menos varía de la empresa. Toda institución necesita ser identificada, para diferenciarse de las demás. **La identidad corporativa es un conjunto de atributos asumidos como propios por la organización.** Estos atributos van a conformar un **Texto de Identidad**, que es el documento sobre el cual deben estar basadas las comunicaciones corporativas.

*“La identidad corporativa define un repertorio de valores y características estables, un conjunto de aquellos atributos que la empresa decide asumir como propios para la composición de su discurso”.*⁶

El nombre de la organización, como la identidad visual de la empresa (isótopos, logotipos, isologotipos), es decir, la **“identificación físico-visual”**, son considerados como atributos invariables. No se debe considerar a la identidad corporativa sólo como el conjunto

⁶ SCHEINSON DANIEL (1993).Op.cit.,p.29

de signos visuales. **Se debe tener en cuenta el Discurso Corporativo propio de la organización**, que se entiende como una representación ideológica que surge de la Praxis comunicacional. Este puede corresponder a diferentes tipologías:

- **Discurso autorreferencial:** pone énfasis en la identidad del sujeto emisor. No busca complicidad en los públicos.
- **Discurso de la actividad:** expresa lo que se hace y cómo se hace.
- **Discurso de la vocación:** hace hincapié en los beneficios que ofrece a sus públicos.
- **Discurso de la relación:** enfatiza el interés del discurso en la relación que la empresa mantiene con sus públicos.

IV. Vínculo institucional

La relación que establece una organización con sus públicos es lo que se denomina **vínculo institucional**. No es que haya un único vínculo, habrá tantos como la cantidad de personas sean las que se relacionen con la institución.

El vínculo es una estructura dinámica y en continuo movimiento. Siendo relaciones complejas y circulares, donde el sujeto y el objeto (institución) interactúan, se definen y retroalimentan mutuamente.

Hay distintos tipos de públicos con los que interactúa una organización: el **público interno** (aquel que entabla una relación de dependencia con la organización), **público externo** (no implica una relación de dependencia, sino que es la organización la que depende de dichos públicos) y **mixto** (se divide en público semi-interno, integrados potencialmente por los clientes reales cautivos, los familiares del personal, los proveedores y los distribuidores no exclusivos y público semi-externo, es decir los clientes reales ocasionales, cámaras empresarias del sector de actividad, asociados profesionales afines, sindicatos, bancos con los que operan accionistas minoritarios).

En el presente trabajo se indagará sobre los vínculos que posee QI con su PI y las relaciones existentes entre las distintas áreas que lo conforman. La función de los miembros desde la posición que ocupan, y el rol que desempeñan. Como afirman los autores Brandolini,

González y Hopkins⁷ el PI (líneas operativas, mandos medios, gerentes y directores) es el primer público destinatario de la CI para luego extenderse fuera del entorno de la compañía.

Como afirman las autoras Muriel y Rota,⁸ **el vínculo que se establece entre la institución y el PI es muy fuerte, ya que el grado de dependencia mutua que se da entre ellos y la institución es muy alto.** Esta dependencia proviene del hecho de que la institución requiere de sus miembros para el logro de sus objetivos y para su supervivencia como sistema. Por otro lado, su PI necesita satisfacer ciertas necesidades individuales dentro de la institución, tanto necesidades fisiológicas como de autorrealización personal.

Esta fuerte interdependencia entre el sistema institucional y sus partes se constituye de alguna manera en el origen y la razón de ser de la relación entre ambos, y da lugar a la necesidad de mantenerla, construirla y optimizarla. **Es en esta relación de dependencia, que juega un rol fundamental la comunicación institucional, ya que orienta y coordina la consecución de los objetivos específicos, tanto institucionales como personales de los diversos públicos.**

Según los autores Brandolini, González y Hopkins **se puede reconocer que en el ámbito de la Comunicación Interna existen diferentes sectores o líneas de mando que pueden asumirse como emisores y responsables del recurso comunicacional.** Se puede distinguir de esta manera la **Alta Dirección** (la comunicación se orienta a alcanzar objetivos más amplios dentro de la institución, es decir se apunta a potenciar procesos productivos, sociales y económicos), los **Mandos Medios** (la comunicación interna resulta útil para fomentar el trabajo en equipo, definir objetivos de los puestos, estimular el desarrollo y aprendizaje, favorecer la transversalidad, etc.), y **Recursos Humanos** (en donde la Comunicación Interna es de utilidad para generar mayor participación y fomentar la integración).

En tal sentido, las organizaciones están constituidas por personas articuladas entre sí por medio de un sistema de roles que instituye la mutua representación interna entre ellas. La naturaleza de sus vínculos está determinada por los rasgos determinantes de la identidad de la organización, las necesidades y deseos que los integrantes buscan satisfacer, y las normas y

⁷ BRANDOLINI ALEJANDRA, HOPKINS NATALIA Y GONZÁLEZ FRIGOLI MARTIN (2009). Op.cit.,p.1

⁸ MURIEL, MARÍA LUISA - ROTA, GILDA. "Comunicación Institucional: Públicos internos- Públicos externos". Capítulo quinto.

valores imperantes de la organización, es decir, por su cultura. **Es la heterogeneidad del conjunto de personas que integran a la organización** (ya sea por desigualdades, intereses diferentes o luchas internas) **la que determina la existencia de conflictos que se resuelven a través de las relaciones del poder. Por lo que la lógica del poder es entonces la que impera.**

A través del poder, un actor social tiene la capacidad racional de influir de alguna manera en las decisiones de otros actores sociales. Tal como destaca Catells Manuel, *“El poder es el proceso fundamental de la sociedad, puesto que ésta se define en torno a valores e instituciones, y lo que se valora e institucionaliza está definido por las relaciones de poder”*.⁹

Las organizaciones por lo tanto pueden mantener relaciones de poder, que se basan en la dominación que ejercen algunos sujetos sobre otros. La imposición de una racionalidad dominante por sobre otras racionalidades, ya sean individuales o grupales, permite a los integrantes de una organización percibir la dirección del poder. **Las relaciones de poder se concretan en el condicionamiento de las acciones cotidianas de los individuos, por lo que es posible hablar de un liderazgo dentro de la institución.** Estas relaciones son asimétricas, ya que las partes no están en iguales condiciones, pero esto no implica asignarle al poder un carácter negativo, ya que no siempre se basa en la represión, el rechazo o la negación.

El poder es definido por Foucault como una relación asimétrica que está constituida por dos entes: la autoridad y la obediencia; el poder incita, suscita y produce. En la formación del poder aparecen dos elementos que son interdependientes: los dominados y los dominantes. Estos factores se han dado a lo largo de la historia y están presentes en la actualidad, dominados y dominantes se manifiestan en cada ámbito en que vivimos, ya sea en la familia, trabajo y hasta en la amistad. Son la base de toda relación y de toda acción, y nos permiten *“guiar la posibilidad de conducta y poner en orden sus efectos posibles”*.¹⁰

El poder se presenta a través de toda la sociedad y se encuentra inmerso en el marco de las relaciones sociales, por lo que resulta natural que los procesos comunicativos,

⁹ CASTELLS, MANUEL (1993). “Comunicación y Poder”, Editorial Alianza. p.33.

¹⁰ FOUCAULT, MICHEL (1975). “Vigilar y castigar”, Editorial Gallimard, París. p. 33-35

comprendidos como el escenario por excelencia en el cual se generan las relaciones sociales, estén en el epicentro de las relaciones de poder.¹¹

Para Foucault y Bourdieu, la comunicación juega un rol esencial en las relaciones sociales, ya que es capaz de producir efectos de poder. Bajo la concepción de Foucault, el poder puede ser comprendido como la consecuencia de la dinámica de las relaciones que se presentan entre los sujetos, y, por tanto, resulta pertinente en un marco de análisis junto con la comunicación en las organizaciones, asumiendo a la organización como un tejido conversacional y, por tanto, como un escenario natural de comunicación.¹²

La comunicación influye en el intercambio de percepciones, imágenes, sentimientos e ideas. Interfiere al interlocutor una visión del mundo, o mejor dicho la propia representación de él, aun cuando no se es consciente de ello.

V. Cultura corporativa

La cultura es un patrón de comportamientos que se desarrolla en la organización, con sus lógicas y dinámicas propias. Esto constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y piensa en ella, explicitada por Scheinsohn la cultura corporativa:

*“Es un elemento activo y movilizador de la empresa, que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje”.*¹³

Es el conjunto de formas tradicionales con las que los miembros de una institución, piensan y actúan ante las situaciones con las que ha de enfrentarse. Para una organización, sus miembros son un factor fundamental. Ellos pueden facilitar, entorpecer y aún destruir el proyecto corporativo; esto en el adentro. En el afuera, los empleados son portavoces de la empresa, ellos transmiten lo que interpretan que la organización es, lo que desea ser, cómo es tratada la gente y cómo son sus productos.

¹¹ FOUCAULT, MICHEL (2001). “El sujeto y el poder”. Arte después de la modernidad, Editorial Akal, Madrid.

¹² ZEA, LUÍS FERNANDO (2007). “La organización como tejido conversacional”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín.

¹³ SCHEINSOHN, DANIEL (1993). Op. cit., p. 71.

En palabras del autor Capriotti Paul, la cultura corporativa se define como las “*pautas generales que orientan los comportamientos personales y grupales dentro de la compañía*”. El autor sostiene que está compuesta por el conjunto de normas, valores, reglas de conducta compartidas no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización y que se reflejan en sus comportamientos y en la actividad organizacional.¹⁴

Siguiendo la misma línea, Brandolini, González y Hopkins piensan a la **cultura organizacional como el elemento que otorga a sus miembros una lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un factor distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones.**

Scheinsohn Daniel ¹⁵ en su libro “*Comunicación Estratégica*”, plantea que se pueden mencionar distintos tipos de culturas:

- **Culturas fuertes o débiles:** según la intensidad con que sus contenidos son compartidos, conocidos e impulsan la conducta cotidiana de los participantes.
- **Culturas de cierre o apertura:** alude al grado de sensibilidad que posee acerca de los cambios que se suceden en su entorno, y la actitud adoptada al respecto.

El desarrollo de una cultura corporativa sólida y coherente con la estrategia organizacional, contribuirá a que todo el personal que trabaja en una organización comparta una misma visión de la realidad, y además que éste se involucre en la consecución de las finalidades determinadas por la alta dirección.

Uno de los riesgos de no incorporar la comunicación como proceso cultural, es la falta de motivación de quienes integran el PI, lo que sería un síntoma propio de una cultura de desconfianza. No se puede confiar en medio de rumores y desinformación.

¹⁴ CAPRIOTTI, PAUL. Op.Cit.,p.147.

¹⁵ SCHEINSOHN, DANIEL (1993). Op.cit., p. 100.

Otros elementos fundamentales a la hora de hablar de cultura que no se puede dejar por fuera de ningún análisis, son los **ritos y rituales** (actuación del sistema de creencias y valores), a los **líderes** (personas que poseen la capacidad de coordinar y organizar las actividades y proyectos de una organización) y **héroes** (personajes de suma importancia en la historia de la organización que han dejado una huella).

En cuanto al **liderazgo**, es importante entender que el estilo o tipo de liderazgo que ejercen los supervisores o los altos cargos en la organización, siempre tendrá consecuencias en los trabajadores. Los líderes son agentes que, por su poder de decisión, se encuentran en una posición privilegiada a la hora de influir sobre los demás. Podemos encontrar cuatro tipos comunes de liderazgo: ¹⁶

- **Liderazgo Laissez-faire:** el nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. El líder laissez-faire interviene solo cuando es necesario y con la menor cantidad de control posible. Es un estilo no autoritario que se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia, entrenamiento y motivación, y que necesitan menos supervisión para ser productivos.
- **Liderazgo Democrático:** se caracteriza por crear entusiasmo entre los trabajadores al priorizar la participación de todo el grupo. El líder promueve el diálogo entre sus seguidores para tener en cuenta las opiniones del grupo, pero la decisión final la toma el superior.
- **Liderazgo Autoritario:** permite que los supervisores tomen decisiones y fijen las directrices sin la participación del grupo. El líder concentra todo el poder y nadie desafía sus decisiones. Es un ejercicio de liderazgo unidireccional, lo único que tienen que hacer los subordinados es obedecer las directrices que marca el líder.
- **Liderazgo Situacional:** se basa en diferentes modelos que los líderes elegirán aplicar, en función de las circunstancias del entorno y las características de los miembros del equipo.

¹⁶ GARCÍA ALLEN, JONATHAN. “Tipos de liderazgo: las 5 clases de líder más habituales”, Barcelona-España. Recuperado de <https://psicologiyamente.com/coach/tipos-de-liderazgo>

VI. Comunicación Interna

Los procesos de CI existentes en una organización, son importantes de analizar y comprender ya que posibilitan la interacción permanente entre los PI que la conforman, y a su vez, permiten alcanzar los objetivos organizacionales de manera productiva y competitiva.

La CI es un punto estratégico en la vida de las organizaciones. Saber gestionarla eficazmente se traduce en mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. Por ello, el análisis y la planificación de los procesos de CI, son instrumentos estratégicos y de gestión en las organizaciones.

*“Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales”.*¹⁷

La idea principal de los sistemas de gestión basados en la planificación estratégica, requiere una formulación clara del tipo de organización que se aspira alcanzar, una formulación que ha de ser compartida por todos los miembros y favorecedora de la acción necesaria para su consecución.

En este sentido, Weil Pascuale¹⁸ señaló que es **la función de la comunicación la difusión del proyecto institucional, la que la convierte en un instrumento de gestión, en una herramienta de dirección y administración. Es mediante la transmisión y conocimiento de la estrategia, que se favorece la implicación de todos los miembros de la organización en un proyecto común.** De esta manera, se promueven actitudes que pueden hacer posible su realización.

Para este autor, la comunicación forma parte de la gestión porque *“crea unidad en la empresa, supone el nexo por el cual se crea comunidad y se constituye en palanca de cambio*

¹⁷ RITTER, MICHAEL (2008). Op.cit., p. 8.

¹⁸ WEIL, PASCUALE (1990). Communication oblige. Communication institutionelle et de manegement, Les Éditions d' Organisation, Paris. (Tr. española Juan Manuel Fernández Vallés, La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. Paidós, Barcelona 1992). P. 119.

que transforma la cultura de empresa con el fin de realizar el proyecto”¹⁹. En cuanto a esto, es precisamente la comunicación la base que permite un buen funcionamiento de toda organización.

*“Contar con un buen plan de comunicación interna que se encuentre alineado con la estrategia global de la organización, puede incrementar el compromiso de los colaboradores y su productividad a través de un mejor clima laboral”.*²⁰

Es preciso comprender los procesos de CI que suscitan en QI, para lo cual es necesario interpretar los tipos de mensajes, medios y/o canales, flujos de comunicación interna y las redes de comunicación utilizadas.

Según el autor Andrade Horacio, a la hora de emitir un mensaje no solo se debe tener en cuenta el tipo de mensaje, sino que se debe considerar la función y finalidad del mismo, su contenido, formato y estructura. Estos aspectos varían de acuerdo al fin del mensaje y sobre todo al público al cual se desee dirigir. A su vez, hay contemplar por qué medios o canales se va a difundir un mensaje determinado, cuál es el objetivo de lo que se desea comunicar y quiénes son los destinatarios. Para el autor, existen cinco tipos de mensajes diferentes:

- **Mensajes informativos o de contexto:** son aquellos que explicitan lo que está sucediendo en la organización. Dichos mensajes garantizan que los integrantes de la organización sean conscientes de los cambios y modificaciones que se realizan y estén actualizados en cuanto a la situación institucional. Además, generan y promueven la transparencia y participación, eliminan la especulación y transmisión de información errónea.
- **Directivos:** establecen que se debe hacer. Son instrucciones, pasos a seguir. Aquí los empleados utilizan la información para cumplir con sus obligaciones diarias de manera correcta.

¹⁹ WEIL, PASCUALE (1990).Op. cit., p.141.

²⁰ BRANDOLINI ALEJANDRA, HOPKINS NATALIA Y GONZÁLEZ FRIGOLI MARTIN (2009). Op.cit.,p. 7.

- **Motivacionales:** buscan involucrar a los colaboradores en los proyectos de la organización, fomentando su participación. Se manifiestan cuando las empresas invitan a sus empleados a participar de jornadas grupales o proyectos que fomentan el trabajo en equipo y la involucración con los valores y la cultura.
- **De apoyo:** sirven de guía en los momentos en los cuales la organización transcurre por situaciones de crisis, tal como reestructuraciones o fusiones. Aquí lo que se busca es brindar a los empleados informaciones claras para que los mismos no especulen, ni se inquieten por la perturbación del estado de desequilibrio que pueda estar atravesando la organización.
- **De desempeño:** brindan información y retroalimentación. Este tipo de mensaje es utilizado generalmente en las organizaciones cuando se realizan las reuniones de desempeño de los subordinados con sus superiores. Aquí los líderes comunican a los trabajadores como ellos ven su trabajo diario y la forma en la cual cumplen con los objetivos y metas, mientras que los empleados notifican como los mismos perciben sus tareas y el clima laboral. ²¹

Los autores Brandolini, González y Hopkins afirman²² que **hay distintos tipos de canales existentes**. Principalmente distinguen entre aquellos **netamente de comunicación** que permiten al receptor responder de manera inmediata como es el caso de la comunicación cara a cara, el correo electrónico y las llamadas telefónicas. Y en segundo lugar se encuentran los **de difusión**, que son aquellos que sólo posibilitan la bajada de información. Estos son utilizados por un único emisor, pero están dirigidos a múltiples receptores, por ejemplo, la intranet, revista institucional y cartelera. Estos no permiten la respuesta inmediata por parte del destinatario.

A su vez, los canales pueden ser **tradicionales o tecnológicos**. La diferencia principal reside en que los canales tradicionales se desarrollan a través del soporte papel y los tecnológicos tienden a utilizar un soporte digital. Estos tienen ciertas ventajas y desventajas que son necesarias tenerlas en cuenta a la hora de implementarlos en la CI.

²¹ ANDRADE, HORACIO (2005). “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”. España: Gesbiblo S. L.

²² BRANDOLINI Alejandra, HOPKINS Natalia Y GONZÁLEZ FRÍGOLI Martín (2009). Op.cit.,p.86

Como afirma Ritter Michael, **no se deben confundir los conceptos de canal formal de comunicación con comunicación formal, ni canal informal de comunicación con comunicación informal.** A continuación, se explicita la diferencia entre cada uno de ellos.

- **Canal formal:** trata de un medio institucionalizado. Se desarrolla con referencia a una estructura formal en un marco de interacciones dadas principalmente por los roles dentro de la organización, que están plasmados en un organigrama.
- **Canal informal:** no se hace uso de ningún medio institucionalizado. Se establece dentro de una estructura informal, generada y mantenida por percepciones y motivaciones individuales.
- **Comunicación formal:** es una forma de comunicación planificada, sistemática y delineada por la organización. Aborda temas laborales principalmente. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales oficialmente institucionales. Suele ser más lenta que la informal ya que requiere del cumplimiento de normas y tiempos institucionales.
- **Comunicación informal:** es una forma de comunicación en la que se abordan aspectos laborales que no circula por los canales formales, es decir utilizan canales no oficiales. Tiene la ventaja de divulgarse de manera más veloz que la formal.²³

En este sentido, las autoras Muriel y Rota señalaron que, si el mensaje fluye sin respetar las líneas jerárquicas o funcionales y obedeciendo más a afinidades personales que a estructuras formales de trabajo, se dice que se efectúa a través de **redes informales**. Estas redes constituyen la respuesta natural a la necesidad de interacción social espontánea que tienen las personas. Los mensajes que se dan a través de estas redes, son aquellos que emergen espontáneamente, son menos estructurados y poco predecibles.

Asimismo, los mensajes pueden fluir a través de **redes formales**, son aquellas explícitamente señaladas en el organigrama de la institución, el cual señala la ubicación

²³ BRANDOLINI Alejandra, HOPKINS Natalia Y GONZÁLEZ FRÍGOLI Martín (2009). Op.cit.,p.35

jerárquica de los componentes individuales del sistema y la forma como se espera que se interrelacionan entre sí.²⁴

Las direccionalidades de los procesos de comunicación pueden distinguirse de tres maneras:

- **Descendente:** es aquella comunicación que se genera por parte del área directiva de la empresa y desciende utilizando los canales oficiales. Generalmente, tiene como objetivo que todos conozcan y entiendan los principios y metas de la organización, lograr credibilidad y confianza, fortalecer los roles jerárquicos y favorecer y hacer operativa la comunicación.
- **Ascendente:** el mensaje está dirigido de abajo hacia arriba dentro del organigrama de la organización, hacia sectores gerenciales, mandos medios, y así sucesivamente. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista acerca del trabajo que realizan.
- **Oblicuos o transversales:** se dan no sólo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en las organizaciones que tienen estrategias globales y de alta participación de los diferentes sectores.

VII. Instancia de Planificación

Una vez finalizado el proceso de diagnóstico y en base a los resultados obtenidos, se desarrollarán acciones con la finalidad de optimizar la gestión del proyecto institucional. Para ello nos basaremos en el libro “Auditoría de Comunicación” de Adriana Amado Suárez, Maximiliano Bongiovanni, María José Bustos y María Eugenia Etkin.

Según los autores, **un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado.** Hacen hincapié en la importancia de que la planificación sea estratégica, ya que siempre debe partir o emerger de la realidad y el proceso de planificación, y, por lo tanto, debe ser dinámico.

²⁴ MURIEL, MARÍA LUISA - ROTA, GILDA. Op.cit., pp.94-96.

*“(…) Se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria hacia una situación objetiva (lo que se desea alcanzar). En este sentido dentro de la planificación se incluyen objetivos y acciones”.*²⁵

Los autores definen algunos conceptos pertinentes a considerar al momento del desarrollo de una planificación estratégica. Basándose en Paul Capriotti, establecen que los **objetivos de comunicación** son un elemento clave a la hora de diseñar una estrategia comunicativa, ya que guiarán toda la actividad de planificación y puesta en marcha del programa. Tienen que ser claros y concretos, flexibles y asumibles para que puedan ser realizables.

A partir de los datos y del relevamiento llevado a cabo en el diagnóstico, propondremos **acciones de comunicación**, cuyo fin será el de contemplar las necesidades tanto operativas como relacionales que tiene la comunicación con el PI. Dichas acciones deberán ser planteadas con sus respectivos fundamentos.

La autora María José Bustos en su propuesta de Plan Global, toma como punto de partida la situación inicial en la cual se encuentra la organización. En nuestro caso, tomaremos específicamente la situación de la CI de QI. Siguiendo la línea de esta autora, una vez detectada la realidad de la organización, se deberá establecer una situación deseada a alcanzar mediante el planteamiento de determinadas metas.

En cuanto a las etapas del proyecto, **cabe mencionar que el presente Trabajo Final culminará en el abordaje de una propuesta conformada por un mix de actividades y medios para su ejecución.**

²⁵ AMADO SUAREZ, ADRIANA.(2008) “Auditoria de Comunicación”. P. 94

Cuarta parte

Marco Metodológico



CUARTA PARTE

Marco Metodológico

Para llevar a cabo el apartado metodológico, tomaremos como referencia el tomo uno y dos del libro “Herramientas de Metodología para investigar en Comunicación”. Todos los datos recogidos en la investigación, fueron organizados, transcritos y codificados.

I. Diseño de la investigación

La investigación fue llevada a cabo a través de un **estudio exploratorio-descriptivo**. Por un lado, es considerada de carácter exploratorio ya que responde a una problemática que no ha sido abordada con anterioridad. Además, para dar respuesta a la pregunta de investigación y alcanzar los objetivos propuestos en un comienzo, han sido trabajados dimensiones y conceptos pertinentes a indagar.

Por otro, es descriptivo ya que han sido relevados los aspectos considerados fundamentales para tener un conocimiento lo más preciso posible sobre la temática planteada. Nuestra meta consistió en describir fenómenos, situaciones y contextos, para luego desarrollar una planificación estratégica que abarque un mix de actividades y medios para optimizar el proyecto institucional.²⁶

II. Unidad de análisis y población

La unidad de análisis es la organización QI. Su PI puede ser clasificado en tres grandes grupos, según el rol que cumple cada miembro:

- **Mando jerárquico:** director general, denominado como representante legal, Ricardo Taier.
- **Mando intermedio:** director académico y área de Comunicación.
- **Mando inferior:** Docentes, Secretariado, Preceptoría y Maestranza.

²⁶ SAMPIERI HERNÁNDEZ, ROBERTO - FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS- BAPTISTA LUCIO, MARÍA DEL PILAR (1991). “Metodología de la investigación”, Editorial Quinta, México.pp.408-409

Se considera pertinente aclarar que, si bien el PI contempla dichos niveles jerárquicos establecidos en tres grandes grupos, en el presente estudio se trabajó con el personal correspondiente al mando intermedio e inferior, debido a la imposibilidad de acceder al representante legal de la organización.

III. Técnicas de recolección de datos

A partir de categorías preestablecidas para la comprensión de los procesos de CI de la organización -Personalidad, Identidad, Vínculos, Cultura, Comunicación-, fueron utilizadas diversas técnicas de recolección de datos para su posterior análisis e interpretación de la información recabada.

Estas fueron tanto **cuantitativas como cualitativas**. Se considera pertinente aclarar que, para la selección de las técnicas escogidas, han sido tenidos en cuenta los objetivos de la investigación anteriormente propuestos. Se pueden diferenciar en:

- **Técnicas de recolección de datos primarias:** el investigador obtiene los datos directamente sobre el fenómeno u objeto que se investiga. En el caso del presente Trabajo Final, se pueden mencionar la **observación**, la **entrevista** y el **cuestionario** como las técnicas de investigación que implican la recolección y análisis de fuentes primarias de información.
- **Técnicas de recolección de datos secundarias**²⁷: consideradas como aquellas en las que el investigador obtiene los datos a partir de diferentes documentos. En el presente Trabajo se utilizó el análisis documental.

En relación a los datos generales de la organización obtenidos, se han empleado las siguientes técnicas:

- **Datos institucionales:** extraídos de documentos de la organización y su página web (análisis documental), y entrevistas semi-estructuradas al director.
- **Historia:** análisis documental y entrevistas al mando intermedio e inferior.

²⁷ EQUIPO DE CÁTEDRA DEL TALLER DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA. Op.cit., pp.16-20.

- **Personalidad e Identidad de la organización:** entrevistas semi-estructuradas al mando intermedio e inferior y realización de cuestionarios.
- **Infraestructura edilicia:** análisis documental a partir de la página web y observación no participante.
- **Análisis documental:** fue fundamental esta técnica de recolección de datos secundaria para la obtención de datos e información organizacional. Gracias al acceso brindado por la institución a diversos documentos, decretos, manuales, normativas, mails institucionales y bases de datos, obtuvimos información pertinente para el desarrollo de la etapa de diagnóstico.
- **Observación:** se empleó un tipo de observación consciente, deliberada y sistemática. Mediante la toma de notas, se pudo registrar información relevante acerca de la organización, la cual enriqueció el proceso de diagnóstico al momento de entrecruzar datos junto con lo relevado a partir de las demás técnicas de recolección.
- **Entrevistas semi-estructuradas:** se realizaron a miembros del mando inferior e intermedio de la organización. La selección de los entrevistados fue estratégica, ya que se interactuó con personas consideradas clave, como Rocío Mana jefa del área de Comunicación. Ella fue quien nos propició información y, además, nos facilitó el contacto con el director Fernando Artunduaga, quien autorizó que el presente trabajo final se efectúe en la organización.

Las entrevistas semi-estructuradas fueron planificadas de antemano en ciertos aspectos, tales como las temáticas o preguntas en las que se precisaba ahondar. Igualmente, se consideró relevante la idea de brindar un espacio de diálogo, en el que el entrevistado sienta la libertad de expresar sus opiniones de manera abierta, aportando sus propias experiencias y conocimientos de la institución.

La aplicación de éstas tuvo como propósito conocer de manera exhaustiva a los miembros de QI. Es importante destacar que se coordinó con cada entrevistado el día, hora y lugar de encuentro. Como se dijo anteriormente, estas acciones fueron autorizadas y avaladas por el director de QI por medio de una nota escrita y firmada. Todas las entrevistas realizadas

fueron desgravadas y re leídas. Una vez recolectada la información, se analizaron e interpretaron los datos en función de las categorías establecidas.

- **Cuestionarios:** se conformaron en función a variables estipuladas. El objetivo fue indagar acerca del conocimiento que tiene el PI sobre algunas temáticas, así como la filosofía organizacional, la valoración de la CI en QI, su percepción sobre la institución, la modalidad de trabajo y canales de comunicación utilizados, entre otros.

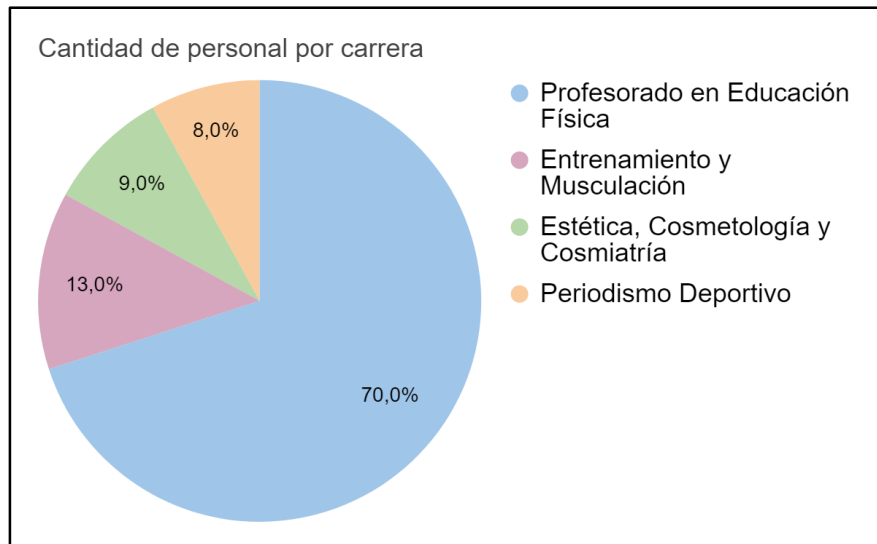
Asimismo, **las preguntas realizadas en el cuestionario fueron tanto de naturaleza abierta como cerrada.** La mayoría de las preguntas fueron cerradas, y en los casos de preguntas abiertas, en las que no se delimitó la respuesta, se consideró necesaria la libre expresión y reflexión de quien completó el cuestionario.

- **Muestra:** tomando en cuenta al PI de QI y a sus respectivas áreas, Secretariado, Maestranza, Preceptores y Docentes, se obtuvo un tamaño de la población de 98 personas. Se considera pertinente aclarar que no fue tenido en cuenta el director, ni el área de Comunicación, debido a que fueron entrevistados en ocasiones previas. Como se dijo anteriormente, no se logró tener contacto con el representante legal desde ningún punto de vista, ya que la institución no permitió el acceso. A la vez, existe un área de Contabilidad la cual no se ha hecho referencia, ya que depende al 100% de Quality Espacio y físicamente tampoco se encuentra en la institución, por lo que no se lo tuvo en cuenta en ningún momento del Trabajo Final.

En base al universo trabajado (98 personas), se realizó el cálculo de la muestra con un 90% de nivel de confianza y un margen de error del 10%. Dando como resultado una muestra de 41 personas, es decir, el 42% de la población en total.²⁸

El tamaño de la muestra representa el total de las personas a quienes se les envió y respondieron el cuestionario. La idea de la conformación de la misma es que sean comprendidas las opiniones y percepciones de cada una de las áreas de QI, y sean representativas del total de la población. Dicho cálculo se realizó teniendo en cuenta las siguientes variables:

²⁸ <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>



Correspondió que la cantidad de personal por carrera que realice el cuestionario sea:

CARRERA	CANTIDAD DE DOCENTES
Profesorado de Educación Física	21
Entrenamiento Personalizado y Musculación	4
Estética, Cosmetología y Cosmiatría	3
Periodismo Deportivo	3

A su vez, como criterio de selección de las personas para realizar el cuestionario, se tuvieron en cuenta el **sexo** y **edad** como aspectos primordiales (teniendo en cuenta las diferentes generaciones: Baby Boomers, Generación X y Generación Y), con la finalidad de obtener una investigación enriquecedora.

MUESTRA: 41 PERSONAS - ÁREAS: 4

ÁREA	POBLACIÓN	MUESTRA
Dirección Académica	1	0
Dirección General	1	0
Secretariado	6	2

Maestranza	15	6
Preceptoría	5	2
Docentes	72	31
TOTAL	100	41

ÁREAS	HOMBRE	MUJER	MUESTRA HOMBRE	MUESTRA MUJER
Secretariado	1	5	1	1
Maestranza	10	5	3	3
Preceptoría	0	5	0	2
Docentes	41	31	16	15

DOCENTES	HOMBRE	MUJER
Profesorado de Educación Física	11	10
Entrenamiento Personalizado y Musculación	2	2
Estética, Cosmetología y Cosmiatría	1	2
Periodismo Deportivo	2	1

- **Variables:** en base a los autores detallados en el marco teórico, se determinaron las siguientes variables para la realización del cuestionario: Filosofía Corporativa - Objetivos - Normativa- Sentido de pertenencia - Identidad - Vínculos - Cultura - Comunicación Interna.
- **Ejecución del cuestionario:** fue elaborado en **Google Forms**, una aplicación de administración de encuestas que tiene almacenamiento en la nube. Se seleccionó este

medio debido a sus beneficios: **acceso** desde cualquier punto geográfico, se puede agregar tantos **administradores/colaboradores** que se necesite (en este caso dos), **tipos de respuestas preestablecidas**, así como respuestas cortas, largas, múltiple choice, casillas de verificación, entre otras. Además, permite el **envío y recepción masiva e inmediata** a través de internet por e-mail, evitando la utilización de papel y el traslado del encuestador. Otro de los beneficios es que la persona a quien se le envía, decide **cuándo y en cuánto tiempo responder**, ya que no hay un encuestador de manera presencial aguardando su respuesta. Por último, y uno de los aspectos más importantes es el **anonimato**.

Así pues, con la finalidad de diferenciar las respuestas obtenidas de los miembros de las diferentes áreas y carreras, se diferenciaron cada cuestionario con un color en particular. De esta manera, **se segmentaron las preguntas y respuestas en función del mapeo del PI realizado previamente, con la finalidad de enriquecer los resultados mediante la comparación de las respuestas obtenidas.**

Aunado a esto, hay dos aclaraciones pertinentes en relación a los cuestionarios efectuados al área de Maestría. Si bien los cuestionarios fueron desarrollados en base a variables y ejes principales, por un lado, se modificaron y eliminaron algunas preguntas que no se consideraron relevantes para esta área. Por otro lado, los cuestionarios debieron hacerse personalmente, ya que la mayoría del personal de limpieza y seguridad no cuenta con una casilla de correo. La jefa del área de comunicación Rocío Mana, nos contactó con Paula, la coordinadora a cargo del personal. Con ella se concordó el día, horario y tiempo de realización del cuestionario estimado, y finalmente pudo llevarse a cabo de manera eficaz.

De las evidencias anteriores, se analizaron los resultados obtenidos mediante la tabulación de datos en un cuadro comparativo en Excel. Posteriormente, fueron desarrollados los **nudos críticos y aspectos positivos** existentes en la dimensión comunicativa interna de la organización.

Finalmente, en el marco de un Plan Global, fueron llevadas a cabo **diversas propuestas y líneas de acción.**

Quinta parte

Diagnóstico

A decorative graphic consisting of several squares of varying sizes and shades of blue, scattered across the lower half of the page. The squares are arranged in a non-linear pattern, with some overlapping and others isolated.

QUINTA PARTE

Diagnóstico

I. Análisis de la Personalidad organizacional

Tal como sostiene Scheinsohn Daniel, la realidad no puede ser abordada en su totalidad, ya que nadie puede percibir todos los estímulos que tienen lugar en situaciones reales. **La personalidad es un recorte operativo de la compleja realidad institucional, para lograr así una primera aproximación clara, ordenada e inteligible de ese universo significativo que es cada organización.** En tal sentido, no podremos analizar todo lo que en la institución sucede, por lo que se tomarán ciertas categorías conceptuales que el autor ofrece.

Al hablar de Centro Psíquico o Endopersonalidad, se piensa en términos de las prioridades y principios de una organización. QI no posee ningún documento formal que estipula cuál es su filosofía organizacional, su misión, visión, historia, creencias y valores, que sustentan en la organización.

Por lo tanto, estos aspectos no son enseñados a su PI ni al ingresar a la institución ni durante su permanencia. Sin embargo, en la página web oficial de la institución está plasmada la misión, valores e historia de la organización. Cabe destacar que, a partir de las entrevistas realizadas, el director y la jefa del área de Comunicación, no consideran relevante que el PI conozca la filosofía organizacional.

De acuerdo a entrevistas efectuadas al director académico, a la jefa del área de Comunicación y lo recabado de la página web, se pueden mencionar las siguientes definiciones:

Misión: formar profesionales con solidez académica y humana que logren dar respuestas a las demandas de la sociedad actual, a través de la especialización permanente.

El director nos comentó que hoy en día existe una gran demanda por parte de la sociedad hacia las actividades deportivas. Afirmó que hay una mayor concientización sobre la salud y la importancia de la actividad física, por lo que es necesario responder a esa demanda de manera adecuada formando profesionales constantemente.

Un aspecto inquietante, es que la institución brinda escasa capacitación al personal, siendo su misión la especialización permanente de profesionales. Únicamente se realizan tres o cuatro talleres obligatorios al año por parte del Gobierno de Córdoba, a los cuales no asiste todo el PI debido a la falta de interés de éstos por la desactualización y generalidad de las temáticas abordadas.

A su vez, a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios efectuados, se pudo observar que, **del total de la muestra conformada por 41 personas, 25 desconocen la misión organizacional, mientras que 16 afirman conocerla y la describieron correctamente a la hora de detallarla.**

Visión: consolidarse como una de las principales instituciones del centro del país vinculadas a la formación continua en actividades físicas, deportivas y de la salud en el marco de la excelencia humana y académica.

El director académico Fernando Artunduaga, comentó que el representante legal (dueño de la institución) afirma que QI ya está posicionado en Córdoba. El nombre de la institución es reconocido en la sociedad y no se interesa por innovar e instalar productos o servicios nuevos. Además, comentó que pretende conservar el instituto tal cual está actualmente, con la infraestructura y carreras que ofrece hasta el momento, así como el mismo nivel de matrícula y cupos de inscriptos por año.

Creencias y Valores: pudimos identificar que todos ellos estaban dirigidos a una perspectiva humana.

Los contemplados en la página web de la institución son:

- Excelencia académica y humana.
- Compromiso con la sociedad.
- Respeto a la pluralidad de ideas.
- Integración de cada sujeto a la comunidad educativa.

Al preguntarle al director acerca de las creencias y valores de la institución, admitió desconocer los detallados en la página web. Sin embargo, **destacó que desde un comienzo se**

pretende una excelencia académica y humana en toda la comunidad, lo que termina coincidiendo con uno de los valores planteados en la web. A su vez hizo alusión a los siguientes valores como propios de la organización:

- Transparencia.
- Respeto por el otro.
- Compromiso.

Se pudo inferir a partir de las entrevistas y cuestionarios realizados al mando inferior, que si bien los miembros de la organización reconocen ciertos valores, éstos no son conocidos en profundidad, ya que ninguno pudo nombrarlos con exactitud. El valor que la mayoría nombró y reconoció como primordial fue **el respeto**. Así lo señaló el personal del mando intermedio e inferior:

“Los valores primordiales de QI son el respeto, la tolerancia, diversidad”. (Rocío Mana, encargada del área de Comunicación).

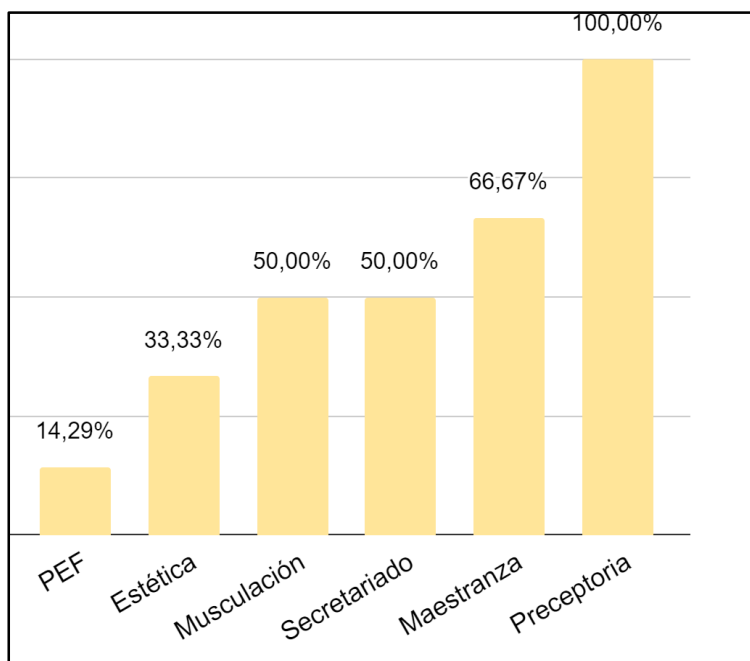
“...Destaco sobre todo el respeto como valor principal”. (Samuel Perugini, Docente del Profesorado de Educación Física).

Este valor fue a su vez, de los más destacados en los resultados obtenidos en el cuestionario, sumándose **responsabilidad y compromiso**. Así mismo, un valor resaltado por el director, el de “transparencia” no tuvo repercusión alguna. Sólo tres sobre 41 personas la consideraron como un valor de QI, dos de ellas de generación Baby Boomers, y una de generación Y.

En base a la totalidad de la muestra, **13 sobre 41 personas desconocen los valores** organizacionales. A continuación, se presenta en porcentaje el personal que no los supo mencionar, segmentado por carreras y áreas de QI:

MUESTRA DE PERSONAS POR CARRERAS Y ÁREAS

Periodismo	3
PEF	21
Estética	3
Musculación	4
Secretariado	2
Maestranza	6
Preceptoría	2



El gráfico demuestra que los únicos docentes que reconocen los valores institucionales son los de Periodismo Deportivo, por lo que no figuran en el gráfico expuesto. Por otro lado, el área de Preceptoría los desconoce totalmente.

Objetivos: no se encuentran detallados en ningún documento institucional, por lo que fue necesario consultarle al director, quien señaló los siguientes:

- Sostener estrategias de contención para los estudiantes.
- Sostener las ofertas académicas que hay hasta el momento.
- Incrementar la matrícula anual.
- Mejorar la calidad académica.
- Incorporar nuevas carreras.

Al ser una organización del tercer sector, pero con una gestión totalmente privada prácticamente sin subvención estatal, el fin último de la organización es puramente comercial. Dicho fin no se encuentra manifestado en su estatuto, pero fue expresado por el director académico:

“Si, por supuesto el mayor objetivo es lucrativo. Aumentar la matrícula. En lo que es la totalidad de gastos que se generan a nivel salario docente, solamente el 18% del total

tiene subvención estatal. De allí la preocupación del área comercial de sostener un número de matrícula que la haga viable comercialmente”. (F. Artunduaga, 03 de octubre de 2018).

Los únicos objetivos que se informan al PI son los de corto plazo, pero de acuerdo a las entrevistas y los cuestionarios realizados, éstos son desconocidos por casi la totalidad del PI. Esto se vio reflejado de manera sorprendente en la respuesta de la encargada del área de Comunicación, quién nos planteó que se encuentran explícitos en la página web, pero que ella no los sabría decir con exactitud.

A su vez, en base al cuestionario se arrojan resultados alarmantes. **El 92.68% los desconoce totalmente. Es decir, 38 personas sobre 41, no supo especificar ningún objetivo institucional.** Ésta fue una pregunta abierta, de la cual dos personas de Periodismo Deportivo, una perteneciente a la generación X y la otra a generación Y, y una preceptora de la misma generación, fueron quienes detallaron los objetivos institucionales correctamente. A pesar de sus respuestas válidas, no fue mencionado un objetivo considerado fundamental por el director:

“Yo les podría decir que el objetivo a corto plazo dentro de lo que es el I.S.A.D como institución formadora está fundamentalmente en sostener estrategias de contención a los estudiantes, porque tenemos una matrícula bastante importante, pero con un desgranamiento importante. Entonces uno de los proyectos es poder acompañar en términos de educación superior, se llama: acompañamiento de las trayectorias estudiantiles”. (F. Artunduaga, 03 de octubre de 2018).

Con respecto a la filosofía organizacional, el director nos comentó que la mayoría de los docentes está trabajando en una misma dirección, con un mismo concepto sobre lo que es educar y brindar apoyo a los alumnos. Sin embargo, **remarcó que hay ciertos casos, sobre todo con docentes de la carrera de Entrenamiento Personalizado y Musculación, que tienen diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos troncales sobre la carrera que enseñan, y esto no ayuda al cumplimiento de los objetivos organizacionales:**

“Criterios diferentes, formaciones diferentes, entendimientos diferentes de qué es ser un entrenador personal... En los demás hay cierta atmósfera de consenso de ir hacia una misma dirección”. (F. Artunduaga, 03 de octubre de 2018).

Tomando en cuenta los resultados obtenidos del cuestionario, se pudo identificar una notable coincidencia con las palabras del director. **De la totalidad de los encuestados de la carrera de Musculación, ninguno de ellos supo reconocer ni la misión ni los objetivos institucionales.** Además, dos de los cuatro docentes encuestados, desconocen los valores organizacionales. De quienes afirman conocerlos, uno de ellos destacó el individualismo como un valor distintivo de QI.

Esto significa a nuestro entender, **que no se comunica la misión ni tampoco los objetivos institucionales, ya que no son expresados en ningún documento institucional, ni transmitidos al PI.**

I.2. Mesopersonalidad: debemos pensar en carácter, sistemas y destrezas. Como plantea Schein, el carácter corporativo es la voluntad organizadora y ejecutora de la personalidad.

Estructura organizativa

La organización QI está conformada por un total de 100 miembros, quienes trabajan en distintas áreas y desempeñan diversos roles, actividades y tareas. La organización posee una estructura jerárquica compuesta por tres niveles: **el mando jerárquico** (Dirección General- representante legal), **el mando intermedio** (Dirección Académica, área de Contabilidad, área de Comunicación) y **el mando inferior** (Docentes, Preceptoría, Secretariado, Maestranza).

Por un lado, existe una estructura de poder formal compuesta por roles y funciones que desempeñan cada uno de los empleados, y por otro, una estructura de poder informal. Es importante destacar que **QI no cuenta con ningún organigrama formal establecido**, y no considera oportuno tenerlo debido a la dinámica y flexibilidad que posee la organización.

Según lo afirmado por Fernando Artunduaga plantear un único organigrama prácticamente sería imposible, ya que hay muchas personas que son polirrubro dentro de la organización, como en su caso que es director y a su vez docente del PEF. Lo mismo ocurre con la jefa del área de Comunicación que también es docente de Periodismo Deportivo.

Cabe resaltar que, aunque no dispongan de un organigrama formal **los miembros del mando inferior conocen en su totalidad los roles y jerarquías de la institución.**

En lo que respecta a la estructura de poder informal, a partir de las entrevistas realizadas a los empleados del mando inferior, se dedujo que en la organización se presentan permanentemente relaciones de tipo informal. Sin embargo, se respeta el rol y status de cada integrante. La institución opera tradicionalmente con una estructura jerárquica descendente, es decir, una organización vertical.

Para lograr visualizar adecuadamente los cargos y funciones, Rocío Mana, jefa del área de Comunicación, nos brindó datos claves para conocer cada una de las áreas y el personal que forma parte de la institución.

ÁREA	CANTIDAD DE PERSONAL
Dirección General	1
Dirección Académica	1
Contabilidad	3
Comunicación	1
Secretariado	6
Preceptoría	5
Docentes	72
Maestranza	15

QI cuenta con diversos puestos de trabajo que definen a su PI dependiendo su nivel jerárquico, de manera ascendente a descendente. En la mayor jerarquía se encuentra el representante legal, luego el director, Contaduría, Comunicación y finalmente los trabajadores pertenecientes a los mandos inferiores -Docentes, Preceptoría, Secretariado y Maestranza. De esta manera, a cada integrante según su cargo, le corresponden funciones específicas.

Volvemos a remarcar que el área de Contabilidad no se encuentra físicamente en la institución y a su vez, se rige a partir de otras normativas independientemente de QI. Es por este motivo que no se lo tuvo en cuenta al momento de realizar las entrevistas y cuestionarios.

Con respecto al **carácter dinámico**, que integra cuestiones referidas a lo disciplinario y normativo, es importante mencionar que los planes de estudio dictados en el Instituto Superior Quality ISAD se desarrollan y actualizan conforme a requerimientos del Ministerio de Educación.

Como ya se ha señalado, el instituto se encuentra regulado por la **Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza (DGIPE)**, a su vez, se encuentra regulada por el **Ministerio y el Estatuto del Docente, Ley Nacional de Educación 26.206 y Ley Provincial de Educación 9.670**.

En cuanto al conocimiento de las políticas normativas de QI, Fernando Artunduaga nos comentó que cuando una persona ingresa por primera vez a la institución se le informa cómo se regula la organización a través de la **Ley de Educación Privada (DGIPE)**.

El director comentó que el seguimiento de las normas se realiza a través de la participación del **Programa Nacional de Formación Permanente**. Este fue creado por iniciativa federal y financiado por el Estado Nacional, que propone la formación en ejercicio, gratuita y universal para todos los docentes de la Argentina. Estos talleres se realizan tres o cuatro veces al año de manera obligatoria y presencial para todos los docentes.

A su vez, QI se rige por el **Reglamento Académico Interno (RAI)**, que tiene por objeto regular y articular el marco institucional, el plan de estudios, la evaluación académica, y las relaciones con todos los miembros de la comunidad académica que participan en el proceso educativo, tanto sus empleados como también los estudiantes.

Se evidenció a partir de los cuestionarios realizados, que un 60% de la totalidad supo reconocer las leyes que presiden en la institución y regulan su actividad diaria.

Por otro lado, la organización cuenta con ciertas **normas informales**, es decir, aquellas normas que no se encuentran plasmadas en ningún documento ni son obligatorias, sino que han ido surgiendo a partir de la convivencia entre los mismos miembros a lo largo del tiempo.

“(…) Se plantea una situación X en una de las materias, bueno decimos chicas pasó esto y tratamos todas de llegar a un acuerdo en decir un mismo mensaje para los estudiantes, para que todas tengamos el mismo discurso. Tratamos de respetar eso, no está escrito en ningún lado, pero tratamos de ser soporte una de la otra y todas manejanos de la misma manera”. (Laura Pesa, docente de Cosmiatría, Estética y Cosmetología. 20 de mayo de 2019).

“Hay reglas que parecen no escritas pero que habitan en la institución, por ejemplo, que el representante legal que es el dueño no tiene una conducta amigable con aquellos que hacen paro. Yo soy docente, yo entiendo a mi colega que me dice que tiene sus razones para adherir. Pero también sabe que eso lo posiciona negativamente en relación a convocatorias”. (F. Artunduaga, 03 de abril de 2019).

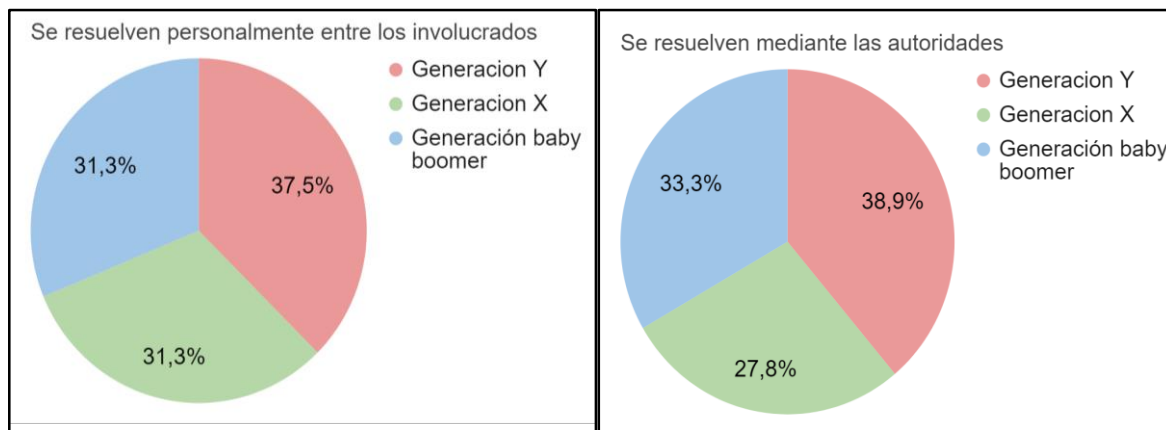
Retomando al autor Daniel Scheinsohn, se pueden destacar los **sistemas** de QI, es decir, los procedimientos o modos que la organización tiene incorporados al momento de responder ante situaciones reiterativas que suceden en la cotidianeidad. Al consultarle al director, afirmó que aquellas situaciones problemáticas en las que está involucrado un docente, se comienza a trabajar mediante reuniones personales con él, incitándolos a desarrollar las tareas de la manera que la organización considera adecuada.

No obstante, los entrevistados del mando inferior difieren de lo expresado por el director, y afirmaron que ante conflictos o inconvenientes que puedan llegar a surgir, estos son resueltos entre ellos mismos, sin necesidad de que la Dirección interfiera.

Más allá de esta discrepancia, en los cuestionarios se **obtuvo una visión positiva en cuanto a la resolución de conflictos en la organización. Solo un pequeño porcentaje, el 6,52%, afirma que los mismos no son resueltos**, dos personas de generación X una de ellas del PEF y otra de Maestranza, y un miembro de la generación Baby Boomers del PEF. Un 43,48% afirmó que éstos se resuelven mediante las autoridades de la organización. Mientras

que un 47,83% afirma que los conflictos se resuelven personalmente entre los involucrados. Un 2,17% (solo una persona) no supo contestar al interrogatorio.

Se evidencia que los conflictos se resuelven de ambos modos, con la existencia de redes formales e informales dentro de la institución. No existe gran diferencia en la manera de resolución de conflictos por las distintas generaciones existentes en QI:

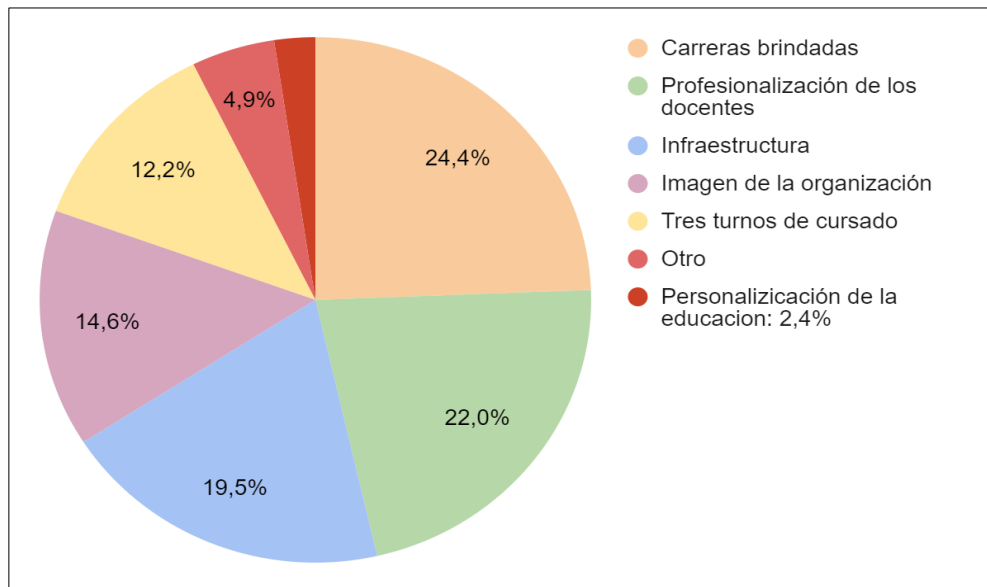


Se puede apreciar que la forma más utilizada para la resolución de conflictos para la la generación Baby Boomers y generación Y, es mediante las autoridades. A diferencia de ellos, la generación X elige resolver los conflictos de manera personal entre los involucrados.

Para lograr conocer las **destrezas** de QI, es decir, en lo que la institución se destaca y la diferencia de los demás, el mando inferior e intermedio estuvo de acuerdo en que **su valor agregado es la profesionalización de los docentes y las carreras que se brindan.**

Se evidencia una interacción entre las destrezas y los valores, buscando mantener el nivel académico en la enseñanza con respeto, responsabilidad y compromiso.

Los encuestados estuvieron de acuerdo con lo dicho anteriormente, y consideran, además, algunos de los siguientes aspectos que destacan a QI:



Se puede visualizar que, a su vez, consideran como un **aspecto reconocido la infraestructura de la organización**, la cual se analiza y describe en el siguiente punto.

I.3. Exopersonalidad: son todos los datos que materializan los rasgos o componentes de la personalidad. Es lo que uno puede ver en la organización: la materia prima, la infraestructura, los bienes y servicios, sus instalaciones.

El servicio principal que brinda QI es la educación terciaria. Además, se pueden encontrar otros servicios secundarios:

- Asistencia Social.
- Gimnasio.
- Pileta climatizada.
- Aquagym.
- Gimnasia Artística.
- Karate.
- Cursos de capacitación Weekend.
- Instructorados.
- Escuela de Verano.

Con respecto a los **ingresos económicos**, mediante los cuales el instituto se sustenta y desarrolla estos servicios y demás actividades, podemos distinguir los siguientes:

- Subvención del 18% del Estado por pertenecer al tercer sector.
- Matrícula y cuota mensual del estudiante por el servicio educativo.
- Abono mensual por servicios brindados: gimnasio, pileta, Aquagym, Gimnasia Artística, Karate, cursos Weekend y Escuela de Verano.
- Matrícula y cuota de cursos e instructorados.

En cuanto a las **instalaciones y el equipamiento** que posee QI, está apto para llevar a cabo las actividades diarias y servicios ofrecidos. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados y el mismo director han recalcado que Quality Espacio, el cual tiene lugar en el mismo campus, ha ido quitando campo al ISAD a lo largo del tiempo.

“(...) el auditorio que está acá era nuestro, era del Quality, del ISAD. Lo usábamos cada vez que queríamos. Cuando pasó a ser Quality Teatro yo lo tengo que pedir y sólo si hay disponibilidad me lo prestan. Ese polideportivo que ustedes ven ahí al lado, era del ISAD, pero ahora es Quality Estadio, entonces cuando hay espectáculos no lo podemos utilizar”. (F. Artunduaga, 03 de abril de 2019).

“(..) Por una parte, uno dice está bueno lo empresarial porque es lo que sostiene la fundación, pero a veces no está tan bueno en términos de infraestructura porque te pisan, o te sacan un día de cursado porque hay un espectáculo. Lo que es evidente es que por un lado la empresa es lo que da plata, pero a veces la empresa pisa y eso molesta”. (Eugenia Flores Nasser- profesora de los tres años de Periodismo Deportivo. 04 de abril de 2019).

En cuanto a **infraestructura**, se reconoce a Quality I.S.A.D. como una de las instituciones, dedicadas a la educación en la actividad física, más grandes de la provincia de Córdoba, ya que cuenta con 11.000mts².

A la institución se ingresa por Av. Cruz Roja, frente a la Universidad Tecnológica. El campus se visualiza desde lejos gracias un ploteado de cuatro metros de color azul que se encuentra en el estacionamiento. Este tiene el logo de Quality, y debajo se indica: Quality Espacio, Quality Teatro, Radio 90.5 y el I.S.A.D.

Su fachada es de cemento color gris y portón corredizo del mismo color, arriba del mismo, se encuentra enmarcada con letras tridimensionales el nombre de la institución “INSTITUTO SUPERIOR EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS”. Debajo del nombre de la institución, del lado derecho se puede visualizar el logo de la institución. Del lado izquierdo del ingreso, se encuentra la ventanilla de la ex boletería de Quality Espacio, la cual está cerrada con rejas blancas, y atrás de la misma, la casilla de los guardias de seguridad.

El ingreso de la institución está habilitado para personas con discapacidad, ya que posee una rampa y sus puertas de ingreso son amplias y de fácil acceso. A la izquierda del ingreso principal, está la fachada de cemento color blanco y rejas color gris oscuro del estacionamiento del campus el cual tiene un costo por día o mensual con habilitación para 400 autos.

Al ingresar a la institución, se puede reconocer el lema de QI: “Formando Profesionales con Solidez Académica y Humana”, y una escultura con la letra “Q”, de color azul. De frente, se encuentran dos puertas vidriadas fijas y cuatro corredizas que se abren solamente en épocas de eventos o fiestas, las cuales están ploteadas con la abreviatura - I S A D -. A mano izquierda cuatro molinetes para el ingreso a la institución y la pared del frente ploteada con la frase: “*Construí tu futuro. Estudia en Quality ISAD*” y el logo de la institución.

Al ingresar unos metros, se encuentra el edificio principal de la institución. Es circular, color azul, de tres pisos, vidriado con aberturas de aluminio grises. La puerta de ingreso tiene tres vidrios fijos, uno de ellos tiene la imagen de Matías Barzola (relator de FM Suquía) con una frase: “*Cuando te moviliza la pasión todo vale la pena*” y el logo de QI. La otra puerta tiene la imagen de Soledad García (ex jugadora de Hockey) con la frase motivacional: “*Yo construí el futuro que soñé. Vos también podés hacerlo*” y el logo de la institución.

Dicho edificio está pintado tanto por fuera como por dentro de color azul en perfecto estado. Al ingresar del lado izquierdo se encuentra la boletería Ticketek para la venta de entradas a shows que se realizan en Quality Espacio. De mano derecha está la recepción, con una pared pintada con distintos colores: rojo, naranja, violeta, azul, verde y amarillo, resaltando todas las carreras que se dictan en el I.S.A.D. Detrás de la recepción, está la oficina del director.

En el mismo piso se encuentra el Auditorio “Abdel Taier”, una biblioteca pequeña, la sala de preceptores y la sala de profesores. Es importante remarcar que ningún espacio cuenta con cocina y cafetera, lo cual fue una crítica por varios entrevistados ya que muchos docentes pasan largo tiempo en la institución y la sala de profesores no cuenta con los servicios requeridos por los docentes.

Al segundo y tercer piso se accede mediante una rampa, allí están todas las aulas y la fotocopiadora. Cabe destacar que **la oficina del área de Comunicación es la única que se encuentra en el tercer piso.**

Al salir del edificio, al frente se puede ver un santuario, con la estatua de la Virgen. Detrás se encuentra una fachada rectangular de ladrillo visto, techo de chapa y ventanas en donde se realizan los cursos extra curriculares que se brindan en la institución.

Por otro lado, QI cuenta con un playón en donde los estudiantes practican distintos deportes. Al final del mismo hay un escenario destinado para los recitales o eventos de Quality Espacio. Al lado de este espacio, hay una rampa y escaleras para ir al natatorio, este es de color azul y posee en su ingreso letras de cemento en color blanco que indican “NATATORIO”. Dentro hay un vestuario con baños y una pileta semi olímpica climatizada, tanto para los estudiantes como para quienes deseen abonar el servicio.

Frente al playón, hay otro edificio donde se encuentra el gimnasio vidriado, el cual cuenta con una gran amplitud y está disponible tanto para estudiantes como no estudiantes de QI. Al lado hay un salón para dar clases “Sum 1”. Al lado del gimnasio hay una sala de computación. Y al final del pasillo está Quality Espacio y Radio Quality, con el estudio de radio y TV. Debajo en la planta baja, se encuentra el bar/cantina de color azul, muy moderno, con un tamaño muy amplio, con mesas disponibles adentro y al aire libre.

Al hablar de la **dimensión tecnológica** en lo que respecta a QI, la tecnología no ha impactado de manera repentina en la actividad de la organización, ya que no es un elemento esencial en lo referido a las actividades diarias de la institución.

Igualmente, el director afirmó que se han realizado mejoras en el sistema de gestión estudiantil y académico, ya que fue necesaria la actualización del software para un

mejoramiento tanto a nivel administrativo como para los estudiantes. Estos últimos, tienen la necesidad de informarse e inscribirse a las materias y exámenes a través del campus virtual de QI.

II. Análisis de Identidad institucional

Identidad físico visual

Cada institución, como sostiene Scheinsohn, dispone de un sistema organizado de signos que la identifican a ella y a sus productos o servicios, instrumentando una disciplina corporativa. QI dispone de elementos que la distinguen y le aportan una identidad propia:

- **Nombre:** Quality I.S.A.D es una marca de tipo **descriptiva** ya que **propvee información** respecto a las características del servicio que brinda. El significado del término Quality en inglés es “calidad”. Pero además I.S.A.D, es decir, Instituto Superior en Actividades Deportivas también es de tipo descriptivo ya que provee información sobre la institución.
- **El isologotipo:** los tres isologotipos que se presentan a continuación son los propios de QI. Los dos de color azul son los más utilizados y reconocidos por el PI, mientras el tercero de color rojo solo se utiliza en las redes sociales. **En los tres se puede ver reflejada la Q de la inicial del nombre y el hombre en movimiento, referido al deporte.**



El primer isologotipo es un escudo enmarcado de manera circular. En su interior se puede ver el nombre completo del instituto, con el color representativo del campus, el mismo es llamado la “Casa Azul”.

El segundo se trata de un eslogan que da prioridad al nombre de la institución, siendo de color azul y el fondo de color blanco.

El último es el que se utiliza para las redes sociales tanto públicas (Instagram, Facebook, Twitter) como internas (mails). Es sintético y cuenta solamente con la letra Q. Cabe destacar que ni el director ni la jefa del área de Comunicación supieron explicar el porqué del cambio de color de este isologo.

En cuanto a la vestimenta o uso de uniformes del PI, no existe ningún tipo de formalidad para la mayoría. Al ser un instituto de deporte, se puede encontrar a la mayoría de los docentes y al mismo director con ropa deportiva. Existe una excepción con respecto al personal del área de Maestranza, ya que ellos son los únicos que deben llevar vestimenta formal color gris.

Ahora bien, partiendo de la perspectiva teórica propuesta por Scheinsohn, podemos definir a la **identidad corporativa como producto del interjuego dialéctico entre aquello con lo que la organización ha nacido, en lo que la organización se ha convertido y, sobre todo, aquello que la empresa decide ser.** Por lo que personalidad, identidad y cultura se entrecruzan constantemente.

Como se mencionó en el apartado de personalidad, **no existe ningún documento formal en donde se explicita la filosofía corporativa, ni los objetivos de la institución.** A su vez, a través de las entrevistas realizadas, se ha reflejado que tanto la jefa del área de Comunicación como el director, no consideran relevante comunicar estas temáticas al resto del PI.

En alusión a esto, un 67% del PI encuestado, afirma recibir la información de la organización por parte del área de Comunicación. Es por ello, que se deducen como lógicos los resultados obtenidos en cuanto al desconocimiento de la filosofía organizacional.

Al referirnos al **discurso de la institución**, se puede destacar mediante las entrevistas realizadas y en la página web de QI, que el contenido se basa fundamentalmente en las acciones que realizan y los beneficios que brinda, por lo que es una combinación entre un discurso de la actividad y de la vocación.

Vale destacar que en cuanto al lema existente de QI “*Formando profesionales con solidez académica y humana*”, ninguno de los entrevistados, ni el mismo director, supo decirlo con exactitud. Pero sí se puede afirmar, que ellos mismos consideran que persiguen la calidad educativa, lo cual conlleva a la profesionalización docente, por lo que se puede afirmar que el PI coincide en este punto.

Otra característica que distingue a QI es la **ubicación**, ya que se encuentra a pasos de Ciudad Universitaria y cerca de Nueva Córdoba, una de las zonas más concurridas y visitadas por estudiantes. Además, hay gran variedad de líneas de colectivos que circulan por esa zona y Cruz Roja, la calle principal de la institución.

Otros de los atributos que hemos podido ir vislumbrando a lo largo del diagnóstico y mediante la observación son:

- **Escucha activa al alumnado.**
- **Carreras brindadas.**
- **Docentes predispuestos y proactivos.**
- **Turnos de cursado.**

No existe en QI un Libro de Identidad que conforme estos aspectos positivos que se distinguen en la institución. Scheinsohn afirma que este tipo de documentos deben resaltar aquellas virtudes o características diferenciales que posee la organización y que deben tenerse en cuenta a la hora de pensar en los objetivos estratégicos.

III. Análisis de Vínculos institucionales

El público es el conjunto de personas estrechamente relacionadas entre sí por los intereses y afinidades que le son comunes. Es un agrupamiento de personas llevadas a cabo por la organización, con el propósito de entender la complejidad de las relaciones que en ella se originan. Dado que nuestro trabajo se basa en la CI, **la perspectiva vincular que nosotros tomamos en el diagnóstico se enfoca en la relación que mantiene el PI con QI.**

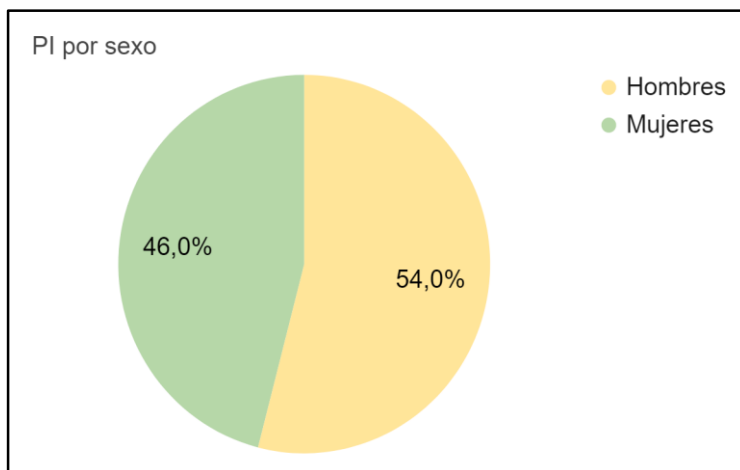
Si bien la conformación del PI no está reflejada en un organigrama, se respeta y se conoce el orden jerárquico instalado en QI por parte de sus miembros. Rocío Mana nos brindó datos claves para poder conocer cada una de las áreas que forman parte de la institución y la cantidad de empleados.

En la institución **trabajan actualmente 100 personas.** La autoridad máxima es el representante legal, Ricardo Taier, pero el encargado de la institución y el que tiene el deber de llevar a cabo las tareas y el trato diario con todos los trabajadores es el director, Fernando Artunduaga.

QI está conformado por seis áreas: las dos especificadas anteriormente; Docentes (72), con la existencia de diferentes carreras: Profesorado de Educación Física, Periodismo Deportivo, Entrenamiento Personalizado y Musculación, Estética, Cosmetología y Cosmiatría; Secretariado (6), Preceptoría (5) y Maestranza (15), cuya labor es seguridad y limpieza.

ÁREA	CANTIDAD DE PERSONAL	MUJERES	HOMBRES
Dirección General	1	-	1
Dirección Académica	1	-	1
Secretariado	6	5	1
Preceptoría	5	5	-
Docentes	72	31	41

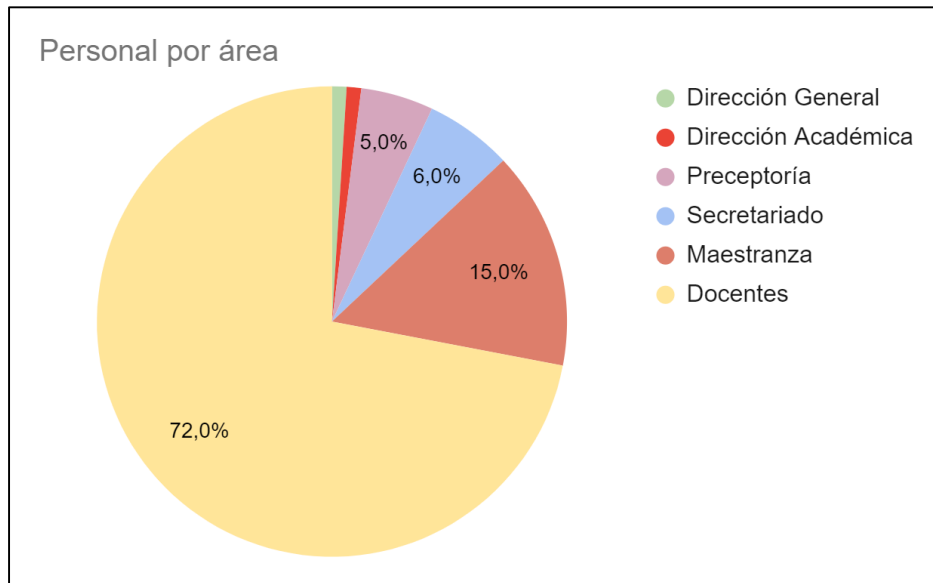
Maestranza	15	5	10
TOTAL	100	46	54



La primera tabla nos indica que, de un total de 100 personas, 54 son hombres y 46 mujeres. Al ser la mayoría docentes, se realizó una tabla agrupándolos por carreras y sexo con la finalidad de ordenar el PI.

CARRERAS	CANTIDAD DE DOCENTES	MUJERES	HOMBRES
Prof. de Ed. Física (PEF)	56	21	35
Estética, Cosmetología y Cosmiatría	9	8	1
Entrenamiento Personalizado y Musculación	8	2	6
Periodismo Deportivo	9	3	6

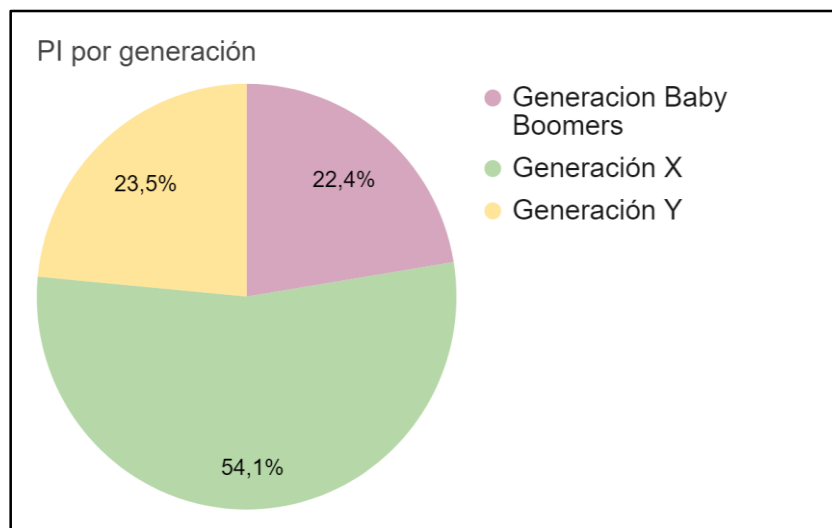
Vale destacar que la mayoría de los profesores del PEF dan clases en otras carreras como Entrenamiento Personalizado y Musculación, y en Periodismo Deportivo. Es por esta razón que la suma de la cantidad de profesores no es 72 (docentes que hay en QI trabajando), sino que la suma es mayor (82).



La tabla evidencia que la mayoría del personal son docentes, y pertenecen a la carrera del Profesorado de Educación Física.

Tres personas de maestranza ingresaron a QI en el mes de junio a través de un plan de Gobierno (PPP/PIP), por lo que no fueron considerados. Dependiendo del desempeño laboral a medida que avanza el programa en el cual están inscriptos, Quality decide si esas personas seguirán desarrollando sus tareas laborales o en el caso de no cumplir con el perfil esperado por la organización, se le da la baja antes de finalizar su contrato.

Dentro de la organización existe una convergencia de múltiples generaciones conviviendo, cada una con particularidades y rasgos característicos. Sus edades oscilan entre los 22 a 63 años, siendo el grupo predominante el de 35 a 49 años, denominado generación X.



Antes de iniciar la descripción de las características y rasgos propios de las generaciones trabajadas, es necesario definir lo que se entiende por generación. De acuerdo con la definición de la Real Academia Española²⁹ se entiende por generación como el “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibida educación e influjos sociales y culturales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento o de la creación”.

A continuación se analizarán las tres generaciones con mayor presencia en el mercado laboral: “generación Baby Boomers”, “generación X” y “generación Y”, sus principales características y visión hacia el trabajo:³⁰

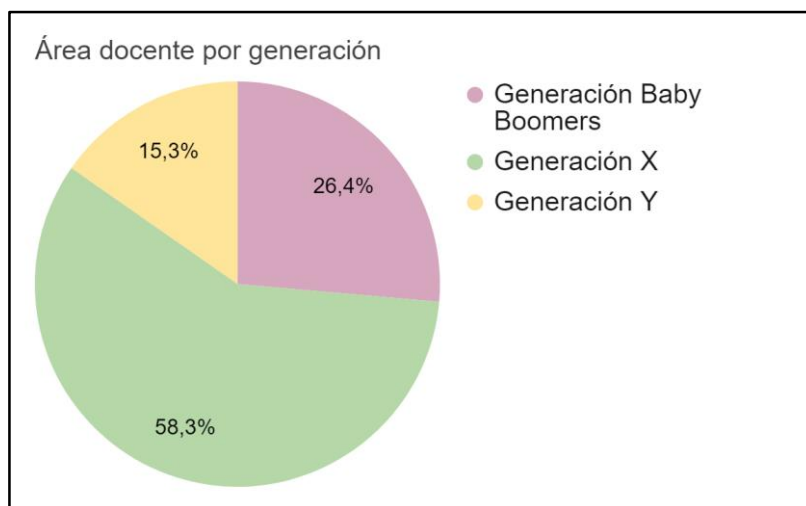
	Baby Boomers	Generación X	Generación Y
Edad	50 y 65 años	35 y 49 años	15 y 34 años
Valores	Crecimiento personal, juventud, igualdad, ambición y colaboración.	Independencia, pragmatismo, orientación a resultados, flexibilidad.	Confiado, optimista, de mente cívica, diversidad innovadora, alta comprensión de la

²⁹ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. (2014). “Diccionario de la lengua española (23.a ed.)”. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=J3hJP2w>

³⁰ KOVARY, GISELLE -ADWOA, K. BUAHENE (2008). “How to Get, Keep and Grow all four generation”

			tecnología.
Expectativas	Recompensas por trabajo	Aprendizaje continuo, desafíos, equilibrio vida-trabajo.	Cambio continuo, crecimiento rápido en la carrera, experiencias personalizadas.
Comportamientos	Desafío a la autoridad y lealtad al equipo	Lealtad a los jefes, centró en los resultados.	Respeto de la competencia, lealtad a sus compañeros, centro en el cambio.
Proyecto personal	Dejar huella	Mantener la independencia	Encontrar trabajo para crear una vida que tenga significado
TICs	Televisión	Computadora personal / email	Celular y redes sociales

Es necesario distinguir las diferentes generaciones dentro del área Docente, ya que es el área que más personal tiene en la institución:



Se puede apreciar, que predomina la generación X en los docentes y que es poca la cantidad de jóvenes trabajando en la institución. Aun así, existe todavía un importante grupo del personal que tiene varios años de antigüedad, lo que nos da a entender según las entrevistas y lo observado, que QI es una institución que brinda estabilidad y permanencia a sus integrantes.

La diversidad generacional existente, no afecta la actividad diaria de los empleados. **Los resultados de los cuestionarios reflejaron que no hay discrepancia en la forma de actuar en la institución entre las distintas generaciones.**

En la organización existe sólo un espacio de encuentro entre los docentes que son los talleres obligatorios. Sin embargo, no hay interés en asistir ya que éstos tienen una temática formal y los aspectos trabajados son genéricos, poco personalizados, sin referir a la realidad organizacional de QI. Es importante destacar que, más allá de la desvalorización de los docentes sobre estos talleres, **la mayoría de los encuestados están dispuestos a recibir capacitaciones por parte de la institución, aún fuera del horario laboral.**

Además, no existen reuniones informales entre el PI, solo charlas en la sala de profesores donde **circulan rumores de manera fluida entre el PI, generando así una cultura de desconfianza**: “*La sala de profes es un hervidero de noticias y rumores. Vos estas ahí y en 5 minutos te enteras de todo; por lo menos en los horarios que yo vengo*”, nos comentaba la docente Eugenia Flores N.

Se destaca por parte de los integrantes de QI una Dirección de puertas abiertas, ya sea para solicitudes, pedidos, reuniones individuales en el caso que alguien lo necesite, sin ninguna formalidad de antemano. Más allá de esta disponibilidad de diálogo, se reflejó una clara **presencia de las relaciones de poder existentes**. El mando jerárquico es el que toma la decisión final sobre cómo funciona la institución; el representante legal es el dominante. Y los empleados son quienes deben obedecer las órdenes que le son brindadas desde el mando jerárquico; sin ser la mayoría de las veces considerados en la toma de decisiones.

En este sentido, **todos los entrevistados estuvieron de acuerdo en que la comunicación de QI es descendente**. Ya que las bajadas de línea, cambios en las modalidades

de trabajo, o decisiones tomadas, son proporcionadas desde el área de la Dirección General o Dirección Académica. Al preguntarles a los docentes si sentían que el mando jerárquico consideraba sus opiniones previo a la toma de decisiones, la totalidad respondió que no son tenidos en cuenta por parte del representante legal.

“Creo que la misma institución, y hablando desde el dueño, nos ha bajado líneas de trabajo que han sido una formación para todos”. (S. Perugini - docente del PEF).

“(…) la mayoría de las veces no nos consultan. Porque, por ejemplo, si hay cambio de horario, como nos pasó, que se pasó la carrera de la tarde a la mañana, no nos consultaron”. (Eugenia Flores Nasser- profesora de Periodismo Deportivo. 04 de abril del 2019).

Como consecuencia de las relaciones de poder predominantes, **se producen ciertos conflictos en la organización, generando de esta manera disconformidades en el PI.** Así como el caso que nos comentó Laura Pesa acerca del cambio de horario:

“Eso nos generó un poquito de bronca. Empezamos todos a hacer el reclamo y no quedo en nada. Era acomodarse o irse”.

Un aspecto que se considera importante destacar es la percepción del PI con respecto al mando intermedio. **Los entrevistados afirman tener una buena relación con la Dirección Académica, es decir con Fernando Artunduaga, por la accesibilidad y la predisposición a la escucha e intercambio de opiniones, necesidades y propuestas.** A su vez, al consultar en los cuestionarios en qué situaciones han notado el reconocimiento de su trabajo por parte de la institución hacia el PI, varias personas han contestado sentirse reconocidas por el apoyo de parte de la institución y el acompañamiento de la Dirección en todo momento. **No ocurrió lo mismo con la Dirección General, en donde se evidencio en la mayoría de las entrevistas, una percepción negativa de ésta.**

“(…) Y en la cuestión académica hay un director que se dedica y que conoce. Entonces, por ejemplo, si tenemos alguna dificultad, un plan de estudio, un programa, lo que fuera, yo lo tengo que discutir o conversar con el director que es un capo en ese sentido, un tipo muy formado. No con un señor que tiene una empresa educativa que no tiene idea o que

no le interesa. Me parece que eso está muy bien delimitado acá y a mí me resulta muy cómodo”. (E. Flores Nasser).

IV. Análisis de la Cultura corporativa

Es importante partir desde la base de que toda institución está constituida por personas, quienes estructuran, dan vida y sentido a las organizaciones. Es por ello que la comprensión de la cultura requiere la comprensión de valores, tradiciones, comportamientos y creencias de las personas que conforman el PI, en este caso, de QI. **A este conjunto de conductas, valores compartidos, ideas, símbolos y formas normativas, se lo denomina cultura corporativa.** Ésta es un elemento activo y dinámico de la organización, que se instala a través de procesos de interacción, imitación o aprendizaje. Es una dinámica que se realimenta a sí misma, legitimando y reforzándose.

En QI, hay ciertas pautas generales creadas por el PI, que orientan a la buena convivencia. Hay múltiples percepciones por parte de cada actor social, diversas miradas y opiniones, pero a pesar de esto, en la mayoría de los casos, se busca un consenso de todo el PI, instalando normas propias de convivencia.

Conforme a lo analizado en vínculos, existen tres generaciones de profesores dentro de QI, que se componen respecto a la antigüedad: quienes ingresaron desde los comienzos de QI, otro grupo está compuesto por aquellos que entraron hace quince y diez años, y los más jóvenes que ingresaron hace cinco años aproximadamente. Así como comentó Daniel Castillo: *“Yo soy de la camada de los profes más viejos, yo creo que en cuanto a antigüedad hay tres grupos bien diferenciados”.*

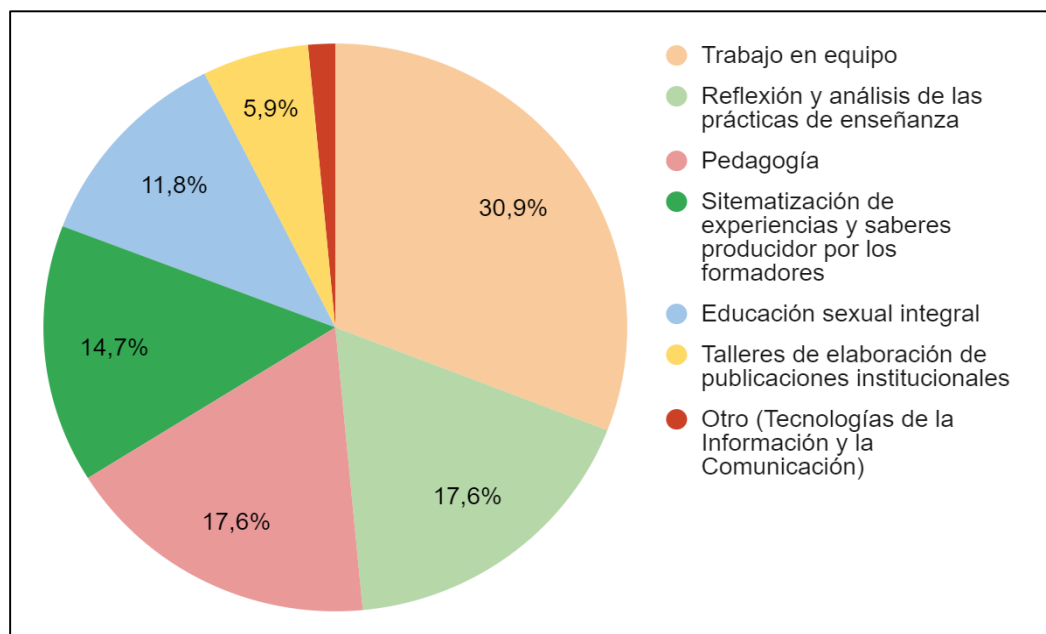
Como ya se planteó, **la diversidad generacional no produce inconvenientes a la hora de realizar las actividades diarias institucionales. No se visualiza en los cuestionarios una desigualdad marcada en la manera de pensar que tiene el PI por su diferencia de edad.** A su vez, como bien se remarcó en el análisis de personalidad, para la mayoría del PI los conflictos son resueltos. Para más de la mitad de los encuestados (47,83%) se solucionan entre los involucrados, y para el 43,48% se resuelven en reuniones junto a la Dirección Académica.

Según Scheinsohn, toda organización se caracteriza por tener culturas fuertes/débiles, que determinan el grado de intensidad con el que se manifiestan las creencias, valores y el grado de cohesión cultural que existe entre los implicados. Se puede decir que **QI pertenece a una cultura relativamente débil ya que su filosofía corporativa no es compartida ni conocida por los miembros de la organización**. Hay desconocimiento por parte de los entrevistados y encuestados con respecto a los objetivos que apunta la institución, su visión, misión, historia y el lema de la misma. Aunque, se demuestra una coherencia entre todo el PI sobre los valores que rigen en la institución.

A su vez, **predomina una cultura poco sólida a la hora de hablar de integración entre los miembros**. Se muestra desinterés por parte de los docentes para relacionarse con aquellos que son de otra carrera, muchas veces ni siquiera saben sus nombres, que cursos tienen a cargo, ni qué carrera brindan.

Al mismo tiempo, se evidencia **carencia de incentivos por parte de la institución hacia sus integrantes**. La falta de capacitaciones y reuniones, impide la integración participativa del PI. Si bien hay espacios en la institución donde se podrían realizar actividades de integración, estos son utilizados para el uso del público externo y no para generar espacios de encuentro entre el P.I.

Se destaca que al consultarle a los encuestados acerca de las temáticas de capacitación de su interés, la mayoría respondió que le gustaría participar en **capacitaciones de trabajo en equipo**.



Se vislumbra un grado de individualización a la hora de realizar las tareas, especialmente en la carrera de Musculación. Uno de los docentes en los cuestionarios señaló que lo que destaca a la institución es la individualización, y también, en una de las entrevistas otro profesor de esta carrera afirmó:

“(…) muchas veces uno opta por venir, trabajar, hacer las cosas e irse”. (Daniel Castillo - docente del Profesorado de Educación Física y de la Tecnicatura Superior en Musculación y Entrenamiento Personalizado, generación Baby Boomers).

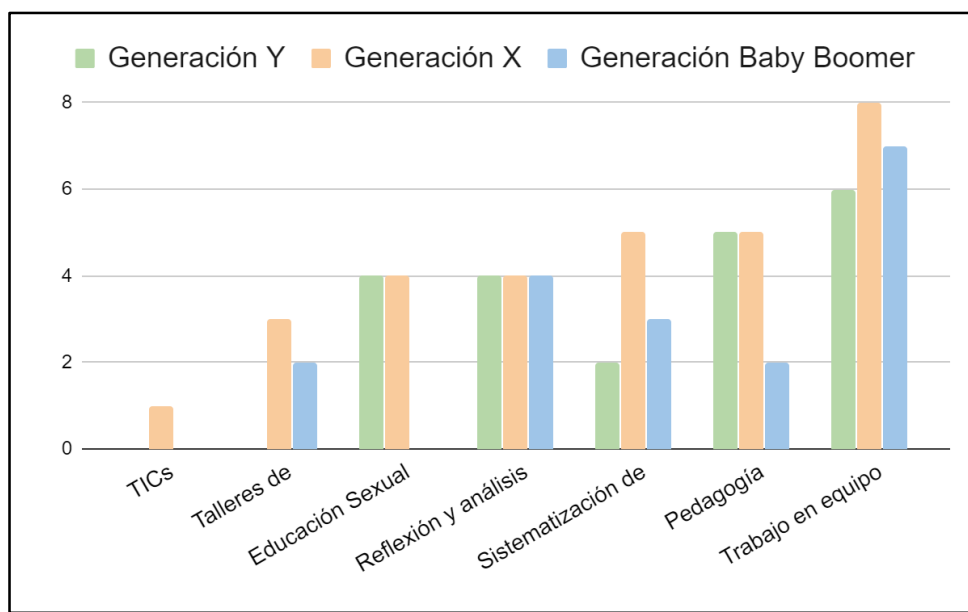
Ninguno de los encuestados de esta carrera supo reconocer la filosofía organizacional de la institución. El director remarcó que es el área que más le cuesta seguir una misma línea de trabajo ya que tienen, criterios, formaciones y entendimientos distintos, entre estos docentes.

Sí es importante destacar que, en uno de los cuestionarios, un profesor de esta carrera afirmó que hace años atrás elevó una propuesta de mejora y que no se llevó a cabo, por lo que no le interesaría volver a presentar nuevas ideas. A su vez, al consultarle si siente reconocimiento por parte de la institución afirmó “nunca” sentirlo.

Retomando la preferencia del PI en participar en capacitaciones sobre **trabajo en equipo**, se vislumbra especial interés por parte de la generación X. Por otro lado, se revela la escasa importancia de la generación Baby Boomers para capacitarse sobre la “Educación

Sexual”. Lo mismo ocurre en la generación Y con la capacitación de “Talleres de Elaboración de Publicaciones Institucionales” en donde ninguno de esta generación detalló interesarle.

A continuación, se presenta el interés de las distintas generaciones de participar en diversas capacitaciones.



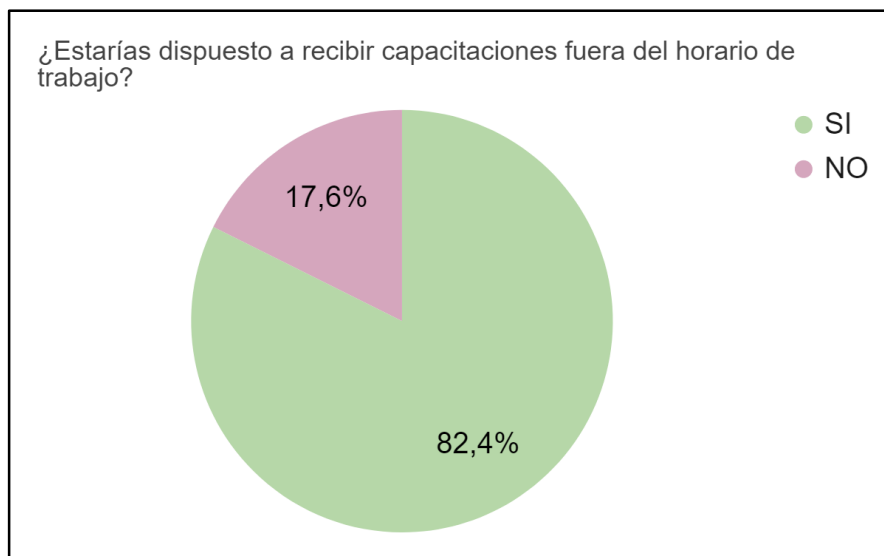
Si bien en las entrevistas se reflejó la falta de interés existente a la hora de relacionarse entre los docentes de diferentes carreras, en el gráfico se destaca la necesidad del PI por realizar capacitaciones para aprender y llevar a la práctica el **trabajo en grupo**.

Al mismo tiempo, al interrogar en el cuestionario si se considera que hay inconvenientes para comunicarse con algún área en particular, el resultado deja mucho que desear. **¿Puede ser que el 83% del PI no posea inconvenientes para comunicarse con las diferentes áreas, siendo un total de 100 empleados que cumplen distintos horarios laborales y diversos espacios de trabajo?** En base a lo observado, lo percibido y las entrevistas, se puede deducir que el resultado revela de manera implícita la falta de interés que tienen los miembros de QI para relacionarse e interactuar, ya que según los datos arrojados no hay inconvenientes para comunicarse entre ellos.

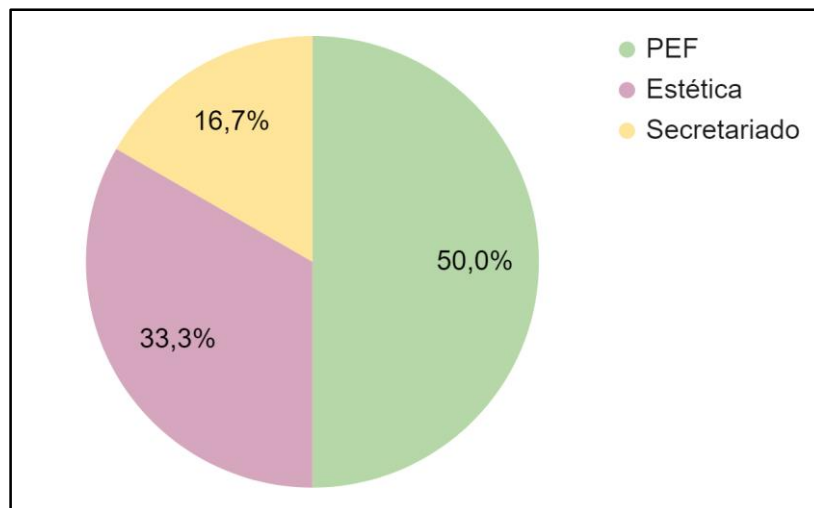
Esta inferencia acontece debido a la notable falta de integración entre el PI. Esto se evidencia a partir de múltiples factores, como la **ausencia de actividades en grupo, tanto**

laborales como extra laborales. También por la **inexistencia de ritos o rituales institucionales**, como festejos de cumpleaños, días festivos, desayunos grupales, entre otros. Tampoco se organizan reuniones formales entre el personal y no existen capacitaciones de interés para promover la integración. No se comunican los valores y objetivos institucionales para impulsar la unión de los empleados. En fin, **la CI en QI no es utilizada para fomentar la integración del PI.**

La mayoría de los entrevistados concordó que no existe motivación laboral por parte de la institución. Esto se puede apreciar en las respuestas a la pregunta del cuestionario sobre qué podría motivarlos a elevar una propuesta de mejora para la institución. Muchos respondieron que quisieran recibir más capacitaciones y apoyo institucional para la mejora de la calidad educativa. **El PI se muestra predispuesto a capacitarse, aún fuera del horario laboral.**



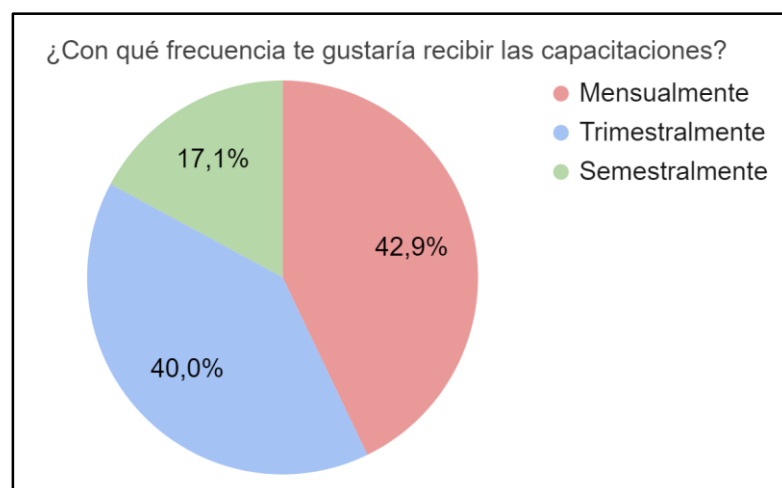
Solo el 17,6% no desea capacitarse fuera del horario de trabajo. Este porcentaje pertenece a la generación Baby Boomers y a la generación Y, de las siguientes áreas y carreras:



Según los datos reflejados en las encuestas, es notoria la voluntad del PI por capacitarse ya sea de manera mensual o trimestral. Como ya planteamos, si bien existen espacios físicos para generar encuentros dentro QI, estos no son aprovechados por la institución para fomentar la participación, capacitación e integración del PI. Por lo que hay **una contradicción una vez más entre el decir y el hacer de la organización**. Es decir, con la misión institucional, la cual plantea el afán por la formación docente y la especialización permanente.

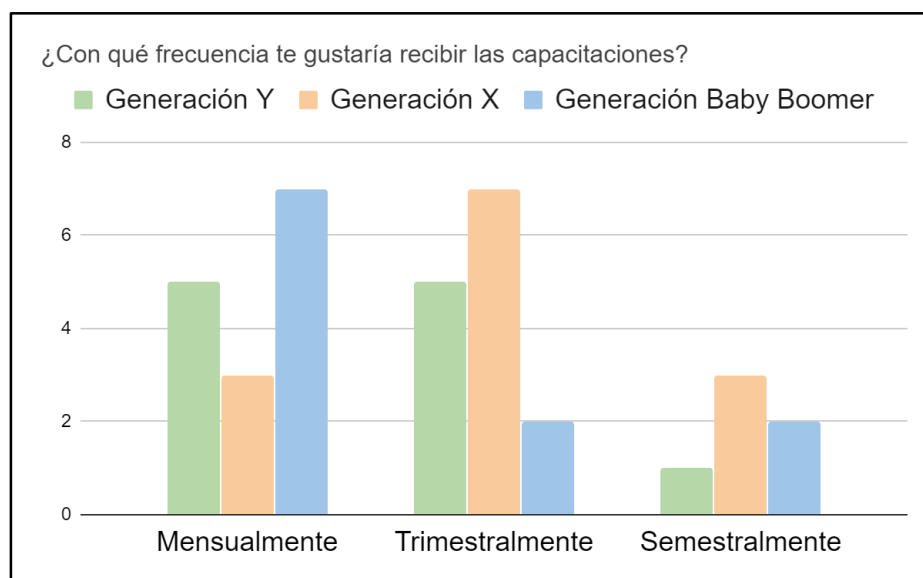
Es importante remarcar que los encuestados de la carrera de Musculación, más allá de la forma en que los caracterizó el director “como el grupo más complicado a la hora de trabajar”, todos estarían dispuestos a recibir capacitaciones fuera del horario laboral mensualmente.

Se presentan los datos arrojados sobre la frecuencia deseada de las capacitaciones:



Junto a la predisposición por parte del PI en recibir nuevas capacitaciones para seguir formándose como profesionales, se pueden reflejar los valores destacados de QI. Si bien no existe un Libro de Identidad, y no se transmiten los valores al momento de ingreso en la institución o en el día a día, se percibe a partir de los resultados que prima la **responsabilidad y el compromiso, como valores fundamentales en la institución.**

Según las distintas generaciones, se puede observar que el grupo perteneciente a Baby Boomers tiene preferencias por las capacitaciones mensuales. Haciendo alusión a lo desarrollado en el apartado de vínculos, éstos buscan un crecimiento personal y lealtad al equipo. Mientras que la mayoría de la generación X prefiere las capacitaciones trimestrales. Por último, de la generación Y, la mitad tiene preferencia por las semestrales y el resto por las trimestrales.



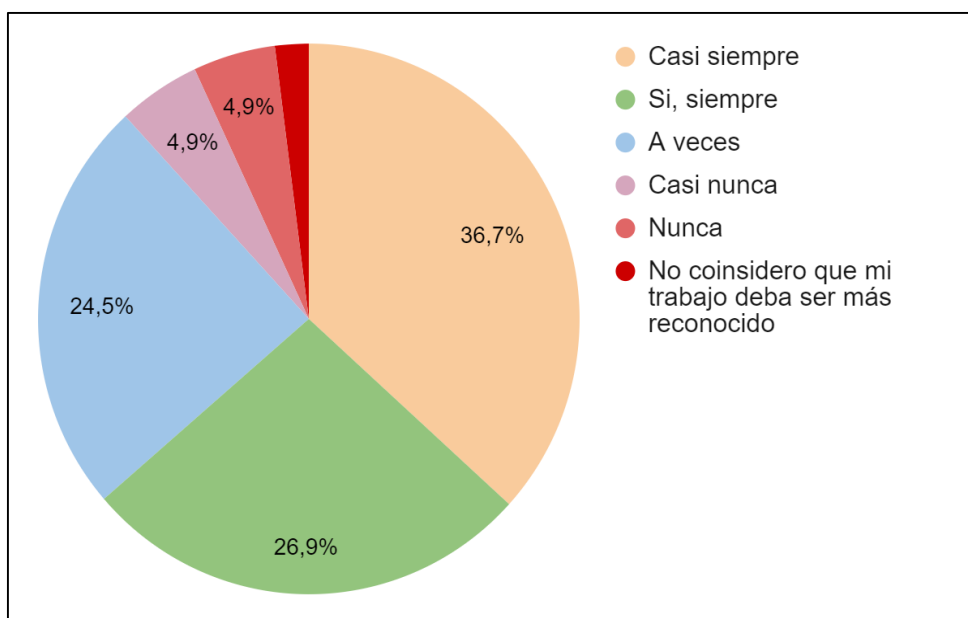
Igualmente, en todos los casos, **se vislumbra la predisposición del PI a asistir a capacitaciones y su interés por el aprendizaje y formación permanente.**

Los talleres de capacitación obligatorios son organizados por el director de la institución, quien afirmó no contar con docentes que deseen cooperar con la planificación de los mismos. A nuestro entender, esto sucede debido al desinterés del PI con respecto a estos talleres. Como nos informaron todos los entrevistados, éstos son tediosos y desactualizados, ya que se abordan temas de agenda y no lo que ocurre realmente en la institución.

Por otra parte, un actor social correspondiente a la carrera de Estética, Cosmiatría y Cosmetología **remarcó la necesidad de que se valore el trabajo docente por parte de la institución**; consideraciones que ya habían salido a luz en diferentes entrevistas:

“Algo que queda como pendiente, es que estaría muy bueno que el dueño supiera todo lo que se hace desde el equipo de profes (...) te digo, quizás no vamos a tener ni las gracias, pero estaría bueno que sepa que por ejemplo esta gente que tiene en este equipo de trabajo logra muchas cosas”. (Laura Pesa).

En base a las respuestas obtenidas producto del cuestionario, se obtuvieron los siguientes resultados en relación al **grado de reconocimiento que percibe el PI por parte de la institución**.



Se refleja una discrepancia con lo planteado por los entrevistados, quienes resaltan la falta de reconocimiento hacia su trabajo.

Lo que sorprendió, es que **al momento de consultar en la misma encuesta en qué situaciones han notado ese reconocimiento, la mitad del total no dejó respuesta alguna**. De las respuestas obtenidas, la más repetida hizo mención al apoyo recibido por parte de la Dirección. A su vez, se consultó si de los correos que envía la Dirección y el área de

Comunicación hacia todo el PI, se transmiten mensajes de reconocimiento, pero tuvo un 0% de repercusión.

Por otro lado, se considera a la organización como una **cultura de cierre**. El director afirmó que QI no determina sus acciones en base a los cambios que suceden en su entorno, y no son consideradas las modificaciones que suceden en las demás organizaciones que pertenecen al sector. **El representante legal tiene el concepto de que la institución ya se encuentra posicionada, con un nombre e imagen reconocida en la sociedad, por lo que no es de su interés lo que sucede a su alrededor.**

En cuanto a los actores reconocidos en una organización, no pudo detectarse la existencia de un **héroe** que haya dejado una huella significativa en QI. Pero sí pudieron ser detectados algunos **líderes**, es decir, quienes poseen la capacidad de transmitir claramente las pautas necesarias que QI pretende, actores principales cuya claridad conceptual sobre la cotidianidad de la organización se destaca sobre el resto. Además, y lo más importante, es que sus pares los distinguen como tales.

La mayoría de los entrevistados reconoció como líder a Samuel Perugini, profesor de Educación Física, por su trayectoria, experiencia y compromiso con la organización y con sus compañeros. De esta manera asume un **liderazgo democrático** ya que fomenta y promueve la participación, el compromiso y el diálogo permanente. Además, se reconoció al director Fernando Artunduaga, por la forma en que desempeña su rol en la organización, como alguien justo, formado y predispuesto a escuchar. Sin embargo, asume un **liderazgo autoritario**, ya que es él quien toma las decisiones institucionales finales sin tener en cuenta la participación u opinión de cada miembro.

En cuanto a los **ritos y rituales**, no existe en QI una dramatización consciente de creencias y valores, no existen actividades extra laborales que permitan momentos de distensión entre el PI. No se planifican acciones cuya meta sea reducir la posibilidad de conflictos o integrar al PI.

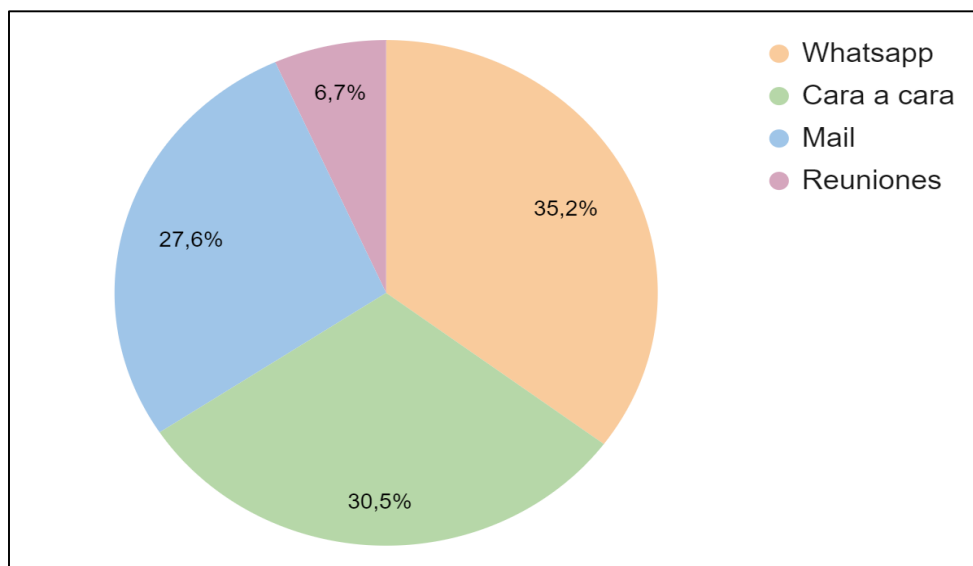
V. Análisis de la Comunicación corporativa

Lo principal a detallar es que al consultarle a los entrevistados cómo se comunican en la organización en el día a día, **la mayoría de ellos resaltó el rol que cumple Rocío Mana, jefa del área de Comunicación.** Nos comentaron que, a partir de la creación de esta área, hace aproximadamente un año, empezaron a sentirse parte de las comunicaciones institucionales. **Además, afirman que se empezó a difundir más la información y comenzaron a enterarse de las novedades en tiempo y forma.**

Si bien hay una **percepción positiva hacia el área de Comunicación por parte de la totalidad de los entrevistados**, la encargada nos comentó que hay mucho trabajo por hacer, ya que QI no tenía desarrollada el área, y ella prácticamente es quien la lleva adelante. Nos comentó, que al inicio todo fue cuestión de prueba y error, y además fue todo un desafío que los miembros de la organización adoptaran una nueva área. Por otra parte, en cuanto a la dinámica diaria, todas las comunicaciones deben ser aprobadas por el área de la Dirección Académica previo a su envío. **Es importante destacar que el director Fernando Artunduaga considera fundamental el rol de la CI y está motivado en mejorarla.**

En el cuestionario realizado, uno de los interrogantes referidos a la comunicación operativa indaga sobre cómo el PI recibe la información. El 67% respondió que se informa gracias al área de Comunicación. A su vez, ningún encuestado afirmó no enterarse de las novedades. Es por este motivo que **se puede ratificar que ni al área de Comunicación, ni al director, le parece relevante transmitir la filosofía organizacional**, ya que la información que se difunde es recibida eficazmente.

Partiendo de los autores trabajados en el marco teórico en relación a los **canales de comunicación**, y teniendo en cuenta lo relevado por los cuestionarios, se pudo establecer que QI cuenta con **medios tradicionales y digitales**. El PI a la hora de vincularse entre las diferentes áreas, lo hace a través de:



Según lo conversado con los entrevistados y lo que se evidencia en los resultados del cuestionario, la aplicación de **WhatsApp** es el canal de comunicación más utilizado en el uso diario institucional. Existe un grupo de WhatsApp institucional meramente informativo y a la vez, grupos informales entre las diferentes áreas, en donde no interviene la institución.

Según lo conversado con los entrevistados, esta aplicación ha sido de gran ayuda para informarse acerca de cambios repentinos.

“(...) Desde el año pasado se implementó vía WhatsApp lo que es el Quality Académico que por ahí viene toda la información directamente desde la Secretaría. Suponte, profe mañana mesa de tantos inscriptos por decirte, o hasta tal fecha presentar los certificados o presentar la documentación para el legajo, y esas cosas. La verdad nos ayudó la vida”. (L. Pesa).

Un aspecto sobresaliente en cuanto a la utilización de la aplicación de mensajería, es que no hubo diferenciación entre las generaciones de edades anteriormente descritas. 13 respuestas corresponden a la generación Y, 12 a la generación X, por último, hubo 12 personas de la generación Baby Boomers que seleccionaron éste como medio de comunicación.

Por otro lado, coincidiendo con lo expresado por Fernando Artunduaga, otro de los medios más utilizados es el **correo electrónico**. Todo el personal cuenta con una dirección de mail, exceptuando el área de Maestranza. Se envían mensajes de **tipo directivos** -tareas, funciones, peticiones, actividades a desempeñar, boletín de novedades, comunicaciones

urgentes e información institucional- desde el área de Comunicación y Dirección Académica hacia el PI, siendo **descendentes**.

Cabe remarcar que según lo expresado por el director académico los mensajes enviados son elaborados un 80% por él y el 20% por Rocío Mana. En varias ocasiones el cuerpo del mensaje lo redacta el director y ella se encarga de difundirlo. Estos mensajes son más bien dictatoriales, ya que surgen desde el área directiva y descienden a los distintos niveles de la pirámide jerárquica, siendo una **comunicación vertical**.

Es importante destacar que, la **cartelera** fue una de las opciones brindadas en el cuestionario, ya que se encuentra en la sala de profesores. Rocío Mana nos informó que es utilizada y ella se encarga de mantenerla actualizada con novedades para los docentes. Sin embargo, en las respuestas de los cuestionarios y de las entrevistas, se vislumbra que el PI no la lee ni le presta atención.

Al referirnos a **canales tradicionales** uno de los más utilizados es el **cara a cara**. En este caso, los miembros de QI cuentan con accesibilidad y cercanía con el director académico. Según lo expresado por los entrevistados y encuestados, si existe alguna cuestión que resolver se puede acceder a la oficina del director sin ningún inconveniente.

“Sí me siento escuchada absolutamente por parte de la Dirección”. (E. Flores Nasser, docente de Periodismo Deportivo).

“Fernando es un tipo muy político, sabe con quién está hablando, sabe cómo tratarlo, cómo llevarlo, tiene una paz interior que si vos venís a 10.000 te baja a menos 10. Estamos muy contentos con él, lo apoyamos al 100%”. (Samuel Perugini, docente del PEF. 15 de abril de 2019).

Sin embargo, a pesar de haber algunos encuentros informales, hay escasez de reuniones formales entre los miembros del PI con el director. Por otro lado, existen reuniones periódicas durante el año entre el representante legal y el director, pero la mayoría de las veces se comunican por correo o telefónicamente. Esto demuestra la falta de interés del funcionamiento diario de la organización por parte de la Dirección General.

En QI predomina una **bidireccionalidad descendente**, ya que la información se dirige de arriba hacia abajo, entre los cargos de mayor jerarquía hacia los de menor rango. Las novedades, comunicaciones urgentes y peticiones son transmitidas por la Dirección Académica hacia el área de Comunicación y de allí hacia todo el personal.

Asimismo, hay casos en los que se produce una **bidireccionalidad ascendente**, la cual se produce de abajo hacia arriba, ya que los empleados del mando inferior tienen la posibilidad de reunirse, tratar ciertos temas y expresarlos al director.

En cuanto a la existencia de una **comunicación transversal**, es escasa ya que no hay interés en interactuar y relacionarse entre los integrantes de distintas áreas. Se puede observar que las relaciones se establecen entre compañeros de una misma área, y como se dijo anteriormente, hay una tendencia a agruparse por generación. Existen grupos de WhatsApp, “*más que de profes, de amigos*”, como lo planteó Samuel Perugini.

A pesar de la planificación de la comunicación por parte de la Dirección y del área de Comunicación, hay ocasiones en las que no se informa en tiempo y forma ciertas novedades de la institución. Tanto Fernando Artunduaga como muchos de los entrevistados son conscientes de la existencia de **rumores** en la institución. El director no está convencido de que haya que enfrentarlos, salvo algunos casos que han despertado en él una tarea de investigación y seguimiento por la gravedad en el caso, como es el caso de bullying y acoso. Pero en otras situaciones de rumores como es el tema de cuestión laboral, incremento salarial o de relaciones interpersonales no le da importancia solucionar la propagación de rumores.

VI. Nudos Críticos

- El PI desconoce la filosofía organizacional y objetivos institucionales.
- La organización no cuenta con un documento formal que contenga su filosofía organizacional, objetivos y organigrama de la institución.
- La institución no posee un Libro de Identidad demostrando los Atributos Óptimos.
- No se dictan capacitaciones, independientemente de las obligatorias del Ministerio de Educación, las cuales no son valoradas por el PI.
- Si bien hay espacios en la institución donde se podrían realizar actividades de integración, estos son utilizados para el uso del público externo y no para generar espacios de encuentro entre el PI.
- El PI no se siente motivado ni incentivado en sus prácticas diarias.
- Los objetivos comerciales de Quality Espacio están por encima de las necesidades o espacios requeridos por el ISAD, generando disconformidades en el PI.

Aspectos positivos

- Apoyo, predisposición y escucha por parte de la Dirección Académica.
- El director y la jefa de Comunicación reconocen la importancia y la necesidad de mejorar la CI.
- El PI identifica la estructura jerárquica aún de manera informal, sin contar con un organigrama establecido.
- El PI se encuentra totalmente predispuesto para realizar capacitaciones aún fuera del horario laboral.
- Interés en recibir capacitaciones sobre el trabajo en equipo.
- Percepción positiva sobre el área de Comunicación.
- El 68,29% de los encuestados reconocen y comparten los valores institucionales.
- La mayoría de los conflictos son resueltos, ya sea de manera informal como formal (con el director académico).

Sexta parte

Propuesta de Planificación



SEXTA PARTE

Propuesta de Planificación

I. Introducción a la Planificación

En el marco de un Plan Global, nuestra planificación se centra en un **programa de Comunicación Interna** que contempla las necesidades operativas y relacionales de los públicos internos de la organización.

Este programa de Comunicación Interna se dividirá en dos grandes proyectos: uno de **Cultura Organizacional** (más axiológico, referido a los valores, creencias, objetivos, integración, pertenencia, clima interno) y uno de **Comunicación Operativa** (que atienda las necesidades de gestión de la comunicación).



II. Programa de Comunicación Interna

Objetivos

- Generar cohesión interna en torno a los valores y creencias.
- Consolidar la cultura de QI.
- Afianzar el sentido de pertenencia.
- Gestionar los procesos operativos dentro de la institución.

El conocimiento y la interiorización del PI acerca de los aspectos que componen la cultura organizacional es imprescindible, ya que son los miembros el recurso fundamental que la conforman.

El PI debe conocer y compartir los principios y valores que direccionan y hacen a QI, y que definen al mismo tiempo su rol y su aporte en la concreción de los objetivos organizacionales. Sólo se puede generar **sentido de apropiación y adhesión** cuando los integrantes de la institución tienen claro por qué y para qué hacen lo que hacen, y porqué y para qué la organización toma determinadas decisiones y traza determinados objetivos.

Es trascendental apostar a una **visión sistémica** organizacional, donde cada uno de los miembros comprenda que sus acciones no son aisladas, y que existe una interrelación junto al comportamiento de sus compañeros y la actividad organizacional. Esto no sólo mejorará los vínculos entre el PI, sino también su productividad. A su vez, tendrá implicancia en el proceso de formación de los estudiantes, y se fortalecerá la propuesta de valor de la institución referida a la excelencia académica y humana.

La integración del PI y la cohesión interna en torno a los valores y creencias logrará una **cultura sólida, así como el trabajo en equipo y colaborativo.**

Por otro lado, es de suma importancia **gestionar los procesos operativos dentro de QI**, ya que la institución se enfoca más en la comunicación externa que en la interna. Prima a su público externo en las comunicaciones, la utilización de canales informales sobre los formales, y el uso de los mismos son puntualmente informativos y de difusión. Es por este motivo, que el PI tiene conocimiento de las novedades y comunicaciones generales, pero no conoce la filosofía organizacional ni los objetivos institucionales.

I. **Proyecto de Cultura Organizacional: #CasAzul**

Objetivos

- Formalizar y transmitir la filosofía organizacional y objetivos.
- Interiorizar la filosofía organizacional y objetivos.
- Estimular la integración del público interno.
- Motivar a todos los miembros de QI.

El proyecto remite principalmente a uno de los nudos críticos detectados, la inexistencia de un documento formal y oficial sobre el proyecto institucional de QI. Además, otro de los puntos de apalancamiento en los que se enfoca el proyecto, es en el desconocimiento de los objetivos por casi la totalidad del PI. A su vez, no hay una interiorización consciente en los miembros sobre la misión, valores y creencias que conforman a la organización.

#CasAzul pretende institucionalizar en un documento la filosofía y objetivos organizacionales, con la finalidad de transmitirle a sus miembros la razón de ser de la organización.

Su principal objetivo es que los miembros comprendan e internalicen el proyecto institucional. Se deben transmitir los objetivos de la organización y su historia, explicar hacia dónde va QI y por qué, cuál es la visión, misión, valores y creencias. Al conocer el punto de partida y el fin que desea alcanzar la organización, **las personas trabajan en función de los valores organizacionales, ya que se sienten valorados y motivados.** Comprenden la trascendencia de su trabajo, cuál es su objetivo y el de la organización, conocen el rumbo, y consecuentemente se sienten parte de la organización.

Otro factor fundamental es la integración del PI, las buenas relaciones laborales y el trabajo en equipo, son aspectos imprescindibles en la cotidianeidad que vive cada miembro en la organización. A su vez, la sinergia, es decir, la acción en conjunto, estimula la participación, motivación y el trabajo colaborativo.

Acciones

En función a los objetivos del proyecto de **formalizar, transmitir e interiorizar la filosofía organizacional y objetivos**, proponemos las siguientes acciones a realizar.

❖ DOSSIER INSTITUCIONAL

Consiste en desarrollar un documento formal y oficial de uso interno que contenga la filosofía organizacional de QI. Se constituirá por escrito la historia, misión, visión, valores, creencias y objetivos institucionales.

Público dirigido

Miembros de todas las áreas y carreras de QI.

Realización

Será redactado por el área de Comunicación y el director académico. Incluye la participación de los líderes de cada área. Ellos se encargarán de transmitir la información en sentido de cascadeo al resto del PI.

Periodicidad

Dos veces al año.

Contenido

Abarca la historia, misión, visión, valores, creencias y objetivos institucionales. Además, se describirán los atributos óptimos que caracterizan a QI. Se respetará la identidad físico visual para el diseño del dossier, siendo de color azul con detalles en blanco y tendrá el logo institucional.

Mensajes claves

“Formando profesionales con solidez académica y humana”, “acompañamiento de las trayectorias estudiantiles”, “personalización con los estudiantes”.

Difusión

Se brindará una copia a cada miembro en las reuniones que se realizarán en la institución, una a comienzo y otra a fin de año (se detalla más adelante). Además, se difundirá por WhatsApp y correo electrónico a cada miembro. De esta manera todo el PI tendrá acceso y conocimiento de la filosofía organizacional.

Tareas

- La principal tarea será conformar y reunir al grupo que estará a cargo del proyecto, compuesto por el director, el área de Comunicación y todos los líderes de cada área. Allí se comentarán los objetivos y principales características del proyecto.
- Se determinará la misión, visión, creencias, valores, objetivos y atributos óptimos que se colocarán en el documento. Además, se incluirá la historia de QI. Luego se redactará el contenido del dossier.
- Se fijará un formato y diseño del documento respetando la identidad físico visual de QI.
- La jefa del área de Comunicación construirá el producto final.
- Se fijará una reunión del grupo con la finalidad de concretar la aprobación de la última versión digital antes de ser impresa.
- La jefa del área de Comunicación se encargará de la búsqueda de presupuestos e impresión del documento.

❖ E-CARD

Público dirigido

Todos los miembros de la organización.

Realización

Generados y enviados por el área de Comunicación.

Periodicidad

Serán enviados quincenalmente.

Contenido

Implicará la filosofía organizacional y atributos óptimos que caracterizan a QI, definidos en el contenido del dossier institucional. A diferencia de este último, la finalidad de crear placas gráficas, es la de comunicar a través de imágenes sintéticas y llamativas con el fin de notificar la información de manera visual para captar la atención del destinatario y facilitar su transmisión.

Además, se incorporarán frases motivacionales y fotografías de referentes en el deporte que se identifiquen con la historia, los valores, la visión y misión de QI. Con el objetivo de que el PI interiorice los aspectos que componen la filosofía organizacional, sintiéndose identificados y motivados por líderes de la actividad física.

Mensajes claves

“*Cuando te moviliza la pasión todo vale la pena*”: Matías Barzola.

Difusión

Se enviarán por WhatsApp a todos los miembros de la institución.

Tareas

- Realización del guion de los e-cards por el área de Comunicación, definición de la frase motivacional y contenido referido a la filosofía organizacional.
- Rocío Mana fijará un formato y diseño del documento respetando la identidad físico visual de QI.
- Validación del director académico.
- Envío de los e-cards a todo el público interno por parte de Rocío Mana.

En función al objetivo del proyecto de **motivar al PI y seguir interiorizando la filosofía organizacional** otra de las acciones a proponer es la de un video institucional.

❖ VIDEO INSTITUCIONAL

Público dirigido

Todo el PI.

Realización

Tercerizado por una productora audiovisual. Además, participarán docentes de la carrera de Periodismo Deportivo y sus alumnos, en actividades secundarias.

Periodicidad

Se realizará una sola vez en el mes de marzo.

Contenido

Se ejecutará un video institucional general que abarque los diferentes públicos a los que se dirige QI, y las diferentes dimensiones que componen a la organización: carreras que se brindan, actividades, servicios, infraestructura, personal académico, alumnado.

A partir de éste, los docentes y alumnos de Periodismo Deportivo, editarán el video generando cortes (videos más cortos) destinados a los diferentes públicos segmentados. En cada corte se abordarán las temáticas que le correspondan a cada público en particular.

Los públicos segmentados son:

- Potenciales alumnos de QI.
- Alumnos que hayan ingresado a QI.
- Egresados de QI, para promocionar actividades extras.
- Profesores de QI.
- No docentes y personal interno de QI.

En éste se reflejará la filosofía organizacional haciendo partícipes a los miembros de la organización. Se evidenciarán fotografías y videos de momentos en que el PI esté realizando su labor diaria, acompañadas de frases aludiendo a la filosofía organizacional.

Mensajes claves

“Excelencia académica y humana”, “compromiso”, “respeto” “integración” , “responsabilidad”, “transparencia”.

Difusión

- **Reuniones:** se mostrará en las reuniones institucionales.
- **Correo electrónico:** se enviará por mail después de ser realizada cada reunión.
- **Página web:** se publicará por una única vez el video institucional completo. Luego durante el transcurso del año, se difundirán los videos editados destinados a los distintos públicos.
- **Redes sociales:** se publicarán en Instagram como historias destacadas y en Facebook en la sección de videos.

Tareas

- Rocío Mana se encargará de la búsqueda de presupuesto de las productoras audiovisuales.
- Se reunirá Rocío y el director académico para evaluar los presupuestos y elegir la productora.
- Rocío contactará a la productora escogida y organizará día y horario de producción.
- Los docentes de Periodismo y la jefa del área de Comunicación, desarrollarán el guion y frases que acompañen el video para enviar a la productora.
- La productora realizará el video institucional completo (filmación, producción y edición) y lo enviará a Rocío Mana.
- Los docentes de Periodismo Deportivo encomendarán y guiarán a sus alumnos en la tarea de edición para realizar los diferentes cortes del video.

- Se fijará una reunión con el director académico, en donde se le mostrará todas las versiones de los videos para ser difundidos.

En función de **todos los objetivos propuestos en el proyecto**, se presenta como una acción dos tipos de reuniones: informativas y otras de actividades lúdicas. Tienen la finalidad de **transmitir e interiorizar la filosofía organizacional, y a su vez, estimular la integración del PI y motivarlos.**

❖ REUNIONES

Público dirigido

Se llevarán a cabo diferentes reuniones en base a una segmentación de públicos: todo el PI, y para cada área en particular.

Realización

Serán organizadas por los líderes de cada área junto al director académico.

Periodicidad

Se llevarán a cabo dos reuniones al año para todo el PI, una en el mes de marzo y otra en noviembre. A su vez, se realizarán cuatro reuniones (cada dos meses), para las distintas áreas por separado.

Contenido

Reunión de todo el PI

- Serán para reforzar la filosofía organizacional mostrando el video institucional y brindando una copia el dossier institucional a cada miembro.

Reunión comienzo de año

- Se informarán los objetivos a corto plazo del año correspondiente y se recordará la filosofía organizacional.

Reunión fin de año

- En noviembre se dará un reporte acerca de los resultados de los objetivos establecidos.
- Se brindará un espacio de feedback entre el mando intermedio y el mando inferior sobre lo recorrido a lo largo del año en la institución.

Reuniones por área

- Se realizarán actividades lúdicas con el objetivo de interiorizar la filosofía organizacional. Cada líder introducirá la temática que se abordará en el juego.

1- “Contá de vos”

- **Duración:** 5-6 minutos.
- **Material necesario:** ninguno.
- **Reglas:** el jugador “A” le cuenta algo negativo de su vida al jugador “B”. Puede ser un recuerdo, experiencia personal o laboral, pero tiene que ser cierto. El jugador “A” tendrá que hablar de la misma experiencia, pero centrándose únicamente en los aspectos positivos. Después, el jugador “B” le ayudará a explorar el lado positivo de la experiencia negativa. Luego, los roles se intercambian.
- **Objetivo:** los participantes aprenden a reflexionar juntos las situaciones negativas, buscando el lado positivo a las experiencias y aprendizajes.

2- “Enredarse”

- **Duración:** 15-20 minutos.
- **Material necesario:** ninguno.
- **Reglas:** se pedirá a todos que formen un círculo de pie mirando hacia el centro, hombro con hombro. Deberán estirar el brazo derecho y tomar la mano de quien esté enfrente. A continuación, se les indicará que saquen el brazo izquierdo y agarren otra mano al azar de otra persona situada enfrente. En un plazo de tiempo determinado, el grupo tendrá que desenredar sus brazos sin soltar las manos. Se dividirá a los participantes en grupos de 10 personas.
- **Objetivo:** este juego se basa en la comunicación y trabajo en equipo. Además, derivará en nuevos vínculos y conversaciones entre el PI.

3- “El guía”

- **Duración:** 15-20 minutos.
- **Material necesario:** una cuerda larga con los extremos atados y una venda para cada participante.
- **Reglas:** los participantes se deberán levantar y formar un círculo para sostener la cuerda. A continuación, todos se tendrán que vendarse los ojos y dejar la cuerda en

el suelo. Luego deberán alejarse del círculo, al rato se les pedirá que vuelvan al mismo e intenten formar un cuadrado con la cuerda sin quitarse la venda de los ojos. El juego debe tener un límite de tiempo para que compitan y el equipo debe permanecer en silencio.

- **Objetivo:** este juego se centra en fomentar buenas habilidades de comunicación y liderazgo. Este juego también requiere confianza entre los miembros del equipo, ya que tendrán que guiar a los demás en la dirección correcta.

4- “El campo de minas”

- **Duración:** 15-20 minutos.
- **Material necesario:** varios objetos que se puedan agarrar y vendas para los ojos.
- **Reglas:** en un espacio abierto al aire libre, se colocarán los objetos (conos, pelotas, botellas, etc.) aleatoriamente. Se formarán parejas y una de las personas deberá vendarse los ojos. Su compañero/a, debe guiarlo/a para que cruce de un lado a otro sin pisar los objetos, utilizando únicamente sus indicaciones verbales. La persona que se ha puesto la venda en los ojos no puede hablar.
- **Objetivo:** este juego se centra en la confianza, la comunicación y la escucha eficaz.

5- “Verdades y mentiras”

- **Duración:** 10-15 minutos.
- **Material necesario:** ninguno.
- **Reglas:** todos se deberán sentar en círculo mirando hacia el centro. Los participantes pensarán en tres datos reales sobre ellos y uno falso. El falso debe ser realista, no extravagante. Luego, se pedirá a cada persona que diga los tres datos reales y el falso por orden aleatorio, sin revelar cuál es el falso. Cuando algunos hayan compartido sus datos, los demás tendrán que adivinar cuál es la información falsa.
- **Objetivo:** se trata de un juego excelente para romper el hielo, especialmente en equipos nuevos. Ayuda al conocimiento entre los compañeros y ofrece a los más introvertidos la misma oportunidad de compartir.

Mensajes claves

“Trabajemos en equipo”, “juntos somos más”, “confiemos entre todos”, “todos vamos juntos por un mismo objetivo”.

Difusión

Rocío Mana se encargará de programar y comunicar el día, hora y lugar en donde se llevarán a cabo las reuniones. Los líderes de cada área reforzarán la información.

Tareas de reuniones para todo el PI

- Se realizarán las denominadas “reuniones de equipo” en donde participarán todos los líderes de cada área y el director. Se pondrán en agenda los objetivos y las temáticas a comunicar.
- La jefa del área de Comunicación se encargará de recopilar el video que será reproducido, y el dossier institucional el cual será entregado a cada miembro.
- Rocío Mana deberá reservar el proyector y el lugar donde se llevará a cabo.
- Rocío Mana comunicará al PI día, hora, fecha y lugar de las reuniones. Además se explicarán los temas a tratar.
- Al final de la reunión habrá un feedback con los participantes para conocer sus devoluciones y escuchar sus propuestas de mejora.
- Luego realizada la reunión, Rocío Mana enviará por correo el vídeo y dossier institucional.

Tareas de reuniones para cada área

- Cada líder preparará la introducción de las temáticas a trabajar y deberá escoger una de las actividades lúdicas.
- Se reservará el lugar de la reunión, y se recopilarán los elementos que se necesiten, como hojas, lapiceras, proyector, herramientas necesarias para las actividades lúdicas y café.
- Se enviará la invitación por correo electrónico el día y horario de la reunión, con los temas que se hablarán y el tiempo de duración.
- Cada líder deberá reforzar la información comunicada por mail.
- Los encargados tomarán nota de los temas tratados durante el feedback con los participantes.
- Al final de la reunión se conversará con los participantes para conocer qué opinan de la reunión y que propuestas puedan brindar.
- Luego finalizada la reunión, a la semana, Rocío Mana realizará una minuta (resumen) con las temáticas abordadas y la enviará por correo electrónico.

En función de los objetivos de **estimular la integración y motivar al PI**, proponemos las siguientes acciones:

❖ FAMILY DAY

Público dirigido

Todo el PI y sus respectivas familias.

Realización

Colaboradores del PI supervisados por el director académico.

Periodicidad

Se llevará a cabo en dos instancias cada año, el 6 de abril en el Día Mundial de la Actividad Física y el 17 de septiembre para celebrar el Día del Profesor.

Contenido

Se invitará a todo el PI y sus familiares a conocer la institución, sus instalaciones y las actividades que se realizan en el día a día.

Además, se realizarán juegos interactivos para compartir en equipo en los que se trabajen los valores institucionales. Este tipo de actividades contribuirán, por un lado, a atenuar los enfrentamientos y conflictos dentro del PI.

Por otro, contribuirá al sentido de pertenencia de los trabajadores. Ya que sus familias conocerán su lugar de trabajo, a sus compañeros, el trabajo que realizan, y vivirán más de cerca la vocación a la que se dedica diariamente su persona allegada.

Esta acción brindará la oportunidad de acercar la realidad del mundo laboral de los miembros de QI a sus seres queridos, y hacerlos partícipes de sus proyectos profesionales y de su entorno cotidiano. Por último, contribuirá a que los miembros sientan que verdaderamente forman parte de la institución, y, en consecuencia, se fortalezca su sentido de pertenencia.

Mensajes claves

“Compromiso”, “participación”, “integración”, “sentido de pertenencia”, “responsabilidad”, “en familia”.

Difusión

Se le enviará una tarjeta de invitación a cada miembro de la organización y a su respectiva familia. Además, los líderes incentivarán a los miembros de sus áreas a que asistan. Por otro lado, se publicará la invitación en la sección de novedades del nuevo blog (se detalla más adelante).

Tareas

- Los colaboradores desarrollarán el contenido de la invitación y se lo enviará al área de Comunicación. Ésta, realizará el producto final (la invitación) con la estética de la identidad físico visual de QI.
- Los colaboradores entregarán las tarjetas a cada integrante de QI.
- Los colaboradores ejercerán un rol protagónico, se encargarán de planificar los juegos interactivos para trabajar en grupo con sus compañeros y en familia el día de la jornada.
- Serán aprovechados los espacios y los instrumentos con los que ya cuenta la organización para efectuar los juegos, por ejemplo, pelotas, sogas, aros, conos, entre otros.
- Se deberá presupuestar gastos en comida y bebidas para compartir entre los participantes.
- Los colaboradores le presentarán el proyecto al director para obtener su aval en cuanto a presupuesto.
- Cada miembro de la organización invitará a su familia.
- El día de la jornada, los colaboradores serán los encargados de gestionar que las actividades se cumplan en tiempo y forma. Además, coordinarán las visitas de las instalaciones del campus, e invitarán a participar de los juegos a todos los asistentes.

❖ OUTDOOR A LAS SIERRAS DE CÓRDOBA

Público dirigido

Todo el PI de Quality I.S.A.D.

Realización

Serán organizadas por los docentes considerados líderes en la organización y colaboradores, actividad supervisada por la jefa del área de Comunicación.

Periodicidad

Dos veces al año, en el período marzo-mayo y septiembre-noviembre, contemplando épocas de exámenes y las condiciones climáticas de la provincia.

Contenido

Se realizarán caminatas a las sierras de Córdoba, aprovechando los diversos puntos turísticos con los que cuenta la provincia. De esta manera, se pretende fomentar la actividad física al aire libre y la integración del PI. Estas salidas serán extracurriculares ya que se llevarán a cabo en días no laborales y serán solventadas por la institución.

Luego del almuerzo, serán realizados juegos previamente planificados por los organizadores. Todos los participantes serán organizados en distintos equipos. Se harán actividades relacionadas a los valores organizacionales para que el PI interiorice estos aspectos de manera lúdica.

Uno de estos juegos será “Puesta en Común”, en donde se conformarán diversos equipos. A cada grupo se le designará un valor para trabajar. Se entregará un papel y lapicera a cada integrante y deberá escribir que considera acerca de ese valor. Luego, el grupo deberá poner en común los diversos puntos de vista y escoger aquel que se identifique más con la organización. Un representante de cada grupo expondrá enfrente el valor trabajado.

Mensajes claves

“Compromiso”, “participación”, “integración”.

Difusión

Se enviará a todos los miembros la invitación por correo electrónico y por WhatsApp. A su vez, se publicará en el blog interno en la sección novedades.

Tareas

- Rocío Mana se encargará de organizar una reunión con los líderes y colaboradores de la salida.
- El grupo definirá la fecha de salida y el destino de preferencia. Rocío enviará las invitaciones a todo el PI y comunicará a cada persona que tiene que llevar comida y bebida para compartir.
- Se deberá fijar la cantidad de personas que irán al encuentro.
- Se presupuestará el gasto de las traffics solventado por la organización.
- Se planificará los juegos a realizar al aire libre y sus respectivos premios.

- El director validará el presupuesto de la jornada.

II. **Proyecto de Comunicación Operativa: #EnRed**

Objetivos:

- Optimizar la circulación de la información.
- Desarrollar canales formales de comunicación.
- Incentivar el uso de los canales de comunicación formal.

El proyecto #EnRed contribuirá a la mejora de la comunicación operativa. Se pretende optimizar la circulación de la información para llevar adelante los procesos comunicacionales del día a día en la institución, desarrollar canales formales de comunicación e incentivar el uso de estos.

Se busca abrir la posibilidad de un diálogo de carácter multidisciplinar y bidireccional entre el PI perteneciente a todas las áreas de QI.

Se propondrán espacios de encuentro, capacitaciones y especializaciones no solo para generar nuevos canales de comunicación formales, sino también para estimular la participación, escucha y motivación de los miembros de la organización.

Es fundamental que se cree un espacio de feedback entre la institución y sus integrantes. Se pretende dar lugar a una comunicación horizontal, para que los colaboradores puedan brindar sus ideas y sugerencias acerca de cómo mejorar las actividades de QI y de su propia labor. Además, debe ser considerado por la institución como un proceso que debe ir en simultáneo a la acción. Es decir, debe ser constante. Esto logrará la motivación del PI ya que los hará sentirse valorados y escuchados.

Acciones

En función a todos los objetivos del proyecto, se propone el desarrollo de un blog institucional. **Se aspira a optimizar la circulación de la información, y a desarrollar este canal formal de comunicación e incentivar su uso por todo el PI.**

Esta actividad establece una sinergia operativa con los objetivos del proyecto #CasAzul, ya que a la vez **motivará al PI** y se **transmitirá la filosofía y los objetivos organizacionales**.

❖ **BLOG**

Público dirigido

Todo el personal de la institución.

Realización

Docentes que deseen colaborar de Periodismo Deportivo y supervisión del área de Comunicación.

Periodicidad

Diariamente.

Contenido

Se desarrollará un blog interno con diferentes secciones:

- **Filosofía Organizacional:** se publicará el dossier junto al video institucional.
- **Novedades:** serán comunicados los sucesos diarios de QI y cualquier tipo de cambio o modificación que realice a último momento la organización y repercute en la actividad de sus miembros.
- **Propuestas:** cada miembro podrá subir proyectos o proposiciones con la finalidad de realizar aportes para mejorar la actividad de la institución.
- **Sugerencias:** los miembros de QI podrán escribir sugerencias a la alta dirección, y tendrán la posibilidad de participar en las decisiones que tome la institución.
- **Nosotros ISAD:** esta sección es de uso libre para el PI. Podrán subir fotografías y videos de sus compañeros, alumnos, capacitaciones, jornadas, entre otros. No habrá restricciones siempre y cuando el contenido se adecúe a lo laboral.

Es imprescindible ofrecer un espacio de escucha y participación en el que PI pueda expresarse. Esto fortalecerá la comunicación descendente, desde el mando inferior al mando intermedio y la comunicación horizontal entre los miembros de todas las áreas y carreras de la organización. Se pretende lograr la transparencia como un valor de QI deseado por el director. Es por ello que todos los comentarios serán públicos con la posibilidad del anonimato.

Mensajes claves

“Tu opinión e ideas nos importan”, “entérate de las últimas novedades”, “interactuemos entre todos”. “#EnRed”.

Difusión

Para la comunicación sobre su lanzamiento e instrucción sobre su utilización, se enviará un mensaje de difusión por WhatsApp y un instructivo por correo electrónico.

Tareas

- Creación de un blog interno de QI.
- Elaboración del mensaje de difusión en WhatsApp. Envío del mensaje desde el área de Comunicación a todo el PI a través del grupo de WhatsApp “Quality Académico”.
- Desarrollo del instructivo para ser enviado por el área de comunicación a través del correo electrónico a todos los miembros de la institución.
- Se deben publicar en la sección de novedades, información correspondiente a la actividad diaria de la institución. Se puede complementar con imágenes o fotografías de los miembros de QI.
- Publicar el video y el dossier institucional en la sección “Filosofía Organizacional”.
- Los encargados del blog deben responder y moderar las conversaciones, serán los administradores.
- Se gestionarán reuniones cuando se consideren pertinentes entre los encargados y la Dirección a modo de reporte.

En relación a los objetivos del proyecto de optimizar la circulación de información para llevar adelante los procesos institucionales y el desarrollo de canales formales de comunicación, proponemos el desarrollo de capacitaciones y especializaciones destinadas al PI.

Esta actividad establece una sinergia operativa con los objetivos del proyecto #CasAzul ya que a la vez **motivará e integrará al PI.**

❖ CAPACITACIONES

Público dirigido

Docentes, Preceptores, Secretariado.

Realización

Líderes de la organización.

Periodicidad

Frecuencia bimestral, fuera del horario laboral. No serán de carácter obligatorio.

Contenido

Se realizarán capacitaciones con una presentación en power point que abarque las temáticas que serán trabajadas. Se priorizan las más elegidas en los cuestionarios realizados, es decir, las de mayor interés del PI, como el Trabajo en equipo, Reflexión y análisis de las prácticas de enseñanza y Pedagogía.

Mensajes claves

“Crecimiento profesional”, “aprendizaje continuo” “formación permanente”.

Difusión

Se enviará por correo electrónico un calendario con los cursos a dictar. Más cercana a la fecha se volverá a enviar la agenda. Con dos semanas de antelación, desde el área de comunicación se enviará la invitación a las capacitaciones. Los líderes se encargarán de recordar a todo el PI. Además, 72hs antes de las capacitaciones se enviará un recordatorio por correo electrónico.

Tareas

- Se elegirá la temática de las capacitaciones.
- Los líderes incursionarán y estudiarán las temáticas elegidas.
- Desarrollarán el contenido a trabajar y deberán validarlo con el director académico.
- El PI recibirá por correo electrónico un calendario con los cursos que se van a dictar durante el año. Dos semanas antes de cada capacitación se volverá a enviar la agenda y la invitación para participar. Además, recibirán un adjunto con toda la información pertinente de los cursos: su duración, lugar, objetivos de cada curso, y por qué la institución invierte en esa formación y por qué resultará útil. La institución dejará en claro que una capacitación es una apuesta para el desarrollo y crecimiento de todo el PI.
- Se deberá incentivar la participación en las capacitaciones, a través de mensajes claves que responderán a preguntas. Por ejemplo: ¿Por qué debería participar en el curso? ¿En qué me beneficia? ¿Voy a poder aplicar lo aprendido? ¿Cómo, dónde y cuándo?
- Cada capacitador desarrollará un Power Point para su presentación.

- Se enviará por correo la invitación.
- **Antes del curso:** se involucrará a los posibles participantes en la agenda de las temáticas a abordar.
- **Al final del curso:** se conversará con los participantes y se escucharán sus devoluciones acerca de la capacitación.

❖ ESPECIALIZACIONES

Público dirigido

Docentes por carrera.

Realización

Serán organizadas por el director académico. Dictadas por referentes invitados de otras instituciones. En agradecimiento a su colaboración, se les brindarán dos entradas a shows de Quality Espacio.

Periodicidad

Bimestral. Al igual que las capacitaciones, serán fuera del horario laboral sin ser de carácter obligatorio.

Contenido

Se abordarán temáticas específicas de cada una de las carreras, para estimular el aprendizaje y crecimiento profesional.

Mensajes claves

“Desarrolla tu talento”, “nuevas modalidades de aprendizaje” “especialización permanente”.

Difusión

Se enviará la invitación por correo electrónico y los líderes se encargarán de recordarlo a todo el PI. Se reforzará la invitación mediante WhatsApp.

Tareas

- Los líderes seleccionarán los referentes que brindarán las especializaciones.
- Las secretarías serán las delegadas para contactar a los capacitadores y pactar días y horarios.
- Rocío Mana enviará las invitaciones de las especializaciones correspondientes a los docentes de interés, es decir, a quienes involucran las temáticas que serán

abordadas. Se detallará la duración, el lugar y los objetivos estratégicos de las actividades.

- Los estudiantes cubrirán el evento con videos y fotografías.
- Al finalizar cada especialización, se brindará a los capacitadores entradas a los shows como gratitud de la organización.
- Rocío Mana subirá los cortos al blog institucional.
- **Antes del curso:** se hablará con los asistentes, se les preguntará qué opinan, qué necesitan y esperan.
- **Al final del curso:** conversar con los participantes y conocer si sienten que lo aprendido fue útil, si piensan que pueden aplicar los conocimientos a sus tareas, conocer sus propuestas de mejora.

❖ REUNIONES

Esta actividad establece una sinergia operativa con la acción a realizar en el proyecto #CasAzul, ya que las reuniones serán a la vez un **nuevo canal formal de comunicación** para informar al PI sobre los aspectos centrales de la institución.

Séptima parte

Conclusiones



SÉPTIMA PARTE

Conclusiones

A modo de conclusión, se pudo determinar que el desarrollo del presente Trabajo Final, ha permitido al grupo lograr el cumplimiento de los objetivos generales y específicos propuestos al inicio del mismo.

En el marco del proceso metodológico, en el diagnóstico realizado, pudieron ser reconocidas las diversas temáticas y categorías conceptuales establecidas en el marco teórico.

Se puede afirmar que, si bien existe un área de Comunicación dentro de la institución, ésta no es considerada una herramienta estratégica para alcanzar los objetivos de la organización. Se vislumbran las necesidades de comunicación del PI en el desconocimiento parcial de la filosofía organizacional, la escasa participación en las decisiones y la falta de interacción entre las áreas.

No obstante, aspectos positivos como la cercanía espacial de los empleados, el reconocimiento de los líderes de mejorar la CI y la predisposición del PI a asistir a capacitaciones y su gran incentivo del aprendizaje continuo, constituyeron factores decisivos a la hora de pensar la planificación.

El objetivo del Programa de Comunicación y de los proyectos desarrollados han consistido en optimizar la gestión del proyecto institucional, contemplando las necesidades tanto operativas como relacionales que tiene la comunicación con el PI. Asimismo, se propuso la formalización de la Filosofía Organizacional como punto de partida, considerando que la construcción de un documento oficial escrito y su consecuente difusión, son claves para pensar los demás proyectos y el mix de actividades y medios para ser ejecutados al interior de la organización.

Desde nuestra propuesta y visión como futuras profesionales, consideramos fundamental la sinergia entre la consolidación y transmisión de la cultura organizacional, y la gestión de los procesos de comunicación operativa que permiten el funcionamiento de estos en

el día a día. Considerando a éste como un proceso dinámico, flexible y continuo, que requiere de una puesta en práctica y evaluación constante.

El Trabajo Final de Grado, ha sido para nosotras una experiencia de aprendizaje en la que hemos tenido aciertos y errores. Nos permitió como alumnas, finalizar un proceso de formación transcurrido a lo largo de estos años de cursado. Hemos podido articular la teoría con la práctica, lo cual nos significó una experiencia enriquecedora y fundamental para iniciar una nueva etapa como profesionales de la Comunicación Institucional.

Pensando en un futuro, se pueden proyectar nuevos interrogantes en torno a esta temática y, por consiguiente, la posibilidad de elaborar nuevos trabajos de investigación. Así como la puesta en práctica, medición y evaluación de las acciones propuestas destinadas a QI.

Para ir finalizando, consideramos fundamental la ejecución de este Programa de Comunicación por parte de la Institución Superior Quality I.S.A.D, con la finalidad de optimizar no sólo la Comunicación Interna, sino también fortalecer su identidad y clima organizacional.

Por último, otra cuestión y no menos importante, es la de hacer valer el lugar y la reputación que la comunicación merece en las organizaciones. Es por esto que estamos convencidas del aporte brindado y consideramos nuestro Trabajo Final de Grado, una semilla más para el crecimiento y desarrollo del mundo de la comunicación institucional.

Octava parte

Bibliografía



OCTAVA PARTE

Bibliografía

- ANDRADE, HORACIO (2005). “Comunicación organizacional interna: proceso, disciplina y técnica”. España: Gesbiblo S. L.
- BRANDOLINI ALEJANDRA, HOPKINS NATALIA Y GONZÁLEZ FRIGOLI MARTIN (2009). “Comunicación interna”, Editorial La Crujía; DIRCOM, Argentina.
- CAPRIOTTI, PAUL (1999) “Planificación estratégica de la imagen corporativa”, Editorial Ariel Comunicación, España.
- CASTELLS, MANUEL (1993). “Comunicación y Poder”, Editorial Alianza.
- EGIDOS, DIONISIO- PÁEZ, LILIAN - SAAVEDRA, MARIA (1998). “Comunicación Institucional”. Escuela de Ciencias de la Información. Universidad Nacional de Córdoba, Argentina.
- ELÍAS, JOAN - MASCARAY, JOSÉ (1998). “La intracomunicación: Más allá de la comunicación interna”, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
- EQUIPO DE CÁTEDRA DEL TALLER DE METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN APLICADA. “Herramientas de Metodología para investigar en comunicación”, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad Nacional de Córdoba.
- FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS (1991). “La comunicación en las organizaciones”, Editorial Trillas, México.
- FERRAUTI, HÉCTOR (1997). “Las destrezas del liderazgo”, Editorial de Belgrano, Argentina.
- FOUCAULT, MICHEL (1975). “Vigilar y castigar”, Editorial Gallimard, París.
- FOUCAULT, MICHEL (2001). “El sujeto y el poder”. Arte después de la modernidad, Editorial Akal, Madrid.
- MARÍN, ANTONIO LUCAS (2009). “Comunicación Organizacional”. Selección de lecturas, Editorial Félix Varela, Cuba.
- MARTÍNEZ DE VELASCO ARELLANO, ALBERTO (1988) “Comunicación organizacional práctica: manual gerencial”, Editorial Trillas, México.
- MURIEL, MARÍA LUISA - ROTA, GILDA. “Comunicación Institucional: Públicos internos- Públicos externos”. Capítulo quinto.
- RITTER, MICHAEL (2008). “Cultura organizacional”, La Crujía, Argentina.

- ROBIROSA, MARIO (2014). “Turbulencia y Gestión Planificada: Principios de planificación participativa social, territorial y organizacional”, Editorial Eudeba, Argentina.
- SAMPIERI HERNÁNDEZ, ROBERTO - FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS-BAPTISTA LUCIO, MARÍA DEL PILAR (1991). “Metodología de la investigación”, Editorial Quinta, México.
- SCHEINSOHN, DANIEL (1993). “Comunicación Estratégica. Management y fundamentos de la imagen corporativa”, Editorial Macchi, Buenos Aires.
- SCHEINSOHN, DANIEL (1997). “Más allá de la imagen corporativa: Cómo crear valor a través de la comunicación estratégica”, Editorial Macchi, Buenos Aires.
- SCOTT, WILLIAM G. - MITCHELL TERENCE R (1978). “Sociología de la Organización”. Editorial El Ateneo, Argentina.
- TRELLES RODRÍGUEZ IRENE (2009). “Comunicación Organizacional”, Editorial Félix Varela, Cuba.
- URANGA, WASHINGTON- MORENO, LAURA- VILLAMAYOR CLAUDIA (1991). “Diagnóstico y planificación de la comunicación”, Editorial la Crujía, Argentina.
- WEIL, PASCUALE (1990). *Communication oblige. Communication institutionelle et de management*, Les Éditions d' Organisation, Paris. (Tr. española Juan Manuel Fernández Vallés, *La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión*. Paidós, Barcelona 1992).
- ZEA, LUÍS FERNANDO (2007). “La organización como tejido conversacional”, Fondo Editorial Universidad EAFIT, Medellín.

Novena parte

Anexo



NOVENA PARTE

Anexo

RECOLECCIÓN DE DATOS

El presente anexo, para su mejor entendimiento, es organizado en distintas partes. Por un lado, se expone una serie de **entrevistas** realizadas al PI de la organización. Como segunda instancia, se muestran los modelos de **cuestionarios** utilizados. Posteriormente, mediante un link se podrá acceder a la **tabulación de datos** realizada a partir de los resultados obtenidos de los cuestionarios. Para ir finalizando, se presentan enlaces referidos al **marco jurídico-normativo** de la organización. Y, por último, se exhiben **fotografías** de la institución.

ENTREVISTAS

Las entrevistas han sido efectuadas al director académico Fernando Artunduaga, la jefa del área de Comunicación Rocío Mana, y a docentes de las distintas carreras que ofrece QI. Se considera necesario aclarar, que cada entrevista ha sido previamente planificada con cada entrevistado/a, y fueron llevadas a cabo en la institución.

Entrevista 1

Entrevistada: jefa del área de Comunicación, Rocío Mana. Estudiante de Comunicación Social con orientación en Comunicación Radiofónica, en la FCC. Septiembre de 2018.

- Rocío contanos, ¿conocés la historia de QI?

- Rocío Mana: sí. Bueno, más o menos. Ahora está en los 25 años. Nace en el año 1993 como un gimnasio y después se fue haciendo cada vez más grande. Empezó con el instructor de Aeróbica como primera carrera oficial. En ese momento todo se hacía en la calle Independencia. Después en el 2005 creo que fue, se trasladó toda la parte del I.S.A.D acá a Cruz Roja, a la casa Azul.

- ¿Está plasmada en algún documento?

- **RM:** no. Solo en la página.

- **¿Sabés los objetivos generales de la institución?**

- **RM:** deben estar en la página. Tenemos misión y valores en la página, pero yo no los sé. Tenemos un slogan que es “formar profesionales con salida académica y humana” y es como el objetivo principal académicamente. Después los otros objetivos como empresa no los sé.

- **Al ingresar a trabajar a Quality I.S.A.D, ¿les transmiten los objetivos?**

- **RM:** no. Cuando entrás no te muestran nada.

- **¿Qué valores identificás que sustentan en la organización?**

- **RM:** el respeto, la tolerancia, diversidad.

- **¿Considerás que estos valores son compartidos por los miembros de QI?**

- **RM:** yo creo que sí. Por lo menos por el trato que tengo con algunas personas, por como laburan, totalmente.

- **¿Qué canales de comunicación utilizan?**

- **RM:** comunicación interna, sobretodo mail, y todavía estamos con el tema del dominio para poder tener un mail institucional, que todo el mundo lo tenga. Pero por el momento no tenemos. El primer canal de comunicación y el deseado es el mail, y si no nos manejamos por teléfono o WhatsApp personal.

- **¿Qué canales de comunicación externos tienen?**

- **RM:** la página oficial de Quality, cuentas en redes sociales como Twitter, Instagram y Facebook. También contamos con teléfono y mail.

- **¿Tienen revista institucional?**

- **RM:** hay un boletín informativo que parte desde la institución, y tiene las novedades institucionales, calendarios, avisos. Tenemos un formulario de suscripción, y hay una lista para suscribirse y es abierto.

- **¿Cómo son tomadas las decisiones en la organización?**

- **RM:** yo creo que las decisiones son llevadas a cabo de manera vertical. En cuestión de propuestas hay una idea de que haya un ida y vuelta, sobre todo con los profes. Pero las decisiones vienen de arriba. Pero si necesito algo en particular sé que puedo contar con el director, Fernando.

- **Y en cuanto a espacios que comparten todos los miembros, ¿se organizan encuentros informales entre todos? Como por ejemplo festejos de cumpleaños.**

- **RM:** no organizamos juntadas fuera del horario laboral. Podría decir que los talleres docentes son espacios de encuentro, pero son de formación y obligatorios. Y no la verdad que no festejamos los cumpleaños.

- **¿Se conocen entre todos?**

- **RM:** no. Imaginen que tenemos tres turnos y la mayoría de los de la mañana no conoce a los del turno noche, y viceversa.

- **¿Hay reuniones periódicas entre ustedes?**

- **RM:** en las que yo participe no hay.

- **¿Qué opinas de la comunicación interna dentro de quality ISAD?**

- **RM:** estamos trabajando en eso. Es un caos, pero estamos implementando estrategias de a poco. La del celular es una. Estamos intentando comunicarnos por ahí. La estrategia del email es otra. Cuando tengamos nuestros mails de quality todos, también vamos a tratar de que se hagan reuniones virtuales por ahí. Sabemos que los profes siempre leen al menos una vez al día los mails. Además, es un lío porque hay tres turnos, entonces también hacemos cartelera en la sala de profesores y en Preceptoría también. Porque a sala de profesores van a firmar el parte y rellenar el libro que tenemos, y a Preceptoría van sí o sí también. Entonces es la manera de que todos lean las novedades.

- **¿Y creés que el público interno presta atención a la cartelera?**

- **RM:** sí, totalmente.

- **¿En qué crees que se destaca QI?**

-**RM:** acá somos muy personalizados, las profes conocen a los alumnos por sus nombres, nunca perdes clases, siempre hay clases. Creo que en el Quality intentamos innovar siempre, me

parece que es mucho más moderno que otros. Siento que estéticamente el Quality ofrece mucho.

- En cuanto a normativa, ¿qué leyes regulan la actividad de la organización?

-RM: como instituto estamos regulados por la Dirección General de Institutos Privados de Enseñanza, es la DGIPE y obvio está regulada por el Ministerio de Educación.

- ¿Considerás que la economía actual impacta en QI?

- RM: sí impacta en el sentido a la hora de dar propuestas, hay recortes y no se pueden hacer cosas o proyectos que queremos realizar. Por ahora no se ha despedido gente. Pero en cuestión de recursos si está difícil. Si queremos hacer un buen catering para un egreso no podemos.

- ¿Y tienen algún proyecto a corto plazo?

- RM: si tenemos varias cosas en mente. Queremos renovar la página de autogestión que es horrible, fea estéticamente. Solo tiene las notas y las asistencias, no mucho más que eso. Queremos brindar un espacio para que puedan publicarse diferentes mensajes. Otra cuestión, es que toda la información está condensada en un hosting en la nube, en un servidor en la nube, cosa que nosotros tengamos acceso con la clave y que sea nuestro back up.

- ¿Sabés si hay algún líder o referente que sea reconocido por sus compañeros?

- RM: hay gente que sabe todo. Por ejemplo, Marcos porque empezó en la guardia y de ahí pasó por todos los trabajos. Él está en la producción del teatro y se encargó mucho tiempo de la parte de sistemas entonces lo conoce todo el mundo. También tiene las cuentas publicitarias de Facebook y Twitter, como que sabe todo. También Fernando, el director, sabe muchísimo de Quality. Samuel Perugini también podría ser considerado como un líder por su forma, por cómo hace las cosas. La gente accede a él en muchas cuestiones. Osea, si hay como ciertos líderes por área si se quiere decir.

- Perfecto, muchas gracias Rocío. ¡Nos pondremos en contacto nuevamente!

Entrevista 2

La entrevista que se describe a continuación fue realizada al director de la institución Fernando Artunduaga. Es egresado del IPEF del Profesorado de Educación Física. Octubre de 2018.

- ¿Cuáles son los objetivos que tiene la institución a corto plazo?

- **FA:** yo les podría decir que los objetivos a corto plazo dentro de lo que es el I.S.A.D como institución formadora, está fundamentalmente en sostener estrategias de contención a los estudiantes, porque tenemos una matrícula bastante importante, pero con un gran desgranamiento. Entonces uno de los proyectos es poder acompañar en términos de educación superior se llama “acompañamiento de las trayectorias estudiantiles”. Cada institución hace de acuerdo a sus medios y sus posibilidades un camino de distintas estrategias para poder contener a los estudiantes. Nosotros la venimos realizando fundamentalmente a través de una tarea coordinada entre los docentes y la dirección, porque, ustedes tienen que saber que esta institución tiene un organigrama de cargos bastante acotado. Entonces, hay un solo director para toda la institución, no tenemos vicedirector, no tenemos coordinadores de carreras, no tenemos coordinador pedagógico. Entonces la comunicación es directamente entre la dirección y el cuerpo de docentes. Con ellos directamente hacemos este tipo de intervenciones tratando de acompañar a los estudiantes con dificultades para que se puedan quedar. Para ir cumpliendo con ese objetivo algunas de las cosas que se intenta hacer es mejorar los procesos de alfabetización académica y alfabetización digital, porque nos hemos encontrado con que muchos que llegan al nivel superior no poseen recursos cognitivos, estrategias de estudios y disponibilidad en cuanto al diseño de agendas para el estudio compatibles con el nivel de estudio que se requieren en el nivel superior. Entonces hay toda una tarea allí. Y también, por ejemplo, con lo que es la alfabetización digital porque la mayoría de nuestros estudiantes no ha tenido en su escolarización media contacto con procesos de autogestión. Entonces, cuando se encuentra con un nivel superior en donde la inscripción, la matriculación a materias, seguimiento de su carrera, inscripción de exámenes, todos los trámites administrativos están de algún modo contenidos en una plataforma y no la saben manejar, aparecen innumerables problemas con relación a que no se anotaron, no se inscribieron para el examen. Y ahí aparecen una serie de dificultades, que no tienen que ver con el desempeño académico, sino con una habilidad en el manejo de ciertos recursos para permanecer inscriptos, por ejemplo.

Otro de los proyectos que les puedo mencionar, es poder sostener las ofertas académicas que tenemos en este momento. Por ahora es una carrera de formación docente, un Profesorado en Educación Física, que no nos presenta tantas dificultades en cuanto a que siga vigente la cantidad de inscriptos. Pero las otras carreras no es que nos presenta dificultades, sino que es

azaroso año tras año el cupo de inicial. Las otras carreras son de formación técnica, no de formación docente. Es una Tecnicatura Superior en Musculación y Entrenamiento Personalizado de dos años y medio de formación. Una tecnicatura superior en Periodismo Deportivo, que es una carrera de años y medio de duración y una Tecnicatura Superior en Estética, Cosmetología y Cosmiatría que es de tres años de duración. Entonces sostener esas carreras nos lleva más esfuerzos, en términos de publicidad, de difusión de las cosas que se hacen, de tratar de insertarlas en expo carreras y otros lugares de visualización. El profesorado no nos presenta problemas, porque no sé por qué tanta gente gracias a dios quiere estudiar.

- ¿Y cuántos estudiantes hay en las otras carreras?

- **FA:** en estas tecnicaturas tenemos 420 en total y buscamos aumentarlas.

- ¿Implementan herramientas o estrategias para incrementar las matrículas?

- **FA:** sí, publicidad, la difusión cuando se hacen expos y cosas similares y hacemos algunas jornadas al año que se abren a la comunidad para que vengan a ver qué tareas se realizan. Pero el modo de difusión fundamental son las redes sociales y algunos medios audiovisuales.

- ¿Cuántos turnos de cursado ofrecen?

- **FA:** esta institución tiene tres turnos, mañana tarde y noche. Esas carreras primero comenzaron a abrirse en turno noche, porque la mayoría eran chicas que trabajaban todo el día, entonces se pensó la carrera para turno noche. Hace un par de años cambió la población y ya no son chicas de más de 25 años que tienen cursos realizados y necesitan legitimar la capacitación, sino que ahora son las recién egresadas del secundario que buscan hacer esa carrera, lo cual les permite obtener una matrícula.

- ¿Su mayor objetivo es lucrativo, se podría decir?

- **FA:** sí, por supuesto el mayor objetivo es lucrativo. Aumentar la matrícula. Esta es una institución prácticamente sin subvención estatal, es una gestión completamente privada. En lo que es la totalidad de gastos que se generan a nivel salario docente, solamente el 18% del total tiene subvención estatal. De allí la preocupación del área Comercial de sostener un número de matrícula que la haga viable comercialmente.

- ¿Y tienen interés por el posicionamiento de la institución en Córdoba?

- **FA:** con respecto al posicionamiento, nuestro representante legal y dueño no pone todas las cartas allí porque él entiende que ya está posicionado. Considera que la firma ya es reconocida en los productos que ofrece y no hay que instalar productos nuevos, sino que le interesa conservar los productos que ya tiene.

- **¿Y tienen objetivos a mediano plazo?**

-**FA:** mejora de la calidad académica. Porque nosotros no teníamos incorporado procesos de autoevaluación institucional, entonces cuando una institución educativa no los tiene incorporados cree que hace las cosas bien. Cuando las empiezas a incorporar te das cuenta que no estás haciendo las cosas tan bien y eso obliga a corregir aquellos aspectos que nuestra evaluación institucional nos muestra ciertas deficiencias, falencias en la enseñanza del terciario.

- **¿Y en que ven falencias?**

-**FA:** por ejemplo, en los criterios de evaluación, en el acuerdo de materiales con relación a contenidos, en la organización de los contenidos en forma secuencial y articulada. Eso es lo que más aparece como recurrente.

- **¿Están implementando herramientas para abordar esos problemas?**

-**FA:** si, se intenta realizar reuniones, pero es complicado. Siendo una institución de gestión completamente privada, no dispone de las horas institucionales, es decir no se paga los tiempos extra de reunión, y esto queda bajo la voluntad y predisposición de los grupos de docentes que van cuando quieren y pueden.

Lo que sí hacemos nosotros como un mecanismo más o menos frecuente, es tomar estos temas que son nuestros, estos problemas, en la jornada del Plan Nacional de Formación Permanente del INFD. Son talleres obligatorios que realiza el gobierno, dos o tres al año. Imagínense con dos reuniones al año, con trabajo de cinco horas por cada una de las reuniones, es fundamentalmente conversar sobre los problemas y poco sobre las soluciones, porque no hay horas institucionales que alcancen. El panorama es complejo, pero aun así puedo contarles que tenemos grupos bastante voluntariosos y que tratan de ir corrigiendo esto que aparece en la autoevaluación institucional.

- **¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de QI?**

- **FA:** la incorporación de nuevas carreras. Siempre tenemos en la agenda nuevas carreras. Actualmente se puso en evaluación la carrera de Programación en Software; Técnico Superior en Prótesis Dental; Técnico Superior en Gestión de Eventos, que es algo que tiene también la institución Mariano Moreno, es algo que tenemos pensado en muy largo plazo.

- **¿Cuál es su competencia actual?**

- **FA:** en el caso de Periodismo Deportivo está la Mariano Moreno y Siglo 21, en el caso de la Tecnicatura Superior en Musculación y Entrenamiento Personalizado es Aerobic Center. Pero también con las Tecnicaturas Superiores de Actividades Físicas que tiene la Facultad de Educación y Salud, ex IPEF y la Universidad de Villa María. Y en el caso de la Tecnicatura Superior de Estética, Cosmetología y Cosmiatría con la UCC. Competimos seriamente con la Facultad de Educación y Salud, el IPEF, que es el referente provincial. Competir en cuanto a cantidad de matrícula, posicionamiento. Yo soy egresado del IPEF y en esa época uno podía ver en el diario se busca profesor de educación física y en paréntesis (IPEF), y eso ya no está.

- **¿Y en qué crees que se destaca QI?**

- **FA:** y la gran diferencia por ejemplo en la carrera de estética, es la posibilidad que tiene la UCC de ofrecer programas de pasantías a las estudiantes. Porque tienen la carrera de medicina y brindan convenios para que sus estudiantes puedan hacer pasantías en sus centros médicos. En ese sentido, nosotros corremos con desventaja porque yo llevo haciendo dos años y medio de gestión con el Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba en la búsqueda de un convenio para que nuestras estudiantes tengan ese beneficio, pero no se logra.

- **¿Y cómo hacen para mejorar eso en términos de competencia con otro lugar?**

- **FA:** y nosotros habilitamos pasantías acá adentro, entonces nos llegan pacientes derivadas por dermatólogos, con una prescripción para un tratamiento de cosmiatría y cosmetología, y ahí practican nuestras estudiantes.

Con respecto Aerobics Center son prácticamente similares. En cuanto al alcance, la propuesta, sucede que Aerobics Center ha ido ganando mucho espacio en lo que se llaman cursos cortos. A los que cursan ahí les ofrecen posibilidades para hacer cursos cortos que nosotros no lo tenemos, como por ejemplo instructorados.

- **¿Y ustedes pensaron en brindar instructorados?**

- **FA:** no porque nosotros tenemos vigente una oferta académica, es un formato de cursos que se llaman Weekend, que se desarrollan todos los años entre marzo y noviembre. Como los de yoga, gimnasia infantil, entrenador personal, entrenador de natación. Y no viene mucha gente a los cursos Weekend.

- **¿Les interesa incrementar los cupos de los cursos Weekend?**

- **FA:** sí. Bueno, otro de nuestro objetivo es incrementar no sólo los cupos de Weekend, sino también actualizar la propuesta. Porque hay algunos que tienen como una especie de arrastre histórico, porque siempre tienen vigencia porque la gente lo elige, como el personal trainer pero ha habido otros que han cerrado por falta de matrícula, como el instructor de hockey.

- **La falta de personal que tienen que nos comentaste, ¿en qué los perjudica?**

- **FA:** el personal que está trabaja con una muy alta demanda entonces es polirubro. A mí me encantaría, por ejemplo, poder visitar más clases, porque es una de las tareas del director, pero el tiempo es muy escaso. Pero mi puerta está constantemente abierta, y les aseguro que vienen mucho los profes, por eso también es alta la demanda.

- **¿Cuentan con un organigrama?**

- **FA:** no. Prácticamente sería imposible, por estos roles polirubro que hay en la organización.

- **¿Los empleados conocen los objetivos institucionales?**

- **FA:** sí, porque se comunican en los talleres. Los objetivos a corto plazo se comunican, los otros no.

- **¿Y la misión y visión son transmitidas?**

- **FA:** no. Eso está explicitado en actas fundacionales, pero no se retoma constantemente.

- **En el día a día, ¿consideras que la misión y visión es compartida por los miembros de QI?**

- **FA:** en el Profesorado sí, en Periodismo Deportivo sí, y en Cosmiatría sí. Son grupos bastantes comprometidos. Los grupos de docentes están trabajando como en una misma dirección. Aunque hay algunos problemitas con Musculación, como direcciones diferentes y no ayuda.

- **¿A qué se refiere con esos problemas?**

- **FA:** criterios diferentes, formaciones diferentes, entendimientos sobre qué es ser un entrenador personal diferentes. En los demás hay cierta atmósfera de consenso de ir hacia una misma dirección.

- **¿Tienen área de Comunicación dentro de la institución?**

-**FA:** desde hace relativamente poco tenemos un área de Comunicación Institucional. Antes este tipo de tareas se llevaba a cabo desde el área Académica, que era justamente esta oficina, desde la Preceptoría, la Secretaría y también desde el área Comercial. Esos eran los lugares por donde pasaba la información y se difundía, y otras veces se quedaba allí. Lo que nosotros creíamos que no nos favoreció tanto. Ahora tenemos la información que se presenta de manera más fluida y llega a más actores, gracias a lo que hace Rocío.

Entrevista 3

Entrevistado: Fernando Artunduaga, director académico de Quality I.S.A.D. 03 de abril de 2019.

- **¿Nos contarías un poco de la historia de QI?**

-**FA:** les cuento la que yo sé porque yo soy profesor del año 2006 aquí y soy director suplente desde el año 2016. No recuerdo muy bien el contenido de la página, en un momento me tocó hacer algunas correcciones, pero bueno.

Arranca allá por el año 1993, 1994, por ahí con cursos que se daban en Quality Gym and Water, la sede de la calle Independencia, que en algún momento se planteó la beta comercial de dar cursos de capacitación. Ahí empiezan con unos cursos de instructorados. A partir de allí, empieza el desarrollo de las primeras tecnicaturas e inmediatamente después el profesorado, que tiene su primera promoción en el año 2006. Acá, el campus está desde el año 2006, y desde allí no ha crecido tanto en infraestructura sino si en cantidad de estudiantes.

- **Si bien la historia está en la página web, ¿los estudiantes y los profesores la conocen?**

- **FA:** la saben porque, por ejemplo, no sé. Nosotros tenemos el boletín educativo y en algunos números se les recuerda esa historia. Vos vas a encontrar tantas versiones de la historia del I.S.A.D como personas que entrevistes, a menos de que sea en clave de consenso, solamente digamos la que está publicada. Pero cada uno te va a contar su propia historia de la casa.

- ¿Y qué sucedió con su relación con Quality Gym?

- **FA:** y finalmente nos separamos. Cuando crece la demanda por cursos y sobre todo por la carrera del Profesorado, en el 2003 empieza la primera tanda del profesorado y comienza allá. Entonces había una o dos aulas en el gimnasio y después se alquilaba, lo que llamaban la Casa Azul que es un edificio de enfrente donde hacían funcionar al profesorado, pero imagínate que ya al año 2005 tenía tres cursos. Entonces ya se necesitaba una infraestructura.

- ¿Quality I.S.A.D depende de Quality Gym?

- **FA:** nosotros somos independientes, aunque la administración está allá.

- ¿Podrías contarnos un poco sobre qué leyes regulan el sector educativo? Ya sea normativas tanto públicas como privadas.

- **FA:** dentro de lo que es el ámbito educativo, en términos generales, el trabajo docente está regulado por el Estatuto del Docente. Es una herramienta jurídica que ya tiene sus años de existencia y se la suele tomar tanto en el ámbito público como privado.

En el caso de la gestión privada, fundamentalmente nos manejamos con la Legislación Escolar de la provincia de Córdoba. Particularmente (se fija en el reglamento), es el decreto ley número 214/E/63.

Después, en términos jurídicos lo que regula la relación del empleado es en términos de una relación que se establece con una Fundación, la Fundación Quality. Los docentes aquí son empleados de la Fundación Quality.

- ¿Tienen ciertas normas en la organización?

- **FA:** lo que se les pide a los docentes es lo solicitado por el marco legal para los docentes. Eso en términos formales y escritos. Hay reglas que parecen no escritas pero que habitan en la institución, por ejemplo, que el representante legal que es el dueño no tiene una conducta amigable con aquellos que hacen paro. Yo soy docente, yo entiendo a mi colega que me dice que tiene sus razones para adherir. Pero también sabe que eso lo posiciona negativamente en relación a convocatorias.

- ¿Existe algún reglamento interno?

- **FA:** tenemos el reglamento académico del ISAD. También está el reglamento de las prácticas docentes.

- ¿Muchos se adhieren al paro?

- **FA:** ninguno. El docente que trabaja en lo privado sabe cómo funciona lo privado, el que trabaja en los dos, sabe cómo funciona los dos, y el que trabaja en lo público sabe cómo funciona lo público. Acá tenemos docentes que trabajan en el sistema público y en el sistema privado. En el sistema público adhieren a todos los paros y aquí a ninguno.

- ¿En qué momento se informan las políticas?

- **FA:** cuando una persona ingresa por primera vez a la institución se le informa cómo nos regulamos nosotros a través de la ley de Educación Privada. No es que haya un proceso o una capacitación.

- Entonces, ¿no brindan ningún tipo de capacitación?

- **FA:** no. Lo que hacemos es participar del Programa Nacional de Formación Permanente, que es una especie de capacitación que da el Instituto Nacional de Formación Docente y que consta de unas tres a cuatro reuniones anuales.

- ¿Es obligatoria?

- **FA:** sí es obligatoria la asistencia, y se trabaja temas que están ya propuestos por el Ministerio de Educación.

- ¿Se realiza en horario laboral?

- **FA:** sí. Se hace un cambio de actividad. No se da clases y vienen casi todos los docentes ese día.

- ¿Quién brinda ese taller?

- **FA:** yo y los que me ayuden.

- ¿Y contás con muchos colaboradores?

- **FA:** no. A veces encuentro alguno que colabora.

- ¿Pero siempre más o menos los mismos?

- **FA:** si, dos personas.

- ¿Y alguna otra reglamentación interna que tengan, normas formales o informales?

- **FA:** de modo formal les puedo decir que se acepta una tolerancia de diez minutos en el ingreso del profesor, después es llegada tarde. Lo que pasa es que es muy difícil cuando vos pones una pauta de ese tipo hacer un control eficaz de esa pauta. Porque, por ejemplo, puedo yo llegar a tiempo a la institución, pongo el dedo en el reloj que marca mi ingreso pero sin embargo te vas al bar, te fuiste a la sala de profes y subiste 50 minutos más tarde al aula. Entonces es difícil esa gestión de control.

- ¿Y se descuenta la llega tarde y ausentismo?

- **FA:** las llegadas tarde por lo general no se descuentan, a menos que acumules más de cinco minutos, ahí si se empieza a descontar porque se entiende que es una actitud que ya se incorporó y es difícil cambiarla. Cuando se registra una ausencia justificada por supuesto no se descuenta, y cuando no se asiste a los talleres y exámenes se descuentan doble como estipula el Estatuto del Docente.

- ¿Las recepcionistas cuentan con sus mismas políticas?

- **FA:** no. Las chicas que trabajan en recepción son empleadas del área Comercial de Quality, no son del área Académica. Entonces tienen otro marco regulatorio, que es el Convenio Colectivo de Trabajo.

- ¿Cómo impacta la realidad económica en QI?

- **FA:** negativamente. El momento socioeconómico es difícil. En términos objetivos se puede ver en una disminución importante de matrícula con respecto a la misma fecha del año pasado en la carrera del Profesorado de Educación Física.

Como ustedes saben, nosotros tenemos un profesorado y tres tecnicaturas. Las tecnicaturas no han tenido impacto negativo en la matrícula en términos de una disminución significativa, por lo contrario, han aumentado la matrícula de las tecnicaturas. Si ha decrecido de manera significativa la del profesorado. El descenso de matrícula determinó que hayan divisiones que no se abran. Esto significa que hay un primer año del turno mañana que no se abrió, un primero “b” del turno tarde que no se abrió. Entonces, eso se hace por escasez de matrícula. Entonces, sí ha impactado.

Por supuesto que con respecto al año pasado los valores se han ido incrementando siempre por debajo del porcentaje de la inflación, pero incrementando y eso también supongo impacta en que haya descendido la cantidad de interesados.

En lo que más se nota esto es que hay una suspensión de cosas que antes se autorizaron y ahora no. Como, por ejemplo, desdoblamientos de cursos que hace posible que el profesor trabaje más tranquilo con menos cantidad de estudiantes. Menos contratación de ayudantes en algunas tecnicaturas que hacían ayudantías en las materias de prácticas profesionalizantes. Ahora las están llevando adelante los docentes porque se ha resentido esa parte de contratar más ayudantes.

- Con respecto a la baja de matrícula en el profesorado y el incremento de inscripciones en las tecnicaturas, ¿se logró un equilibrio económico?

- **FA:** el incremento en la matrícula de las tecnicaturas no alcanza a suplir el déficit de matrícula en el profesorado.

- Entonces, ¿pensás que la disminución de inscriptos en el profesorado es por la actualidad económica?

- FA: sí y yo creo que por desinterés también, pero esto es mera especulación de mi persona. Después de haber dialogado con directores de otros institutos que también perciben una baja en la matrícula incluso en instituciones públicas que no tienen cuota. En el IPEF ha bajado sensiblemente la cantidad de postulantes.

Me parece que puede ser también por la dificultad de pagar la cuota. Muchos estudiantes me han solicitado el pase porque me manifiestan que no pueden seguir pagando y hubo una cantidad de solicitudes de un porcentaje de becas que se han recibido este año, que es sensiblemente mayor que a la de otros años.

- ¿Y se llevan a cabo acciones o estrategias para atraer a más estudiantes?

- **FA:** las estrategias que se comenzaron a utilizar desde finales del año pasado es poner precios diferenciados por turnos. Entonces el turno mañana es más caro, el turno tarde más barato y el turno noche más barato como para intentar acercar a los interesados. Lo que se ha hecho no tiene que ver con programa de becas, ni siquiera becas por rendimiento académico, sino con una masiva publicidad. Con ese tipo de acciones que quizá corresponda más al área Comercial.

Yo estoy en el área Académica, pero en eso si tenemos participación, nos preguntan si la publicidad nos parece pertinente, y a cada rato recibo como para analizar publicidades que están ensayando para tratar de mover un poco más las cosas y que haya más ingresantes.

- ¿Qué papel cumple el avance tecnológico en QI?

- **FA:** en lo que respecta al área Académica, la tecnología no ha impactado tanto. En el sentido que las actualizaciones que se han hecho tienen que ver con mejoras en el sistema de gestión estudiantil y mejoras en el sistema de gestión académica. Es decir, un software más eficiente para estudiantes y un software más eficiente para la casa, para la administración académica de la situación del estudiante.

También lo que se ha hecho es ir incorporando cañones, proyectores en cada una de las aulas, por el petitorio de la mayoría de los colegas que ya lo quería tener in situ en la clase, no quería transportarlos. Pero esta casa comparte el lugar físico con la empresa Espacio Quality, en donde el uso de la tecnología es masivo cotidiano y de actualización constante.

- ¿Tienen wifi libre en QI?

- **FA:** no. Hay unos servidores de conexión que fundamentalmente para el área de planta baja y el primer piso, y que, por supuesto aprovecha el estudiantado porque se les facilita, no es que se le pone una clave. Pero no tiene un ancho de banda suficiente para abastecer la demanda de todos los estudiantes.

- ¿Hay relación entre el área Académica y Comercial?

- **FA:** por supuesto, de comunicación constante. Pero el sistema regulatorio de lo laboral es diferente. Por ejemplo, las chicas que están en recepción están como administrativas clase “A” o como empleada de comercio, no sé bien.

Una de las condiciones que puse yo al tomar esta suplencia es no mezclarse con el área Comercial. Mi especialidad es el área Académica, pedagógica. Si? casualmente por eso decido no tener vínculo en el sentido de decisiones con el área Comercial, si en relaciones de comunicación. Porque, por ejemplo, nos toca trabajar casos como qué pasa cuando un estudiante dejó de venir, entonces eso constituye una baja y ahí hablar con el área Comercial para ver cómo se arregla eso. Académicamente para nosotros es que dejó de venir, dejó la carrera, pero eso tiene impacto en el área Comercial.

- ¿Retomando lo anterior, hay profesores agremiados?

- **FA:** los que están agremiados mi caso, por ejemplo, somos agremiados al SADP - Sindicato Argentino de Docentes Privados. Pero un porcentaje escaso de docentes está agremiado al SADP. Otros que comparten trabajo con la parte pública están agremiados a UEPC. Actualmente, si el gremio quiere hacer reuniones o presentaciones está habilitado para hacerla. Reuniones informativas, ese tipo de cuestiones.

- ¿Y se realizan reuniones?

- **FA:** si hace poco se hizo una de traspaso de obra social y ese tipo de cuestiones. Digo, no es una institución, en mi experiencia, nadie me dijo cerrale la puerta al SADP. Pueden venir y dar la información gremial.

- ¿Creés que se fomentan valores dentro QI?

- **FA:** si bien eso no está expresado en algún lugar ya que no tenemos ninguna carta fundacional con declaración de principios y valores, desde el comienzo se pretende una excelencia académica y humana en toda la comunidad. No solo en los docentes, sino también en los estudiantes. A nivel de lo que se dice en la institución no hay algo que se publique. Lo que sí te puedo decir yo, que lo que yo valoro en mi gestión, es:

- franqueza
- honestidad
- respeto por el otro
- compromiso positivo con las acciones que se desarrollan.

Eso es por lo menos lo que yo como director valoro de mis docentes.

- ¿Y los ves reflejado en todos?

- **FA:** en la gran mayoría sí. Veo compromiso, veo franqueza, veo honestidad. No en la totalidad.

- Es decir, ¿considera la excelencia por esas tres valoraciones?

- **FA:** claro. Es difícil hacer un decálogo de diez principios de excelencia del siglo 21. No sé cuáles son. Pero yo considero que son esos. Esta es una institución terciaria, es decir tiene que haber una incorporación de las pautas de escritura académica. Dentro de eso está el respeto por la idea por el otro. Porque uno de los malos que se advierten en terciarios y universidades es el

copiar y pegar, cortar y pegar, entonces se pierden los respetos por la idea del otro, no hay una honestidad intelectual. Y el respeto por el otro en el sentido de crear un clima de tolerancia mutua, respeto por el otro que es diferente.

- Compromiso ¿en qué sentido?

- **FA:** compromiso en el sentido de venir a clase, dar la clase. En el momento que estás dando la clase favorecer la participación. Permitir el desarrollo proactivo, osea que el otro pueda manifestarse. El cumplimiento del programa, porque a veces existe el desarrollo de un currículum oculto, es decir, es lo que se enseña que no está en el programa ni en el diseño curricular. No existe un control sobre lo que da el profesor, nosotros confiamos en que va a dar el programa.

- Nos dijiste que en ciertas personas no veías reflejado los valores, ¿a cuántas te referís?

- **FA:** cinco, seis personas.

- ¿Por qué motivo?

- **FA:** por ejemplo, un intenso desarrollo de políticas partidarias de un hilo político, o a veces un posicionamiento en movimientos emergentes que desplazan el contenido de la clase. Entonces, cuando la clase se transforma en un espacio de militancia los invitamos a que no se alejen de la dimensión política de la educación pero que no reemplazan el programa por la militancia de distinto tipo, partidaria, de género, económica, etc.

- ¿Se hace algo para su cambio?

- **FA:** no, no hacemos mucho. Lo que se hace son a veces reuniones cuando sus acciones se contraponen a los intereses de la casa. Entonces se los incita a trabajar en la misma dirección.

- ¿Cómo está conformado el organigrama de QI?

- **FA:** no existe uno en papel porque, así como está en el aire funciona. Podría decirles que el director general es el representante legal y el dueño, Ricardo Taier. De ahí se desprenden ramas, donde el gerente con mayor jerarquía sería yo, como director suplente. Y de ahí se desprende Preceptoría, Secretaría, Docentes y Maestranza.

- En la entrevista anterior te preguntamos en qué creías que se destacaba QI, ¿nos podrías volver a contar?

- FA: que pregunta difícil. Yo te puedo decir que muchos eligen este lugar por las posibilidades de cursado que se les dan. Al ser tres turnos y nosotros al tener una conducta amigable con ubicar su situación académica en los tres turnos, creo que un poco nos eligen por eso. Las propuestas que nosotros les hacemos a nuestros estudiantes están estrictamente dentro de la ley. Cuando un estudiante busca porque probó en otro lugar y quiere probar acá, se va sin respuesta. Se los menciono porque hay mucho de esto, de estudiantes que tienen trayectorias académicas azarosas, interrumpidas, incompletas, intentan graduarse como sea. Entonces bueno, lo que le podemos ofrecer nosotros es acomodar tal de tal año tal curso siempre respetando las correlatividades y eso.

Por otro lado, les puedo decir que, en mi opinión, nos eligen porque ha ido ganando reconocimiento con el tiempo. Un poco por el boca en boca, esto yo lo pude identificar por lo que me dicen colegas de otras instituciones, y un poco por el reconocimiento que hay como institución que ya lleva varios años, y ese tipo de cuestiones. Me parece que por eso nos están eligiendo.

Yo converso mucho con los de primer año, son muchos los que dicen que han conocido anteriores experiencias positivas aquí. Valoran la experiencia que han atravesado, en el sentido que no la han pasado mal. Por supuesto que acá estamos exentos de que haya sucedido algún hecho que detonó en alguna situación de injusticia por parte del estudiante. Pero te puedo decir que la gran mayoría destaca eso, la experiencia que atravesó.

- ¿Y registran ese tipo de información?

- FA: no, no está documentado.

- ¿Y no miden o evalúan la opinión del estudiante? Cuando termina de cursar primer año, por ejemplo.

- FA: en las tecnicaturas sí. En el profesorado lo que se hizo fue un proceso de autoevaluación que implementó el Estado. Y que tener ese dato para nosotros sería oro en bruto, pero el Estado está demorado con el análisis de los datos.

- ¿Y ustedes no pueden acceder a esos datos?

- **FA:** sí, tenemos una copia. Al dato lo tenemos, lo que no tenemos hecho es el análisis. Sinceramente por falta de tiempo, es una pena porque al dato lo tenemos.

- **Y si no fuese por esta decisión que tomo el Estado, ¿ustedes no habrían aplicado ningún tipo de medición o evaluación?**

- **FA:** se hacían estos mecanismos de evaluación, entrevista, encuesta cuando se presentaron casos problemáticos en distintos cursos. Por ejemplo, muchos se quejaban de algo, entonces ahí se aplicaban cuestionarios como para intentar echar un poco de luz sobre que venía ocurriendo. Pero les puedo decir que es una estrategia cuando surgían problemas, no es una conducta instalada. No tiene cultura de autoevaluación la casa.

- **¿Y ahora cómo reaccionan ante esas situaciones problemáticas? ¿De la misma manera?**

- **FA:** Si, permanece ese mecanismo. Lo otro es una evaluación que te pide el Estado.

- **¿Cuál es el mayor atributo de QI?**

- **FA:** para mi es sinceramente el trabajo que hacen los profes, en términos de trabajo docente. Porque nosotros nos hemos ido quedando sin metros cuadrados, que podría llegar a ser un atributo. Y lo que sí veo es que son muchos los que valoran positivamente el esfuerzo que le ponen los colegas. Lo veo yo, nosotros y se que lo ven los estudiantes, que reconocen como trabajan. Cuando esto se creó en el 2006, todos los metros estaban a disposición del ISAD, del Instituto Superior en Actividades Deportivas. Pero conforme creció Espacio Quality (EQ), nos hemos ido quedando sin metros de uso. Por ejemplo, el auditorio que está acá era nuestro, era del Quality, del ISAD. Lo usábamos cada vez que queríamos. Cuando pasó a ser Quality Teatro yo lo tengo que pedir y sólo si hay disponibilidad me lo prestan. Ese polideportivo que ustedes ven ahí al lado, era del ISAD, pero ahora es Quality Estadio, entonces cuando hay espectáculos no lo podemos utilizar.

El Espacio Quality, antes era un complejo polideportivo que tenía una cancha reglamentaria olímpica de hándbol. Y también tenía otras canchas por supuesto, no solo la reglamentaria de nivel olímpico internacional que era la de hándbol. Y eso desapareció.

- **¿Hace cuánto fue?**

- **FA:** y estaban esas condiciones en el 2006 y no recuerdo bien cuando se inaugura EQ, pero será hace unos cinco o seis años.

- ¿Tienen algún texto que los identifique a todos como organización?

- **Fa:** sí el lema, pero quiero saber si está todavía. (Se levanta de su silla, mira hacia la ventada que la vista da directo a la entrada de QI, en donde allí está el logo junto al lema). “Formando profesionales con solidez académica y humana”, si eso está presente en el sitio web, en los actos de colación. No sé qué tanta vigencia tiene el lema, bueno porque ha habido renovación de colegas, y antes estaba muy marcado. Digo no sé si está encarnado en lo cotidiano actualmente, o si es más bien excepcional en presencia en actos. No se si está encarnado en el día a día.

- ¿Cómo responden frente a las demandas del entorno? Es decir, por ejemplo, si una institución “competitiva” mejora o avanza en determinada cuestión. ¿Están atentos a la competencia?

- **FA:** nos da igual. No sé, porque hace mucho se decía que nuestra competencia era el IPEF. Pero nos dimos cuenta que no, son públicos diferentes. Entonces no estás compitiendo.

- ¿Hay otras instituciones que consideren su competencia?

- **FA:** y en el caso de tecnicaturas e instructorados puedes tomar como competencia a Aerobics Center. Y con respecto a la carrera de profesorado podría ser San Miguel, Mantovani. Pero todas esas instituciones manejan una matrícula pequeña. Por decisión propia, ellos han decidido quedarse con una o dos divisiones, o un solo turno, por ejemplo. En ese sentido, les digo que no hay competencia porque QI es el único que ofrece turno noche. No compite con nadie en eso.

Entonces no nos comparamos con las demás evaluaciones. Lo que sí te puedo decir es que hay una evaluación, eso sí, es una especie de atentado a prestar atención o de estar alerta a las carreras que se ofrecen en otros lugares, pero no solamente de Córdoba sino en toda la Argentina. En el sentido de tratar de ofrecer carreras que sean de interés, que tengan una alta demanda. En eso si se está atento a lo que hacen otras instituciones u organizaciones.

Los diálogos que he tenido últimamente con colegas de otras instituciones ha sido en relación al descenso significativo de matrículas este año. Sinceramente no están arbitrados esos diálogos como comparación de rendimiento académico, estatus de los profesores, porque a veces los centros educativos tienen como barrera los profesores que tienen, entonces al tener

referentes en las carreras que ofrecen el nivel de la misma pasa a ser más reconocido. Es parte de las reglas de juego obviamente.

Tuve diálogos con estos colegas, pero para ver qué pasó con respecto a la baja de matrículas de este año en el profesorado.

- **¿Y considerarás que en QI hay profes referentes?**

- **FA:** sí. Tenemos algunos docentes que son referentes en nuestro campo.

- **¿Podrías contarnos quiénes?**

- **FA:** y por ejemplo, Damián Torletti, Guillermo Barca, Samuel Perugini son docentes del profesorado. Eh, Carolina Muchate. Los considero referentes por su antigüedad y porque son reconocidos en la comunidad de educación física local. Dictan capacitaciones y cursos, vos los ves que están presentes en los congresos que se hacen, ese sería el criterio para decir que son referentes.

- **¿Y en las tecnicaturas?**

- **FA:** bueno en las tecnicaturas también están Damián Torletti y Guillermo Barca. En cosmiatría no sé si hay un referente tan importante, es tan vasto el campo que es difícil situarlo. En periodismo esta Matías Barzola, quizás lo reconozcan. Un relator bastante carismático, en ese sentido son referentes.

- **¿Y ellos influyen en el comportamiento de los demás profes? ¿Cumplen el rol de líderes?**

- **FA:** sí, totalmente. Hay profes que funcionan como líderes, que son escuchados, que su opinión es tenida en cuenta, que influyen en el comportamiento de los demás profesores. Por ejemplo, los profes tienen un grupo de WhatsApp, los varones por un lado y las chicas por el otro, y se juntan y me cuentan, yo me he ido de esos grupos. Considero que los grupos tienen que tener intimidad, si está el director no puede haber intimidad y se cuidan de decir algunas cosas, entonces si no está el director mejor. Bueno y ahí me cuentan sobre aspectos de la vida institucional, siendo que son reuniones informales, aparece y más bien hay un grupito que es el que orienta a los demás, y dentro de este grupo están los referentes. Me parece que ejercen como un liderazgo.

- **¿Y ese liderazgo se generó más bien de manera informal no?**

- **FA:** sí de manera informal. Porque no tenemos coordinador de carreras nosotros. Que sería quien podría apelar a estos referentes, capitalizar su capacidad de liderazgo, y tener tejidos comunes. Pero no lo tenemos.

- **¿Se planteó en algún momento incorporar un coordinador de carreras?**

- **FA:** sí, yo lo pido todos los años. Pero no hay asignación presupuestaria.

- **¿Trabajas con el área de Comunicación?**

- **FA:** varias veces por semana, porque no pasan cosas lindas de comunicación todos los días. Pero si ustedes saben que hay un área de Comunicación, yo trabajo estrechamente con esa área, y todo lo que se va decidiendo o pensando aquí se comunica. Entonces digamos que hay una relación frecuente.

- **¿Y qué tipo de información es la que se publica?**

- **FA:** y los espacios que aparecen como vacancias, los plazos que se van cumpliendo en relación a cosas a presentar, entre otras.

- **¿Y cómo se comunica?**

- **FA:** por correo electrónico, WhatsApp y algo por redes sociales.

- **Y si es algo urgente, ¿vos organizas la reunión con los profes?**

- **FA:** sí. Aunque no sucede frecuentemente.

- **Entonces se comunican mayormente por mail...**

- **FA:** sí.

- **¿Y cómo sabes si todos reciben la información?**

- **FA:** al recibido no todos te lo dan, pero digamos que uno asume que el otro está al tanto.

- **¿Y qué edades tienen los profes aproximadamente? ¿Hay muchos profes cerca de jubilarse o adultos que por la edad no utilizan tanto la tecnología como el mail?**

- **FA:** hay una diversidad de edades entre los profesores. Pero ya no son tantos los de edad etaria. Créanme que a veces recibo más respuesta de ellos que de otros.

- ¿Hay inconvenientes con el envío de información por mail?

-FA: los hubo, porque en realidad esta estrategia de comunicación es más bien desde que estoy yo; el uso de un medio que la Dirección considera como fehaciente. Entonces es como que al principio por ahí decían no lo vi al correo, aparece la excusa, y ahora ya saben que lo tienen que ver. Es algo que se ha ido aprendiendo en el tiempo, tenés que leerlo porque hay algo.

- ¿Y quién elabora toda la información y quién la comunica?

- FA: el 80 % yo y el 20 % Rocío. Hay veces que al cuerpo del mensaje lo redacto yo, y ella se encarga de difundirlo. O a veces que le digo informa tal cosa, ella lo redacta y lo envía. Para todos es la misma información.

- ¿Circulan rumores dentro de QI?

- FA: sí. En realidad, no soy el más apropiado para darte esa respuesta porque no tengo una conducta amigable con los rumores, les tengo alergia. No es que los desconozca, yo sé que hay rumores. Es más, me entero de algunos que tienen que ver con las cuestiones del trabajo, de las relaciones interpersonales. Ahora el rumor más fuerte ha sido el del cierre de dos cursos. Y eso generó un universo de rumores.

- Y cuando te enteras de un rumor, ¿cómo actúas?

- FA: han sido muy pocos los rumores que han despertado en mí una tarea investigativa sobre eso. Son los que tienen gravedad, entonces que ameritan un seguimiento del caso. Entonces en ese sentido, todos los demás rumores que han tenido que ver con la cuestión laboral, incremento salarial, o de relaciones interpersonales, se me pasan de largo, no les presto atención. Si siendo de relación interpersonal tienen que ver con formas de bullying o acoso, por supuesto que deja de ser un rumor y pasa a ser un caso.

- ¿Sabés si circulan mitos dentro de la organización?

- FA: sí, por ejemplo, que en el Quality compras el título, pero ese es un mito que recae sobre la educación privada en general. Bueno si está el mito de que hay materias filtros, y hay materias difíciles. Y que casualmente no tiene que ver con materias prácticas, sino más bien teóricas. Entonces otro mito es que si pasas determinadas materias teóricas ya está sos profe.

Eso lo vengo percibiendo como una creencia cristalizada en el tiempo. Estoy pensando en relación al género, en relación al deporte, pero no puedo visualizar otro que sea tan evidente.

- **¿Se tienen en cuenta las opiniones del público a la hora de la toma de decisiones?**

- **FA:** se pide opinión antes de tomar la decisión, pero es como que la decisión ya está tomada.

- **¿Por quién es tomada la decisión?**

- **FA:** y, por mí o por Ricardo Taier.

- **¿Tenés relación con él?**

- **FA:** no. Salvo telefónicamente, correo, nos saludamos cuando el viene a la oficina del frente, algunas reuniones al año. Esa es mi relación con él.

- **¿Y los profes con el representante legal?**

- **FA:** de cruzarse en el pasillo, él tiene cierta amistad con algunos, que son los profes de más edad y que ya se conocen desde el momento en que esto nació. Y que incluso han sido importantes en el crecimiento de la casa, entonces con ellos tiene una relación, que no sé si es una amistad, pero mucho más cercana que con la gran mayoría que solo cruza un saludo. El representante legal, el dueño, no está presente en las reuniones de personal, no está presente en los talleres docentes.

- **Con respecto a los dos cursos que cerraron, ¿se transmitió esa información con antelación a los docentes?**

- **FA:** sí, se les explicó en una reunión a inicio del año cuando ya estaba la decisión tomada y se explicó el porqué. A ver, los docentes de la casa saben que esto es así, que funciona de acuerdo a la matrícula. Pero una cosa es saberlo, y otra cosa es que te digan que te quedaste sin tres horas. Es muy distinto.

- **Tenemos una inquietud con respecto al logo porque hemos visto varios en su página o en las redes sociales. ¿Cuál es el logo oficial de QI?**

- **FA:** el azul y blanco.

- **¿Y por qué usan también uno rojo?**

- **FA:** “¿en dónde usamos rojo?”

- **En Instagram.** (Le mostramos con el celular el perfil de Instagram de QI).

- **FA:** lo que pasa es que generalmente se utiliza la letra “Q” porque la gente lo conoce así al Quality, la casa azul. Pero nuestro logo institucional es el escudo azul y blanco.

- **¿Y sabés por qué no utilizan un mismo logo para todo?**

- **FA:** no sabría decirles.

Entrevista 4

Entrevistada: Eugenia Flores Nasser, profesora de los tres años de periodismo. 04 de abril de 2019.

- **¿Conocés los objetivos de QI?**

- **EF:** no exactamente, digamos, no como definición de objetivos. Osea, se lo de la formación humana y académica pero más que esos no. No los he leído.

- **¿Y en algún momento desde la institución te los han comentado?**

- **EF:** cuando yo entré no. La verdad que cuando yo ingrese acá no, porque la carrera de Periodismo se abría en ese momento, Periodismo Deportivo, y veníamos medio de prueba digamos, porque estaba solo el Profesorado de Educación Física.

- **¿Hay muchos alumnos en Periodismo Deportivo?**

- **EF:** en periodismo ingresan unos 30. Ahora se ha hecho un cambio de horario que está a la mañana también, y hay más chicos a la mañana que a la tarde. A la tarde había 12 inscriptos, más o menos.

- **¿Y cuál es la principal competencia de ISAD en Periodismo Deportivo?**

- **EF:** para nosotros es la Mariano Moreno, que es otra tecnicatura. Probablemente no sé si tiene la misma duración, pero sí son muy similares. Primero el título es el mismo y en cuanto a currícula, materias, son muy similares. Por eso, competencia porque es Periodismo Deportivo. En la nacional había solamente a distancia.

- ¿En qué se destaca QI en periodismo a diferencia de las demás instituciones?

- **EF:** aquí el ISAD, se destaca en primer lugar por estar pegado a una carrera de educación física. Entonces tenes permanentemente o estudiantes o profesores vinculados al deporte, cualquier práctica o actividad que nosotros queremos hacer podemos apelar a los profes o a los estudiantes del profesorado. A las mismas escuadras deportivas que hay en Quality. Más de una vez hay deportistas estudiando el Profesorado de Educación Física, entonces los estudiantes de Periodismo Deportivo los pueden entrevistar o acceder a eso digamos, o tenerlos más a mano, y después que hay temas vinculados al deporte y a la formación del periodista deportivo para el que nosotros apelamos a los profesores de educación física y los profesores al profesorado.

- ¿Cómo qué?

- **EF:** bueno hay profesores de educación física que son profesores de nuestra tecnicatura. Como por ejemplo historia y reglamento de las disciplinas deportivas las da una profesora de educación física. Hay medicina vinculada al deporte que la da una kinesióloga que es del profesorado. Y después en periodismo de opinión, por ejemplo, tocamos temas como el deporte adaptado o el deporte y género hay muchos en el profesorado de educación física que trabajan en esa área entonces los invitamos a que den charlas. Esa vinculación a mí me parece muy enriquecedora, muy positiva. Yo he aprendido un montón del deporte por los compañeros, los profes.

- ¿Hay valores compartidos por los profes?

- **EF:** sí. Mira, lo que yo destaco con los profes en general no sólo con los de periodismo, es esta cuestión de la educación física que está vinculado a una vida sana. Entonces lo que abunda a nivel de profesores, varones y mujeres, profesoras también, es esta cuestión de la salud de la vida saludable, de la buena alimentación. Es como que es una cultura institucional si se quiere, que circula mucho. Y eso me parece que se transmite también a los estudiantes, más allá que a los del profesorado por supuesto cuidan su alimentación. En la tecnicatura eso se empieza a difundir, a correr, viste. Eso a mí me parece algo muy bueno, lo saludable, no lo de físico cultural, ni que tenés que ser flaco o tenés que ser así. Hay una carrera de estética también, no tiene que ver con esos esquemas o esos estereotipos sino con la vida saludable. También la relación con el juego se da tanto en los estudiantes, como en los profesores. También en los de periodismo, eso como que a mí me gusta mucho.

Y valores otros, más de tipo de los que podrían ser institucionales me parece que hay mucho compañerismo a nivel docente, por lo menos esta cosa de equipo. Más allá de que haya uno, dos o tres equipos, distintas líneas o distintas cuestiones, a mí me resulta bastante piola, bastante agradable como docente a nivel directivo también. No estoy entrando a la parte empresarial que con esa no tenemos vinculación nosotros; esto es la parte académica. Yo por lo menos no tengo ninguna vinculación con la parte empresarial, salvo que me pague el sueldo, pero eso está regido incluso con otras partes. Pero otros valores, no sé qué decirte.

- No tenés ninguna relación con el representante legal entonces, ¿no?

- **EF:** yo lo conozco, he hablado un par de veces, pero no me vinculo habitualmente. Tenemos conocidos en común o cosas por el estilo, pero no, no es una persona con la que yo necesite vincularme y me parece bárbaro. Para eso hay un director institucional que es con quien yo converso todas las cuestiones de tipo académicas.

- ¿Cómo es tu relación con el director?

- **EF:** a mí me parece si se quiere, muy inteligente a quien se llama representante legal, que entre nosotras es el dueño, encargarse de todo lo que es la parte comercial-empresarial. Los sueldos están regidos por los sindicatos, por la UEPC, osea, cuando vos ya estás en blanco no tenes porque discutir. Y en la cuestión académica hay un director que se dedica y que conoce. Entonces, por ejemplo, si tenemos alguna dificultad, un plan de estudio, un programa, lo que fuera, yo lo tengo que discutir o conversar con el director que es un capo en ese sentido, un tipo muy formado. No con un señor que tiene una empresa educativa que no tiene idea o que no le interesa. Me parece que eso está muy bien delimitado acá y a mí me resulta muy cómodo.

- Y ante cualquier consulta o necesidad que tengas, ¿vas a hablar con Fernando entonces?

- **EF:** sí sí de todo tipo. Si es una crítica de tipo, cómo te puedo decir, si es una cuestión de salarios primero que todo le pregunto a Fernando y él se lo remite a la parte contable. Y si es algo de la relación interinstitucional como este me sacó el aula, me cerraron el aula virtual y no encuentro las llaves, también yo lo converso con Fernando.

- ¿Y te sentís escuchada?

- **EF:** sí, me siento escuchada absolutamente por parte de la Dirección. Aparte yo ya tengo unos años acá asique no me encuentro con muchas dificultades. Hay cosas que vos sabés que te las

vas a encontrar todos los días, como buscar las llaves del aula virtual y estas media hora, pero bueno no importa. Pero son más de convivencia institucional. No, no tengo dificultades.

- ¿Qué tipo de normas deben cumplir como docente?

- **EF:** además de lo que corresponde al rol docente como horarios, como presentar programas, como creo, todo lo que es lógico, otras así que no tuvieran escritas me parece que no. Hay cosas que se plantean, por lo menos yo las escucho en cuanto al tema de la convivencia institucional. No todo es color de rosa, por ahí te pegas unos enojos que bueno tenés que tranquilizarte, no armar un despelote por una silla o lo que fuera. Y lo no escrito apunta un poco a eso, nos llevemos bien, no hagamos despelote. Y, por otro lado, por lo menos yo y con muchos de los que charlamos de los profes, entendemos que estamos en una situación de miércoles en términos de lo que se paga al docente, el laburo que tenemos. A nivel de infraestructura tenemos un montón de cosas y otro montón de cosas no tenemos, estamos cansados, todo lo que quieras, y bueno, tratemos de pilotearla, no nos matemos dentro de este contexto porque vamos a terminar mal, viste. Por ahí, lo no escrito apunta sobre todo al tema de la convivencia. Yo podría plantear en términos normativos, ponele, “y a mí no me puede decir la preceptora tal cosa, porque yo soy docente y ella es preceptora, ponele”, pero viste, decís, para que me voy a hacer problema por eso, porque es como mucho trabajo y creo que nadie está en un lecho de rosas en términos de salarios, de lugar de trabajo, instrumentos, y toda esa historia, así que bueno.

- ¿Estás agremiada?

- **EF:** sí, en el gremio es el SADOP-Sindicato de Docentes Privados.

- ¿Y suelen adherirse a los paros?

- **EF:** la mayoría de las veces el SADOP se adhiere a los paros de la UEPC, entonces vos podés adherir al paro. Pero como en todos los paros, te descuentan el día, cosa que casi ningún docente se puede bancar. Osea, me parece que eso en términos laborales, y no solo en lo privado. Los docentes de la provincia ya hay muchísimos que no adhieren al paro porque ya no te podés bancar un descuento. Vale mucho más el ausente que el presente, te aviso, presente te pagan 10 y ausente te descuentan 20. Si nos adherimos no es que nos persigan, pero si nos van a descontar el día y van a estar chochos descontando, pero si yo puedo apelar al sindicato por cualquier inconveniente, duda o dificultad. Una vez iba a consultar algo, pero no fui, no fue

necesario. A veces hablando con la parte contable ellos te explican o sino con Fernando otras cuestiones.

- ¿Qué canales de comunicación tiene Quality?

- **EF:** está la página de Quality, el Facebook, hay un boletín que mandan por correo electrónico. Lo que me parece es que no todo el mundo lee o no todo el mundo le importa o no todo el mundo se fija. Muchas veces no estamos informados de algo que ya nos informaron y no leímos todo. Me parece que cada vez menos, incluyéndose a los docentes, y ni que hablar de los estudiantes, cada vez se lee menos, entonces a menos que te lo pongan en la cara no te enteraste. Si el correo que mando el director es medio largo leíste el primer párrafo y el otro no. Yo eso lo estoy viendo mucho y como comunicadora me preocupa mucho. No creo que falten herramientas ni canales de comunicación, pero no estamos mirando a donde tenemos que mirar, no estamos leyendo a donde tenemos que leer, y así como los chicos te preguntan cosas que vos decís lo puse en la carátula del apunte, los profes también y todos, ¿no?, lo veo en general.

- ¿Y entre los docentes se comunican por mail?

- **EF:** sí por mail. También hay muchos grupos de WhatsApp por carreras, por amigos, lo que sea de amigos. La comunicación oficial va por mail, pero nosotros tenemos un grupo de WhatsApp de los profes de la tecnicatura de periodismo y nos comunicamos por ahí.

- ¿Hay algún líder en QI?

- **EF:** sí. Hay por ejemplo en términos de Quality en general, como institución educativa, están los que fueron fundadores de la parte educativa del Quality porque esto para el dueño empezó siendo un gimnasio creo o una pileta, y después pasó a ser un instituto de educación superior con título oficial y hay profesores de educación física que han acompañado ese proceso desde entonces. Creo que son los 25/26 años, digamos desde que fueron a ser profesores de natación a una pileta privada a ser hoy profes de un instituto superior y si creo que entre esos profes hay uno o dos líderes.

- ¿Quiénes?

- **EF:** dentro del profesorado me parece que Samuel Perugini, que nose si él lo sabe. No creo que él quiera ser un líder pero sí que es un referente. Después, si creo que el director ejerce

cierto liderazgo como en términos académicos. En periodismo a mí como que me han bautizado la coordinadora de la carrera. Eso no significa ni que cobre nada, ni que nadie me dé bolilla por eso, pero si la que organiza un poco, coordino un par de cosas y soy la que más contacto tiene con el director. También en estética hay una profe que es la que coordina de alguna manera, pero somos todos puestos por nosotros, por una cuestión de equipo.

- ¿Hay alguna situación que se repita con frecuencia entre los profes, buena o mala? ¿Y qué postura toma Quality al respecto?

- **EF:** hay una situación que es la siguiente, estamos la mayoría de profes en blanco, como corresponde, y como que ahí no hay mucho que discutir salvo a través de un sindicato del gremio, porque no lo define ni el señor Ricardo Taier ni yo, en eso no hay mucho que discutir por ese lado. Si hay otros profes nuevos que acaban de entrar que están en negro, por ejemplo, y si hay profesores que entraron a la tecnicatura de periodismo que por supuesto empezaron en negro y después quedan en blanco, pero hay un caminito en donde yo les digo: “mira, bancate un tiempito y si todo va bien vas a ver que pasas en blanco porque no es fácil tener profesores en negro”, en términos legales no es fácil. La educación está muy regulada, por más privada que sea, regulada por el Estado. Puede haber conflictos, te digo no salariales porque eso se resuelve fácil, es blanco o negro, después de que estemos conforme con lo que cobramos es otra discusión. No lo define el dueño de Quality. Puede haber conflictos en términos, si se quiere, ideológicos, por ejemplo, que no estés muy de acuerdo con lo que se plantea. Por ejemplo, ahora hay muchas discusiones, y las tenemos...y me parece muy bien que las tengamos, desde la cuestión de género tanto a nivel de docentes como estudiantes, hay conflictos, hay discusiones y hay distintas posturas. Me parece perfecto que se discutan los conflictos si los hay, creo que se tienen que resolver, no puede quedar como que no pasó nada. Y si las discusiones están súper buenas podemos discutirlo, y no me parece que intervenga mucho la empresa o el dueño, me parece que acá se definen más las cosas por consenso. Entonces cuando tenes una reunión de profes en donde solamente dos están discutiendo muchísimo un determinado aspecto y no están acompañados por el conjunto de profes o no se prende todo el mundo, ese reclamo o discusión probablemente quede en la nada. Pero cuando el conjunto de los profesores de alguna manera estamos consensuando una determinada idea eso avanza. De hecho, las cuestiones de género, que se han dado tema en el Profesorado de Educación Física, la cuestión de género y el trato profesor/alumno/alumna/compañeros entre sí es delicado porque hay una cuestión muy física, creo yo...¿no? Viéndolo desde afuera. en

Periodismo Deportivo es delicado porque apunta al fútbol y es un ámbito sumamente masculino, y en algunos casos barras brava, y me refiero tanto a los estudiantes como los profes, hay una cultura muy machista en el Periodismo Deportivo. Entonces se suscitan cosas, que la mayoría de las veces han sido resueltas positivamente y en otras estamos un poco en la lucha. Estamos planteando estas cuestiones. Yo como profesora mujer, que nunca en mi vida hice Periodismo Deportivo, he ejercido periodismo, pero en otras áreas, que no me interesa el fútbol, imagínate los chicos dicen que viene a enseñar esta. He planteado mucho la discusión en cuanto al género, y al trato en el aula, al vocabulario en el aula, que es algo que les cuesta, no porque yo sea mujer sino porque estamos en un aula, no estamos en una cancha de fútbol. Yo podría ser varón que es lo mismo, y también en el trato con sus compañeras y el respeto. Me parece que en eso estamos como peleándola bastante y esta como abierto el panorama a la discusión, se presentan algunas cuestiones ideológicas que me parece que se discuten y también me parece que en algunos aspectos funciona esto del espiral del silencio, de temas o cuestiones que decís mejor me quedo callada porque acá pierdo como la guerra, pero no en la cuestión de género, de hecho se discute mucho acá.

- ¿Poseen algún texto que los identifique como institución?

- **EF:** hay un lema por ahí, pero me parece que nadie le da bolilla, nadie lo conoce. Yo no me lo acuerdo. Yo noto que los chicos se identifican mucho con la marca Quality, que abarca el ISAD, el Espacio, Gym.... los espacios de gimnasio, de natación, pero con la marca, no con un lema.

- ¿Tu retribución económica es a través de Fundación Quality?

- **EF:** sí, en la tecnicatura no tenemos docentes de la provincia. No tenemos pago directo desde la provincia todavía, porque eso también es un proceso. Y la tecnicatura lleva 12 años, que es desde que yo empecé.

- ¿Qué años de la tecnicatura tenés a cargo?

- **EF:** los tres. Redacción Periodística en primero, en segundo Periodismo de Opinión y en tercero Periodismo de Investigación.

- ¿Circulan mitos dentro de QI entre los profesores?

- **EF:** sí, que tienen que ver en Periodismo Deportivo con esto de la cultura futbolera y machista. Entonces, si sos mujer, ¿qué estás haciendo acá? Hay mitos en relación con determinadas figuras docentes, como este profesor es varón, relata partidos de fútbol, etc, es un capo. Ahora, si te dio un apunte, si te enseñó algo, entonces la cuestión es que es un capo porque habla bárbaro cuando habla de fútbol. Eso en la tecnicatura de Periodismo Deportivo pesa mucho, no sé si hay más mitos.

- **¿Y rumores?**

- **EF:** puede haberlos... pero yo no los escucho o no me doy cuenta. Pero seguramente los hay, claro... bueno, si en algunos casos determinados o en relación a determinadas personas en tales o cuales cargos. Por ejemplo, saber o hablar o rumorear quien va a ser los ojos, los oídos y la voz del representante legal y quien no, dentro de todo lo que es el ámbito de Quality. Entonces vos sabés que lo que digas va a llegar al dueño de la pelota. O rumores en cuanto a que por tal o cual motivo te pueden llegar a hacer la cruz y no vas a tener nunca más una hora, es un rumor, yo no lo tengo confirmado ni por sí ni por no. Nunca tuve una confirmación de que las cosas fueran así.

- **Al momento de tomar decisiones, ¿Quality considera las opiniones de los docentes?**

- **EF:** bueno depende de qué decisiones, porque la mayoría de las veces no nos consultan. Por ejemplo, si hay cambio de horario, como nos pasó, que se pasó la carrera de la tarde a la mañana, no nos consultaron. Simplemente nos hablaron y nos dijeron antes de empezar el año “miren, vimos que no habían muchos inscriptos a la tarde, conviene hacerla a la mañana asique pasamos el turno a la mañana. Si te viene bien ok, y sino no..bueno”. Como a la mayoría nos vino bien dijimos bueno no hay drama, pero no nos consultaron. Hay decisiones que te das cuenta que son empresariales, osea, la carrera se va a cursar de lunes a jueves y el viernes no se cursa, eso lo va a decidir la empresa. A nivel de instalaciones lo decide la empresa, nosotros lo podemos pelear digamos, como conjunto de profes decir nos ocupan tal cosa, nos sacaron tal cosa. Nosotros trabajamos en periodismo con un aula virtual y un aula de radio y tele y permanentemente estamos peleando para que eso se sostenga, se mantenga y tenga una mejor conexión de internet, etc. Pero yo hoy subí y no había internet en el aula virtual y no lo decidí yo por supuesto, sino que estaban arreglando otra cosa y sacaron el cable de acá y lo pusieron en otro lugar y “vos hace lo que puedas”, por cuestiones empresariales que le conviene más a la empresa a que vos tengas internet para dar clase, obviamente. Pero en algo que yo noto

mucha libertad, que nadie se mete con vos, es en la clase que vos das, como la das, y se discute a nivel de cuerpo de profesores. En las reuniones docentes, en los talleres docentes, se evalúa así, como se hace cómo se dan clases teóricas, las prácticas, las herramientas, las didácticas, todo eso en términos a nivel docente se discute, se evalúa, se elige y se decide.

- ¿Asistís a todos los talleres y reuniones?

- **EF:** las reuniones docentes son obligatorias, son tres o cuatro al año. Y después hay talleres docentes que a veces son para la tecnicatura y a veces solo para el profesorado porque tienen que ver con la provincia.

- ¿Y a los talleres de la tecnicatura?

- **EF:** sí, porque nosotros como licenciados en comunicación, si bien yo tengo una prueba de suficiencia pedagógica rendida, pero no tenemos mucha formación docente, yo no hice el profesorado. Entonces yo aprendo mucho de los colegas, de los docentes del profesorado porque uno está medio de pecho en esto, yo no hice el profesorado.

- ¿Qué opinás de esos talleres?

- **EF:** yo creo que en lo que más aprende uno es en la convivencia con los demás profes y en el intercambio. Si los talleres fueran más de intercambio, porque a veces hay una temática muy formal. Los temas son demasiado de agenda del ministerio de no sé dónde. Y uno piensa yo en el aula tengo otros problemas, a mí me pasa eso, tal vez los del profesorado están más en training en esas discusiones.

- Nos contó Ro de la cartelera de la sala de profesores, ¿le prestás atención?

- **EF:** la mayoría de las veces ni miramos la pizarra... nos enteramos de las cosas por el boca en boca y los mails. La sala de profes es un hervidero de noticias y rumores. Vos estás ahí y en 5 minutos te enteras de todo... por lo menos en los horarios que yo vengo.

- ¿Te preocupa algo de QI?

- **EF:** lo único que me puede preocupar a veces es que la empresa se coma al instituto educativo. Hay como dos figuras, la Fundación Quality y la parte comercial, que está bueno que esté porque permite más inversión, etc, pero que no se termine comiendo a la fundación que es la parte educativa.

- **¿Considerás que les van quitando ciertos espacios?**

- **EF:** exacto. Por una parte, uno dice está bueno lo empresarial porque es lo que sostiene la fundación, pero a veces no está tan bueno en términos de infraestructura porque te pisan, o te sacan un día de cursado porque hay un espectáculo. Lo que es evidente es que por un lado la empresa es lo que da plata, pero a veces la empresa pisa y eso molesta.

- **¿Sentís que tu trabajo es reconocido?**

- **EF:** sí como docente, no en la parte de la coordinación de la carrera. Osea, todo el plus que uno le mete no te lo reconocen, no se dieron cuenta.

- **¿Sugerirías algo para QI?**

-**EF:** a mí me parece que tendría que haber más comunicación o articulación entre lo que es empresa y fundación instituto educativo, tendría que estar más articulado. Creo que la parte empresarial tendría que entender bastante más incluso el beneficio, si se quiere, económico o comercial de sostener un instituto educativo, esto de la responsabilidad social empresarial, tendría que estar más involucrado y articulado lo uno con lo otro, más que pisotear, viste... de que la empresa pisotee al instituto y el instituto trata por todos los medios defender espacios o posibilidades.

Entrevista 5

Entrevistado: Daniel Castillo, docente del Profesorado de Educación Física y de la Tecnicatura Superior en Musculación y Entrenamiento Personalizado. Titular de la cátedra Prácticas Profesionalizantes II. 12 de abril de 2019.

- **¿Cuántos alumnos hay en Musculación a diferencia del Profesorado?**

- **DC:** y son 80 y 90 alumnos en Musculación contra 1000. Y porque son profesorados, los tres turnos, cuatro años, obviamente es la carrera más rica en contenido y con otro alcance.

La carrera de Musculación tiene un crecimiento en cuanto alcance haciendo convenios con la Cámara de Gimnasio, con clubes, para que los chicos hagan las prácticas justamente con la parte de entrenamiento. Ahora están haciendo las prácticas de fútbol.

- **¿Y las realizan acá en QI?**

- **DC:** si martes y jueves están acá con tres divisiones de un club de Córdoba, San Lorenzo.

- **Ah sí leímos acerca de las prácticas con San Lorenzo. Y cambiando de tema, ¿conocés la misión de Quality?**

- **DC:** la misión eh... En lo que es Quality ISAD en el área educativa, me imagino que debe ser la formación de profesionales acorde a la realidad social, buscando una garantía de calidad en cuanto al profesionalismo. Debe estar escrito en algún lado, objetivos, misión, valores.

- **¿Y se los transmiten?**

- **DC:** no que yo sepa nunca.

- **¿Sabés si están escritos la misión, visión y valores de QI?**

- **DC:** no, a menos que esté en la página de Quality. Pero no entro a la página para nada porque no hay nada que me lleve a entrar a la página de Quality. La comunicación, hablando de comunicación, es directa con los preceptores, con el director, y ahora está Rocío a cargo de comunicarnos. Hoy me mandaron dos mails, por ejemplo, y dos WhatsApp, informando de un examen, y de unas planillas, cosa que me parece excelente.

- **Entonces, ¿se comunican por WhatsApp, además del mail?**

- **DC:** sí, de las dos maneras.

- **¿El WhatsApp se utiliza de forma personal o hay un grupo?**

- **DC:** yo recibo un WhatsApp y es con un teléfono que tiene el escudo de Quality. El WhatsApp si es personal, y el mail es grupal. En el mail se puede ver el listado de todos los profes.

- **¿Y lees los mails que te envían?**

- **DC:** sí, sí. Mientras no sea tan largo lo leo.

- **¿Utilizan algún otro medio para comunicarse?**

- **DC:** no. Puede haber una cartelera en la sala de profes informando, o nosotros tenemos una carpeta en donde tenemos que firmar, más allá de que marcamos la entrada y salida de la institución, tenemos que firmar la asistencia digamos así. Y ahí nos saben poner si un alumno tal cosa, o paso tal otra, o saben poner en la cartelera informándonos de algo.

- **¿Y lees la cartelera?**

- **DC:** no. Nadie suele verla.

- **¿Conocés los objetivos de Quality?**

- **DC:** me imagino que debe ser formar profesionales de calidad (se ríe).

- **¿Considerás que hay ciertos valores que comparten entre los profes?**

-**DC:** uh, bueno esta duro ahí. A ver, yo soy de la camada de los profes más viejos, yo creo que en cuanto a antigüedad hay tres grupos bien diferenciados:

Estamos los profes que tenemos más de 15 años de antigüedad en la institución, yo hace 28 años que soy profe, por ejemplo. Hay un grupo de profes que está entre los 15 y 10 años, y después hay muchísimos profes que han entrado en los últimos cinco años por el crecimiento de la matrícula en las carreras. De ahí en más, uno como viene en los horarios que tiene que venir, más allá de que yo estoy en los tres turnos casi todos los días, yo me relaciono ya con un grupo muy unido selecto de profes. Entonces veo gente en la sala de profes, saludo como le va profe, y listo no sabes ni qué materia da. Entonces yo puedo hablar de la relación de esos profes, muchas veces nos juntamos en una cena, ya somos más amigos que compañeros de trabajo. De ahí en más veo muchos colegas que sé que están en la institución, pero no tienen la afinidad para estar con uno porque no los conoces prácticamente.

- **¿Creés que hay compañerismo igual entre todos?**

- **DC:** no, nos tratamos como compañeros. Pero yo creo que compañerismo es justamente por el compartir, y hay profes que son compañeros de trabajo, pero de ahí a compartir no hay forma.

- **¿Y hay algún tipo de conflicto entre los grupos de profes?**

- **DC:** no. En realidad, o lo que nosotros hablamos, puede haber habido algún conflicto alguna vez en alguna situación específica de valores que hacen a igualdad de género. En alguna reunión nosotros los más viejos les damos la bienvenida a los más nuevos con aplausos con cantos a los profes, entonces por ahí uno inocentemente es lo que ha hecho toda la vida, y por ahí ahora está mal visto, o vienen profes con otra forma de ver las cosas. Y uno que lo ha visto a Quality crecer de cero, y que ha dado clases en el vestuario, no hemos tenido aula.

Nunca hemos hecho paro, y ahora te encontrás con gente que quiere hacer paro, que quiere ir en contra de esto o de lo otro. Y este grupo de profes viejos, que llevamos la camiseta puesta, porque incluso esta es mi segunda casa, difícilmente nos cuesta aceptar esas reacciones. Estarán bien o están mal. Pero es una cuestión personal, yo no lo acepto. Opto por directamente no involucrarme con ellos, y si hemos tenido que hablar alguna vez para defender a la institución, Samuel yo y algunos otros más, les aseguro que lo hemos hecho.

- **¿Y a quién te dirigís en caso de que quieras hablar o plantear alguna cuestión?**

- **DC:** lo resolvemos entre nosotros. Si tenemos que hablar con alguien, hablamos con el director.

- **Y estos malos entendidos entre ustedes y los otros grupos de profes, ¿en qué espacios se han dado?**

- **DC:** se dio en una reunión una vez, y ya después de esa reunión dijimos no molestamos más, listo. Cada uno su vida, chau. Y lo cortamos por lo sano digamos.

- **¿Y no comparten con esos profes espacios o aulas?**

- **DC:** no, porque si bien hay reuniones de profes que nos exige el Ministerio dos o tres veces al año para hacer talleres, trabajamos la temática que hay que trabajar, se comparte y nada más. Después de ahí en más no se hace nada.

Antes, por ejemplo, la institución hacia las fiestas de profes, de fin de año y un montón de cosas, y ya no se hace más. Entonces uno ahí se encontraba con todos los compañeros de trabajo. Yo considero compañeros de trabajo no solo a los profes que están conmigo, sino a los que están limpiando, los que están en Secretaría, los que están en Quality Espacio, yo me saludo con todos. Soy un tipo que me saludo con todos. Estamos todos en la misma con las chicas que están en la cantina, somos todos compañeros que trabajamos en una misma empresa.

- **¿Hay normas implícitas en Quality? Es decir, que no les son impuestas por parte de la institución.**

- **DC:** hay una cuestión de ética y de compromiso con la institución, yo le debo todo a la institución. Yo empecé con una cátedra de dos horitas, y ahora terminé con una antigüedad con 31 horas cátedra. Obvio que éticamente hasta ahora no me hizo nada la institución para que yo me sienta mal. Yo creo que legalmente los profes tenemos cierta cobertura en cuanto a gremio

o el Ministerio, y que, si yo tuviera algún problema con la institución, y la institución no me lo pudiera subsanar yo iría a otra instancia me imagino, no tengo porque ahora. El tema de los paros nunca me adherí a ningún paro, no porque no quiero, no porque no pueda adherirme. Si hubo casos de profesoras que se adherieron a paros y no le gustó al representante legal de la institución. Entonces a mí también me parece una estupidez que hayan hecho paro acá, pero bueno cada uno tendrá sus motivos.

- ¿Cómo se organizan con los espacios o las aulas?

- **DC:** ya cada curso tiene el aula designada en donde va a trabajar. Si yo quiero cambiar, tengo que avisar con tiempo. Suponete que tal profe está en un aula, y yo quiero esa aula, no puedo ir y meterme a esa aula con mi curso, porque se supone que está el profe. Y bueno pido disculpas y me marcho yo porque ya tengo otra aula designada. Si yo necesito un aula o algún elemento en especial lo tengo que solicitar con tiempo al área de Preceptoría.

- ¿Y cómo es tu relación con los mandos altos? Con Ricardo Taier o el director Fernando.

- **DC:** excelente, con Fernando excelente. Y con Ricardo Taier excelente desde el punto de vista que lo conozco hace 20 años. Y cuando yo lo he necesitado alguna vez ha cumplido conmigo sin ningún problema. Más allá que no lo veo como otras veces en la institución, porque imagínate la cantidad de cosas que debe tener empresarialmente, pero yo creo que su visión me parece que al tener ya un director, una secretaria, preceptores, me parece que él ya se desvincula un poquito. Pero sé y me imagino que está al tanto de todo seguro.

- Con respecto a la estructura jerárquica, ¿conocés si hay un organigrama?

- **DC:** totalmente verticalista. Sé que esta el área del representante legal manejado por la familia Taier y Ricardo. Y de ahí para abajo, está contaduría, por un lado, y en lo que es ISAD, la Dirección, los preceptores, los profes y los alumnos, me parece que es así.

- ¿Y cómo creés que se da la comunicación? ¿De manera ascendente o descendente?

- **DC:** yo creo que hay cosas que llegan hasta Fernando, y él toma la decisión, o si realmente necesita permiso o la autorización de Ricardo, se lo solicita a él. Porque hay cosas que deben involucrar económicamente a la institución, o algún permiso especial, entonces sería muy autoritario de parte de Fernando decir si yo tomé esta decisión sin que lo haya consultado por ahí con Ricardo. Con respecto a mi rol si yo me manejo con Fernando. Por ejemplo, me faltaron

unas horas en el recibo de sueldo y yo fui a hablar con Fernando, y él habló con el contador, y se dieron cuenta que se habían equivocado, entonces se resolvió así. Quizá en otro momento hablaba directamente con el contador, porque ya lo conozco, pero no quise pasar por encima del Director.

- ¿Y te sentís escuchado si tenés alguna opinión o sugerencia que dar a la institución?

- **DC:** sí, sí. En realidad, yo me siento muy comprometido con el área de Musculación. Veo que es una carrera que necesita cambios en cuanto a contenido y roles de docentes. Y la llevo puesta como si fuese un coordinador. Entonces todo problema que se presenta, o lo que estamos solucionando, lo hacemos con el director y de esa manera lo aliviana un poco a él no, en ese sentido.

- ¿Qué problemas reconocés que hay en Musculación?

-**DC:** cambiar un poco la temática de la carrera, actualizarla a la realidad. No comparto algunas cuestiones con algunos colegas que no están comprometidos al 100% con la carrera entonces eso hace que yo escuche las quejas de los alumnos. Como ellos me ven a mi como un referente, me cuentan todo. Y yo no puedo tomar una decisión, yo hablo con Fernando y le comento todo eso.

- ¿Creés que hay algún líder?

- **DC:** sí. Creo que lo consideraría líder a Samuel Perugini.

- ¿Y te considerás un referente en Musculación?

- **DC:** sí, por lo que dicen los chicos sí. Aparte tengo muchas horas en la carrera y me ven muchas veces en la semana.

- ¿Circulan rumores por Quality?

- **DC:** no, que sé yo. Por eso te digo, muchas veces uno opta por venir, trabajar, hacer las cosas e irse. Y no entrar en ningún tipo de dicotomía que genere conflicto. Pero de ahí en más te podés enterar “che mira tal profe hizo esto mal, hay que decirle, o los alumnos se quejan porque no deja el plan de clases”. Cosas así, de ahí en más, les vuelvo a decir, desde mi punto de vista personal, hay un grupo de profesores que no conozco. A ver me he enterado de una profesora que era seguidora de Cristina, y les hablaba a los chicos de ella, y uno de los chicos le dijo que

no era una casa de política, y la profesora le dijo que se retire del curso. Entonces uno dice, si vos tenés que venir cumplir con tu trabajo y te vas, suma para la carrera.

Yo, por ejemplo, una vez por mes organizo una jornada con un profesional de afuera para que los alumnos tengan un referente extra, entonces busco un profesional que les dé una charla de un tema específico, y lo hago siempre y todos los meses y los alumnos me preguntan profe cuando es el próximo taller. Entonces me comprometo y a ellos les ayudo.

- ¿En qué creés que se destaca Quality?

- **DC:** yo creo que comparando con los 12 o 13 profesorados de Córdoba, me parece que tiene un nivel académico que sobresale en ese sentido. Hoy no hay agua porque están rotos los caños, y otra institución hubiera cerrado, no hubiera habido clases directamente. Y hoy acá hay clases. Si hay paro de colectivo nosotros venimos y las clases se dan, más allá de que el alumno venga o no venga. Creo que por ahí marcamos cierto nivel. Aunque a veces hay complicaciones. El turno noche a veces está con los líos de acá y los ruidos de las fiestas de Quality Espacio, no hay lugar para estacionar el auto, y bueno son cosas que son parte de otras empresas dentro de la misma institución.

- ¿Pensás que Quality Espacio le está quitando lugar a I.S.A.D?

- **DC:** hace unos años teníamos mucho más espacio. Y bueno, ahora se usa esa playa de estacionamiento como lugar para dar clase. Pero bueno, son las reglas del juego, entonces uno se adapta a las reglas de juego. Por ejemplo, yo tengo softball con cuarto año a la noche y me gustaría usar el playón toda la cancha verde que está ahí (señala), pero como no hay luz a la noche ahí, entonces doy softball bajo techo (señala el playón), con lo limitado que está el espacio. Y es un deporte que necesita espacio. En cambio, los otros turnos, mañana y tarde van allá y no tienen problema, pero bueno, son las reglas de juego y me adapto. Uno se adapta a las necesidades. Creo que marca esa diferencia, Quality tiene turno noche en el profesorado, es la única institución del profesorado que tiene turno noche. Y de ahí en más creo que al nivel lo marca cada profe.

- ¿Qué tipos de mensajes se les envía por mail?

- **DC:** nos envían si hay cambios de horario, reunión, si hay que presentar una planilla, nos mandan a principio de año el tema de los reglamentos, el reglamento institucional, el reglamento del Ministerio. Son mensajes más bien informativos.

- **¿Y te envían mensajes motivacionales o de apoyo?**

- **DC:** no no.

- **¿Hay reuniones aparte de los talleres obligatorios?**

- **DC:** generalmente hay alguna reunión al comenzar el año. Y después, sabe haber dos o tres talleres que son del ministerio.

- **¿Consideras que son productivos los talleres?**

- **DC:** no, para mí no. Yo soy un burro para eso. No me gusta de lo que se trata. Puede ser importante, pero yo soy muy reacio a eso. Me cuesta mucho, vengo, participo, opino, soy el que lee alguna vez, pero no me termina de gustar. Para todo lo que es la burocracia, papeleo, soy el peor del grado.

- **¿Sentís que tenes cierta libertad al momento de dar clases?**

- **DC:** si siento libertad para dar mis clases dentro del marco normativo. Yo por lo menos respeto la línea del contenido que tengo que trabajar. De ahí en más yo puedo decidir si doy el contenido de manera teórica, práctica o un video.

- **¿Qué aporte sugerirías a la institución?**

- **DC:** a mí me afecta mucho el ruido y la movida de Quality Espacio, hay mucha gente algunas veces y yo estoy dando clase. A veces me molesta. Entonces opto por cambiar la forma de dar la clase. Pero de ahí en más creo que me gustaría tener una buena sala de profes, por ejemplo. Nosotros tenemos la sala de profes, pero una buena sala que haya una cocina, yo que vengo tres veces por día, las tres veces tengo que tomar tres o cuatro café, eso me equivale a 200 pesos por día. Entonces ya tengo casi 3000 pesos por mes. Y bueno me tengo que traer todo yo en un tapper. Y en toda institución está la sala de profes con cocina, microondas, cafetera. Pero bueno, hace años que se ha pedido. A mí me haría feliz porque me ahorraría mucho dinero.

- **¿Y los profes tienen algún descuento en el bar?**

- **DC:** en realidad es el mismo descuento que los alumnos, con la tarjeta de Quality del 20% de descuento. Tengo la tarjeta obviamente.

- **Si querés informar algo al director o preceptores, ¿cómo te comunicas?**

- **DC:** he mandado correo, he hablado personalmente, y cuando he podido usar WhatsApp mando por ahí. Pero trato de que todas las cosas sean dentro del horario de trabajo, entonces busco hablar personalmente.

- **¿Y para hablar algún tema con un profe de Musculación?**

- **DC:** lo charlamos cara a cara. He llegado a hablar con los profes, si los chicos dicen algo de él. Porque compromete a la carrera. Si hay algún conflicto se soluciona entre nosotros, a menos que se tenga que ir y hablar con el director. Por ejemplo, ahora estamos viendo con el director de hacer una reunión con los profes de la carrera de Musculación justamente.

- **¿Para tratar alguna temática en particular?**

- **DC:** sí, para ajustar el tema del compromiso. Para que los alumnos estén satisfechos.

- **¿Y los profes de Musculación tienen mucha antigüedad en Quality como vos?**

- **DC:** la mayoría tiene sus buenos años, y la idea mía es qué tienen que entrar profes con otra mentalidad, con otra predisposición. Por eso hicimos entrar a David, un muchacho nuevo que tiene un futuro profesional increíble para mí. Y los alumnos están chochos, tiene otra energía, otras ganas.

Entrevista 6

Entrevistado: Samuel Perugini, docente del Profesorado de Educación Física. 15 de abril de 2019.

- **¿Hace cuánto trabajas en QI Samuel?**

- **SP:** desde el año 1993, desde que comenzó.

- **¿Y conocés la misión y visión de QI?**

- **SP:** sí, porque digamos como que, al ser parte de la creación del gimnasio, porque nosotros empezamos como gimnasio en la calle Independencia, y a mí me tocó la parte de organizar toda la parte de natación. Entonces, junto a un grupo de profes no solamente yo solo, Sergio Laspina, mi hermano, empezamos a generar ya que la gente que había hecho el complejo no tenía una visión acerca de lo que es un gimnasio, las actividades deportivas, sino una visión

netamente comercial; entonces bueno, tuvimos que entrelazar lo que era lo deportivo, lo social, lo pedagógico, etc, con lo comercial. Teníamos una exigencia de posicionarnos primero en la Ciudad de Córdoba como algo diferente a lo que había y después bueno con una oferta que fuera atractiva, atrayente, convocante y a la vez bueno que diera rédito económico para el dueño, porque fue una inversión muy grande la que hizo y sigue haciendo el dueño.

- ¿Sabés los objetivos de QI?

- **SP:** los objetivos, en realidad el objetivo principal de Taier de Ricardo, el dueño, es, como te explico. Esto fue como un posicionamiento de él dentro de lo que era la política, lo social, lo cultural, una plataforma que le sirvió a él también para llegar a otros lugares que no podía llegar. Entonces el camino se le allanaba mucho, como, por ejemplo, cuando el gimnasio fue el segundo o tercer gimnasio de Córdoba que tenía sauna, relax, masajes, yoga, entonces se invitaba a las grandes personalidades de la política, de la cultura, de la economía, industriales, que venían a Quality. Aparte como teníamos máquinas de primera generación, entonces vos de repente llegabas y en ese momento lo veías a Mestre, que se yo, al CIO de Arcor, Bagley, al presidente de la Fundación Mediterráneo, al que era en ese momento que ahora no más, el director de La Voz del Interior. Pero también convocado por un lugar totalmente diferente. Quality marcó una diferencia, hay un antes y un después del gimnasio de Quality.

Si bien los objetivos, en un primer momento, él nos dio vía libre para que nosotros gestionemos y trabajemos con una visión muy amplia. Tan es así que hoy tenemos un profesorado de Educación Física, se crearon carreras de Musculación, de Aeróbica, se hicieron eventos sociales comunitarios como juntar comida para donar al Padre Aguilera, se hacían Master Class gratuitas en la Plaza de la Intendencia. Un aspecto social fuera de lo económico y redituable, que le hacía bien a la sociedad y también a él le servía para vender productos a empresas. No es lo mismo ir a pedir una publicidad a la Pepsi o la Coca Cola diciendo que tenes tres socios, a decirles tengo un profesorado de Educación Física porque hay un movimiento de 1500 alumnos por día. Osea, la visión de él no era netamente comercial, no es netamente comercial. Si bien apunta siempre a eso, porque por ejemplo vos vas a ver que hay un playón ahí cubierto, eso nos llamó a los profes y nos dijo "¿cómo podemos explotar eso?" y si vos no agarrás la pelota y haces un proyecto y lo llevas adelante, el tipo dice "vos sabes que vino, en su momento era Baglietto, y le dijo quiero hacer un recital acá, "bueno dale hagamos el recital acá". Es un tipo tan rápido y nosotros no estamos acostumbrados a esa velocidad de trabajo, entonces te pasa por arriba. O estás con él al lado, adelante no vas a estar

nunca porque tiene otra capacidad, pero si vos no estás al lado te quedas atrás y el tipo dice, bueno muchachos yo les di esta mesa para que hicieran lo que quisieran, la pusieron patas para arriba, yo lo voy a poner de nuevo en cuatro patas, voy a poner un bar, un café, un restaurante. Tiene una visión de negocios impresionante. Y no es todo negocios para él, porque a él le sirve esto como publicidad para su negocio. Hemos dado clases gratuitas a escuelas, a jardines, tenemos convenios con la Municipalidad para darle a escuelas urbano marginales clases de natación. Pero bueno es como dice el dicho, una mano lava a la otra y las dos lavan la cara; por algún lado después él tiene un rédito.

- ¿Hay valores que comparten entre los profes?

- **DC:** yo ya tengo casi 60 años, tengo una formación totalmente diferente a la de hoy día. Pero creo que tenemos un grupo humano muy muy bueno, excelente. No tenemos lugares para reunirnos, Quality no los da. Pero creo que más allá de las diferencias de edad que podés encontrar acá, todos trabajamos más o menos con los mismos ideales. Creo que valores que se destacan es la forma de trabajar de los profes, la personalización que tenemos con los alumnos, la inclusividad y la responsabilidad.

- ¿En qué creés que se destaca QI con respecto a las demás instituciones?

- **DC:** creo que la misma institución y hablando desde el dueño, nos ha bajado líneas de trabajo que han sido una formación para todos. Yo en lo personal he aprendido a trabajar, los profes de educación física somos muy despelotados para trabajar, en eso aprendimos un montón; en que te exijan che mañana tenemos que tener un programa. Tenemos una baja de línea, no directa en el decir “mañana me traés”, porque también tiene una forma de relacionarse muy especial, “che acordate mañana de traerme el proyecto”. Es un tipo muy generoso, en ese sentido hemos trabajado muy bien, me ha abierto la cabeza Ricardo. Y con los profes bueno, somos todos iguales, decimos son las ocho y vamos.

- ¿Y con Fernando qué relación tenés?

- **DC:** y con Fernando, en un principio veníamos con una dirección en que no nos sentíamos dirigidos. Fernando es un tipo muy político, sabe con quién está hablando, sabe cómo tratarlo, cómo llevarlo, tiene una paz interior que si vos venís a 10.000 te baja a menos 10. Estamos muy contentos con él, lo apoyamos al 100%. Si bien yo tuve una cuestión, no personal con él, pero yo aspiraba ser el director del profesorado. Si bien una vez lo fui, pero renuncié porque

me fui a vivir al exterior seis años, volví, empecé a trabajar de nuevo, en un momento pensé que me la iban a dar a la dirección, y bueno el elegido fue Fernando. Fui y le dije, mira la verdad esperaba que fuera yo, pero de todas maneras no hay nada personal porque no fue tu decisión que te eligieron, pero conta conmigo con el 100% del apoyo. Y yo soy un poco el referente, porque soy el más viejo de acá.

- ¿Te considerás un referente de Musculación?

- **DC:** sí, aparte soy ariano, soy gringo, entonces por naturaleza somos líderes. Y como mi viejo me enseñó que las cosas se dicen de frente y mirando a los ojos, no le debo nada a nadie, soy un agradecido y sí tengo que decir las cosas las digo. La verdad es una mochila que vos te sacas de arriba, entonces todos me vienen a preguntar a mí. Pero Fernando es una persona divina, transparente al 100%, también dice las cosas de frente, y creo que todos los profes lo apoyamos a full.

- ¿Se debate sobre el tema de género?

- **SP:** sí, mucho. El problema que tenemos nosotros es que para nosotros es algo natural, porque tenemos chicos homosexuales, chicas gays. Tenemos de todo y nosotros lo reconocemos y no los discriminamos, y podemos hablar libremente y los chicos saben que lo hacemos de otro lugar. Cuando yo le digo a uno: déjate de joder, no seas maricon” y hay un chico con una sexualidad diferente, el chico sabe que no lo estoy diciendo como una agresión a su sexualidad, porque nos conoce. A todos nos pasa lo mismo, pero, ¿qué pasa? chocamos con estos abanderados de la diversidad “no digas eso”, y yo les digo, “yo no soy así, los chicos me conocen”. Es más, el primer día de clases les digo mi forma de ser es así, primero soy sarcástico por naturaleza, mis hijos me odian por eso.

- ¿Qué opinás de los talleres obligatorios?

- **DC:** son un bodrio. En realidad, los talleres por lo menos a mí, no me aportan nada nuevo, es hablar de lo mismo, cambiando la palabra, cambiando el verbo; es lo que hacemos siempre. Que una materia se llame asignatura y antes era taller. Yo siempre digo que debe ser gente que debe demostrar que hace algo y que no está al pedo frente un escritorio, entonces dice no va a ser más natación y va a ser prácticas acuáticas uno. Eso lo hacen dos o tres pescados que dedican su vida a leer libros y nunca estuvieron frente a un grupo, te lo puedo garantizar. En el profesorado de Educación Física hace un año atrás la palabra deporte era una mala palabra,

entonces, estamos viendo el desfile de espalda, donde hoy la capacitación y especialización es importante, donde hoy el chico que se recibe va a tardar entre 10 y 15 años en entrar al sistema educativo, y donde hoy la oferta laboral próxima, temprana y accesible son los clubes, los deportes, los capacitamos para que empiecen a trabajar dentro de 10 años. Es un horror, vos fijate y vas a ver, no hay nadie haciendo deporte, entrás a un curso y están todos en las aulas, anestesiados, pobres, con un discurso teórico fantástico, pero bueno, yo gracias a dios ya me jubilo y no voy a ver más todo esto. Pero tomamos tendencias educativas que en otro países ya fracasaron, nunca arranca ni va a arrancar así y yo veo lo mismo que acá en el público, los chicos no tienen compromisos, no asumen responsabilidades. A mí me encanta dar clases, me divierto con los alumnos, ya no hablo de vocación, porque ni la entiendo, pero me encanta dar clases.

- ¿Circulan rumores entre los profes?

- **SP:** sí, los varones somos más putarraqueros que las mujeres. Lo primero que hacemos a la mañana es hablar de fútbol y después chusmeamos, pero queda ahí. No pasa más que un momento de diversión, que lleva y trae e incinerando.

- ¿Cómo es la comunicación entre profes?

- **SP:** nosotros tenemos un grupo de profes de WhatsApp, va, más que profes amigos, en donde estamos todos los varones. Por una cuestión que hay videos que no dan, y bueno es más hemos puesto que ya videos de connotaciones sexuales no lo subamos más al grupo. Pero todo el tiempo estamos en comunicación por WhatsApp.

- ¿Están todos los profes del PEF?

- **SP:** sí están todos, menos Fernando que salió del grupo por una cuestión de formación. Pero una vez al mes nos juntamos a comer asado todos los profes, y lo invitamos. Entre nosotros tenemos un lazo buenísimo. El que no se une al grupo es porque no le interesa, nosotros abrimos el juego a todos. Cuando incorporamos a mujeres, no se divertían, la dinámica es distinta entre los varones y las mujeres.

- ¿Y tienen relación con los profes de otras áreas?

- **SP:** no. Como te conté, el ISAD no tiene lugares en donde nos juntemos todos y nos conozcamos. No hacen reuniones ni capacitaciones.

- **¿Y con el representante legal tenes relación?**

- **SP:** sí, yo a Ricardo lo considero mi amigo y creo que él también.

- **¿Y se involucra en el tema laboral?**

- **SP:** se mete en circunstancias que hay que tomar un tema muy firme o muy directa.

- **¿Ustedes pueden influir en la toma de decisiones?**

- **SP:** se toman desde arriba. Nosotros tiramos ideas para hacer cosas, porque esa es la libertad que nos da Taier, eso es fantástico. Y con temas de horarios y esas cosas siempre tenemos la posibilidad de negociar.

- **Es decir que siempre hablas directamente con Ricardo...**

- **SP:** primero respetamos las jerarquías, primero hablamos con Fernando. En el probable caso, yo tengo el celular directo de Ricardo, pero yo respeto mucho las jerarquías y aviso: “mira voy a hablar con Ricardo”. Lo que se quiere generar acá es trabajo y que la gente trabaje. Pero la decisión última la toma Ricardo y son inapelables en algunos sentidos, sí te gusta bien y si no también.

- **¿Considerás que Quality Espacio les quita lugar?**

- **SP:** no, a ver, los argentinos nos quejamos de todo. Yo tengo puesta la camiseta de Quality, pero tampoco soy un defensor ciego, no soy un necio. Conozco desde el génesis, porque yo trabajo hace 30 años acá, y Ricardo cumplió 50. Ricardo tenía veintipico de años, imagínate, manejaba todo, juega a la marcha con los aviones. A mí Ricardo me escucha muchísimo, me tiene una confianza ciega. Yo tengo la satisfacción que Doña Sara, su mamá, me considera parte de su familia, entonces le digo, che Ricardo mira, acá hay que hacer algo, porque los chicos siempre se golpean, hay que llamar a emergencias, bla bla. Y le digo hagamos un playón y lo llama al ingeniero Sáenz, y ahí mientras yo pensaba en el playón de fútbol, él pensaba en cuántos autos entraban también ahí. Hicieron el playón y todo y en los espectáculos hicieron un playón vip donde vos dejabas el auto estacionado ahí y te ibas al Quality Espacio. Mientras yo pensaba en los chicos para que no se golpeen, él estaba pensando en el estacionamiento también. Tiene una cabeza enorme. Yo he crecido muchísimo laboralmente, edité tres libros que me editó él, he dado cursos de capacitación, dos de mis hijos trabajan acá, me abrió siempre

las puertas a nuevas oportunidades, una vez me pidió que lo acompañe para ser director de Córdoba Deportes, después por avatares de la política no se pudo, pero generamos mucho trabajo que le reditúa a él y a nosotros. Ahora hicimos la primera escuela de verano para adultos, para los de 70 años que no tienen qué hacer, por hora tenemos 70 viejitos que vienen, y eso le genera a él un ingreso importante y nosotros generamos trabajo para los profes, y es una bola que crece. Que quita espacio, sí, pero hay otros espacios. Nosotros nos quejamos, pero hay 18.000 lugares para trabajar. Si vos no tuvieras un espacio físico sí quejate, pero no considero que nos saquen espacios.

- Si te adherís a un paro, ¿creés que es mal visto por parte del mando jerárquico?

- **SP:** no, yo me adherí, y todo bien. Me llamó y me pregunto qué pasó, y yo lo agarro para la joda, y le digo que quiero más plata. Lo que pasa es que yo soy un referente, entonces todo el mundo empezó a decir Samuel no vino, Samuel no vino, y me preguntaron porque no vine, sí no me llamaron, y les digo que sí y que me cagaron a pedos, y después me les río, no me hicieron nada. Yo los cargo a todos, les digo yo tengo el teléfono, yo hablo con Dios, yo me siento a la derecha del todopoderoso creador del Quality. Pero así también yo puedo gestionar adelante de los profes, decir che mira, vos decis bueno dale para adelante, porque tengo esa confianza con él desde hace años, desde septiembre del 93.

- ¿Estás en desacuerdo con algo de Quality?

- **SP:** no me he puesto a pensar en tantas cosas. Es diferente las instituciones privadas, que las estatales, y las reglas están mucho más claras en los privados. Hay más rencores en las instituciones públicas y privadas. Te hablo de la UNC que se sacan los ojos por un sello que diga coordinador, en el Ipef te tenés que hacer amigo del coordinador, de todos, y ver que entrelazado hacer para joderte, no hay nada limpio. Acá esto es muy sencillo, es muy fácil. En desacuerdo creo que no estoy en nada, porque yo lo entiendo desde el lugar que es una cosa que debe generar dividendos, esto está creado como un negocio. Que nosotros no entendamos y nos vayamos del lado de la educación, como yo siempre digo, a Ricardo Taier lo que más le importa es el empresariado. Esto no es una casa que ayuda a la gente pobre, sí esto le va mal esto tiene que cerrar, porque es un negocio. Esto es un negocio y lo tenemos que aprender, y creo que a muchos le cuesta entender el sentido de negocio. Yo nunca voy con mis proyectos enormes, voy con dos hojas y él ve el mérito económico que va a sacar de esto, nada más.

Entrevista 7

Entrevistada: Laura Pesa, docente de la carrera de Estética, Cosmetología y Cosmiatría. 20 de mayo de 2019.

- Laura queremos que nos cuentes un poco de vos, ¿hace cuánto sos docente en Quality?

- LP: yo llego a Quality cuando se abre la carrera de Cosmiatría. Yo soy de la primera camada de cosmiatras egresados en Córdoba de lo que es la carrera, después de que aparece la legislación. Esto digamos es bastante reciente. La legislación aparece en el 2010 y a partir del 2013 ya estábamos saliendo, de la primera tanda éramos siete que egresamos en ese momento. Y a partir del 2015 me llama una de las profes que es la que daba la práctica profesional para que yo la ayudara. Yo estaba como ayudante en su cátedra, y bueno es como que ahí empezas a ver lo que es pararse al frente del aula, y demás. Y bueno como me empezó a interesar mucho. Esta profe en definitiva lo que estuvo haciendo fue prepararme porque ella ya tenía decidido dejar de dar clases, entonces estuve dos años con ella como ayudante. Y también todo ese tiempo estuve con otras de las profes que es la que da todo el tema de tratamientos corporales, que ella tiene tres materias y también estuvo como ayudante de ella y bueno. La profe de prácticas renunció y yo ya estaba lista para hacerme cargo de sus horas. La cosmiatría me permite también hacer trayecto pedagógico, soy la primera. No hay registro de cosmiatra que haya hecho trayecto pedagógico y ahora empecé otro que tiene que ver con la educación técnica superior.

- ¿Y solo vos estás a cargo de las prácticas?

- LP: sí sí, yo soy titular de lo que es la práctica profesionalizante en los tres años. En primer año lo que hacen más que nada es aprender técnicas, manejo de sustancias, manejo de los productos y hacen prácticas entre ellos. Ya en segundo año, tienen estas prácticas de corporal y se trabajan temas específicos de lo que es facial durante la clase a la noche y traen pacientes de afuera.

- ¿Cada estudiante tiene que buscar sus pacientes?

- LP: sí, claro. Y las chicas de tercer año, ellas trabajan todo lo que es piel enferma. Ahí digamos es un trabajo totalmente diferente. Es como que me toca en ese momento deconstruir todo lo que vine enseñándoles. Porque para trabajar con normas de bioseguridad mucho más extremas porque son pacientes con enfermedades de piel que los manda un dermatólogo, vienen

con el RP del dermatólogo que les dicen hagan esto, que también es algo que trabajo mucho por el tema de generar confianza, de que el dermatólogo se anime a mandarnos pacientes a nosotros. Por suerte, cada vez crece más el número de pacientes que atendemos y la Municipalidad nos manda de la Dirección de Especialidades Médicas muchos pacientes todos los años desde el año pasado. Es como un círculo de confianza por el que lucho año a año. Lo que es el tema de las herramientas con las que ellas trabajan, la sala está llena de aparatos en sub gestión de los profes que empezamos a mover nuestros contactos para conseguir todo eso y lo que son productos para las prácticas de primero, segundo y tercer año. También esta cara va y golpea puertas del laboratorio, gestiona todo, y este año tenemos cinco laboratorios colaborando con nosotros que la verdad es muchísima plata la que gastan para que ellas conozcan todo lo que existe y se les da la posibilidad de que si hay alguna presentación de producto, como hubo por ejemplo esta semana que un laboratorio presentaba en el hospital pediátrico, ellas van y no tienen que pagar nada, osea.. es el ida y vuelta que tenemos con los laboratorios que colaboran con nosotros.

- Es decir que tienen convenios, ¿no?

- **LP:** claro, pero son de palabra, entre los profes y la gente de los laboratorios.

- ¿Y los contactos se realizaron de su parte? ¿no desde QI?

- **LP:** claro. La profe que hace fisioterapia y tratamientos corporales es la que se encarga de los equipos. El resto de las cosas, los laboratorios son todos míos. Porque yo los molesto.

- ¿Eso es voluntad totalmente tuya?

- **LP:** sí, ni hablar. Osea, no es obligatorio, pero si no existiera eso no estarían las cosas para trabajar, esa es la realidad.

- ¿Y quién tuvo la idea de que empezaran las prácticas acá?

- **LP:** y el tema de las prácticas está en el plan de estudios establecido. Al plan de estudios lo desarrollaron en ese momento mis profesoras que después se aprueba en el Ministerio de Educación y que se presenta en el Ministerio de Salud, y gracias a eso, el trabajo de años de ellas, logramos tener matrícula como agentes de salud. Somos la segunda, hay dos lugares en Córdoba, nosotros y la Católica que podemos ir al Ministerio de Salud y solicitar matrícula de cosmiatras, no hay nadie más.

- **Su competencia en Cosmiatría sería la Universidad Católica entonces...**

- **LP:** sí sí, digamos. Competencia entre comillas porque ellos trabajan solamente lo que es fácil, nosotros también trabajamos lo que es corporal, entonces eso nos pone en lugares distintos. Pero somos las dos instituciones que les permite a los estudiantes tener matrícula profesional del Ministerio de Salud. Osea, trabajar dentro de lo que la legalidad dice.

- **Con respecto a QI como institución, ¿sabés la misión, valores y visión de la organización?**

- **LP:** sinceramente no mucho, pero por una cuestión de que yo llego acá y en lo único que pienso son en las necesidades de mi espacio. Sí hace dos o tres años que me he acercado mucho a la Dirección y ahí tengo acceso a otro tipo de información. Porque tiene en este momento una dirección de puertas abiertas, que cuando yo empecé a trabajar no la encontré. Entonces eso me ha permitido profesionalmente desarrollarme mucho más. Pero la verdad lo que es misión, visión y valores nunca me preocupe por saberlos.

- **¿Y objetivos?**

- **LP:** no, es como que de la carrera estamos solamente enfocadas en lo nuestro y nada más.

- **¿Conocés la estructura jerárquica?**

- **LP:** sé quién es el representante legal que es el dueño de todo. Después el director, preceptoras, contabilidad, nosotros, maestranza, supongo.

- **¿Sabés si hay algo formalmente escrito?**

- **LP:** nunca lo vi, debería estar, supongo que está. Pero la verdad es que nunca lo vi.

- **¿Cómo te informan las novedades?**

- **LP:** desde el año pasado se implementó vía WhatsApp lo que es el Quality Académico que por ahí viene toda la información directamente, suponete, profe mañana mesa de tantos inscriptos por decirte, o hasta tal fecha presentar los certificados o presentar la documentación para el legajo, y esas cosas. La verdad nos ayudó la vida. Hay un grupo de discusión para eso, sí ahora hace unos meses hay un número de WhatsApp también para comunicarse con los chicos que están en la administración que es por cualquier otro tipo de información. Y otro

medio de comunicación es el teléfono fijo de siempre que si necesito algo urgente y no me contestan por el WhatsApp llamo por teléfono y listo. Y esta también, que eso vino bárbaro, la presencia de Rocío Mana, porque ella como que abrió toda esta parte de comunicación que faltaba. Porque suponete en el taller teníamos mesa de examen a la mañana, la alumna no se iba a presentar, entonces nos avisaron que no viniéramos. Pero otros años venías. Capaz pedimos permiso en otro trabajo para venir y el alumno no venía y te enterabas acá cuando llegabas. Siendo que acá se enteraban antes y podían avisar.

- ¿Rocío te avisa por WhatsApp?

- **LP:** sí o por mail también, siempre. Y en las redes también, en Instagram, en Facebook. Pero como te digo, desde que está Rocío.

- Si tenés algún inconveniente ¿te sentís escuchada por la Dirección?

- **LP:** en esta Dirección de puertas abiertas si tengo algún inconveniente si me siento escuchada. En esta sí. Antes por ahí era como que me tenía que aguantar la bronca y todo. Si por ahí algo que queda como pendiente estaría muy bueno que el dueño supiera todo lo que se hace desde el equipo de profes. Sobre todo, en esta carrera que la llevamos adelante nosotras. No es como el PEF que tiene todo. Acá tenemos que remar bastante con todo y estaría bueno que sepa, lo que aportan los laboratorios y el equipamiento que hay en la sala, como se organizan las cosas y que esto lo manejamos nosotros. Te digo, quizás no vamos a tener ni las gracias, pero estaría bueno que sepa que por ejemplo esta gente que tiene en este equipo de trabajo, se logran muchas cosas.

- Y este equipo de Cosmiatría ¿tiene distintos turnos a cargo?

- **LP:** mira desde este año, que en eso falló mucho también el tema de la comunicación, desde este año primer año empezó a la mañana, nosotros nos enteramos por redes cuando ya se estaba inscribiendo gente a la mañana. Este turno es nuevo, entonces quedó segundo y tercer año a la tarde- noche y primero a la mañana. Lo que pasa, es que tuvimos una reunión en la Dirección y él no tenía respuesta para darnos porque es la orden que se le bajó a él también. No se nos consultó, y no era el tema de pedir permiso, sino que como el equipo que llevamos la carrera adelante desde siempre y que íbamos a tener que cambiar de turno. Hay gente que trabaja en otro lugar y que no iba a poder continuar o iba a tener que resolver de otra manera su situación.

Y la respuesta fue bueno, si no iban a poder ustedes avisen así llamamos a alguien más, fue como flojo. Entonces eso nos generó un poquito de bronca.

- ¿Se enteraron por las redes?

- **LP:** sí por redes. De hecho, uno de los profes que tenemos en el grupo mandó “¿alguien sabe algo?” y la placa que estaba saliendo ya por Instagram que decía turno mañana inscripciones abiertas, y bueno ahí empezamos todos a hacer el reclamo y no quedo en nada. Era acomodarse o irse.

- ¿Se sienten parte de la toma de decisiones?

- **LP:** siempre nos dicen las decisiones ya tomadas.

- ¿Y si tenés alguna sugerencia o aporte para darle a la institución, ¿te sentís escuchada?

- **LP:** sí, me he sentado un montón de veces en Dirección, y llegar y sacar la hoja con todas las cosas que sí que no, lo que se puede me dicen sí se puede, lo que no, me dicen esto directamente ni lo negociemos. Y con el tema de las prácticas con tratamientos a pacientes con piel enferma, está planteado que nosotros podamos hacer prácticas en un hospital. Por cuestiones ajenas a la institución, no se nos ha designado un hospital. Entonces presenté un proyecto que fue el plan b, para recibir acá justamente pacientes con derivación de dermatólogos. Y digamos se le dio curso. El director me escuchó con eso, presentó lo que necesitábamos y demás. Y se le dio curso, y es la manera en la que estamos trabajando desde el año pasado. La verdad que no me quejo, tengo la confianza de sentarme y decir esto me gusta esto no, esto me molesta, y bueno al menos sacármelo yo de encima.

- ¿Hay ciertas normas informales o implícitas?

- **LP:** si están. Sobre todo, en las profes que nos manejamos con estos grupos. Nosotras tratamos de que si, no se.... Se plantea una situación X en una de las materias, bueno decimos chicas pasó esto y tratamos todas de llegar a un acuerdo en decir un mismo mensaje para los estudiantes, para que todas tengamos el mismo discurso. Tratamos de respetar eso, no está escrito en ningún lado, pero tratamos de ser soporte una de la otra y todas manejarnos de la misma manera.

- ¿Y cómo se comunican entre ustedes? ¿Por qué medio?

- **LP:** nos manejamos por un grupo de WhatsApp que tenemos.

- **¿Y considerás que funcionan bien de esa manera como equipo de trabajo?**

- **LP:** la verdad que las personas nuevas que fueron ingresando fueron traídas también por las que estábamos de antes, entonces ya vienen formadas por la misma línea. Tenemos la misma línea de formación. Y no, osea solo hay dos profes que no están, que son comunes con el Profesorado de Educación Física, osea de dos materias que son comunes. Y como ellos tienen muchos más años en la institución, es como difícil acceder a ellos. Hay modificaciones de sus programas que nos perjudican un poco a nosotras en lo que necesitamos en específico de la carrera. Y en reunión se hizo la sugerencia una o dos veces y no se cambió, entonces bueno ya está trabajemos con ellos como están digamos, y nosotras si nos complementamos mucho.

- **¿En qué consideras que se destaca Quality como organización?**

- **LP:** como organización... En que en el aspecto marketing está muy bien vendido socialmente. Y por ahí digamos ese marketing logra cubrir las dificultades, no sé si me explico. Entonces como que los baches que hay en el camino para llegar a la marca y ese logo, no se ven. Están cubiertos, esto sí seguro, seguro.

- **¿Y algún atributo de tu carrera en particular?**

- **LP:** una cosa que nosotros hacemos que las otras instituciones no, es trabajar en base a lo que es el decreto reglamentario y la ley que nosotros tenemos acá en Córdoba. Nosotros tenemos ley, tiene ley Santa Fe y creo que Mendoza está trabajando en un proyecto de ley. Pero el resto no está regulado en la Argentina, y deberíamos tomar eso para poder impulsar un poco más la carrera. Entonces ese lineamiento de la legislación es transversal en todos los espacios curriculares. Todas nos manejamos dentro de lo que dice la ley.

- **¿Te acordás el nombre específico de la ley?**

- **LP:** Ley Provincial 6.222. Es del ejercicio profesional. Es la misma ley del Kinesiólogo, Odontólogo, y demás. Que habla de los técnicos y auxiliares que es la categoría nuestra. Nosotros somos técnicos superiores en Estética, Cosmetología y Cosmiatría. Las chicas lo ven desde el primer día de clases, yo se los presento en cursillo. Lo empezamos a desarrollar con trabajos en primer año, que las llevó a que revisen lugares, para hacer una estadística de cómo está Córdoba en cuanto a nuestra profesión, irregularidades para hacer dulce hay. Córdoba está

muy mal, muy mal. Y bueno nosotros ver esto si se puede, esto no. Avalados por los ministerios está Quality, la Universidad Católica, y el ELCES, que no sé exactamente, pero también debería estar ya autorizado con toda la papelería, sé que tiene dificultades, pero nadie más.

- ¿Hay líderes dentro de QI?

- **LP:** creo que Samuel Perugini podría ser considerado líder, como Fernando por el rol que cumple. Después en todas las áreas podemos encontrar pequeños grupos que se van encargando de las áreas.

- ¿Y conocés a todos los profes?

- **LP:** son un montón, no no, es imposible. Si he generado vínculos con algunos de otras carreras, por otras cosas que no tienen que ver con mi actividad acá en Quality. Yo soy scout también, y de repente necesitábamos alguien que vaya a dar un curso a formadores sobre el trabajo de actividad física con niños con necesidades derivadas de la discapacidad. Entonces le pregunto al director quien de los profes me puede ayudar, el me pasa el teléfono, yo me comunico y hacemos ese contacto. Bueno una de las profes de hecho estuvo participando en una formación de adultos scout para estas áreas. Pero digamos eso y nada más.

- ¿Lees diariamente la cartelera que hay en sala de profes?

- **LP:** no, jamás.

- Y nos comentaste que hay un libro de temas.

- **LP:** claro, un libro de temas de cada una de los turnos. Cada una de las carreras. Nosotros ahí tenemos que poner toda la información de las clases diarias. Cada profe tiene en el libro todas las materias, y ahí colocas la fecha del día, unidad tanto, clase tanto, las características si es teórica, práctica o evaluativa, de que se trató y cuáles fueron las herramientas que usaste. Por ejemplo, una clase como la de hoy sería trabajo sobre pacientes, utilizando aparatología. Eso hacemos todas las clases, este año lo tengo al día. Esto se hace en todas las instituciones, y de inspección también lo controlan mucho. Vienen cada tanto en el año, la semana pasada estuvo la inspectora. Puede pedir cualquier legajo de cualquier carrera, y puede pedir todos los libros de temas para ver si están completos y al día.

- ¿Y suelen venir seguido de inspección?

- **LP:** sí. En eso también falló la comunicación ahora que me doy cuenta, porque tenemos que presentar en el cómo llenar ese libro, si vos te guiás por lo que dice el instructivo en la primera hoja del libro no se hace así. Se hace de otra manera. El instructivo dice que tenés que escribir un renglón por cada clase, bueno no. La vida de acá dice que vos tenés cinco horas cátedra entonces hay que ocupar cinco renglones por clase. Cada hora sería un renglón.

- **Claro, sería como una norma informal entonces.**

- **LP:** exacto. Lo mismo que la hoja de la Declaración Jurada de Incompatibilidad Horaria, de las horas de trabajo sobre todo para profes que trabajan en otros lados. Primero no entiendo porque con mis 38 años tengo que poner el nombre de mi papá y de mi mamá en esa hoja (se ríe), mi dirección y tenés cuadraditos con los días. Suponete yo tengo los lunes. En vez de poner de 18 hs a 21.30hs. No, tengo que poner de 18hs a 18.40hs, de 18.40hs a 19.20hs. Por módulos, y el cuadradito es muy muy chiquito. Si ese día estas siete horas, tenés que hacerlo entrar en eso. Eso es arcaico, y se sigue manejando acá ese documento cuando ya hay otras instituciones que lo tienen mucho más ágil, hay otros que lo tienen mucho más amigable. A eso lo tenes que presentar todos los años, una vez al año digamos. Y eso en teoría debería tenerse en cuenta al momento de armar las mesas de examen, que yo entiendo que es un trabajo muy complicado, pero la idea es que nos pongan mesas de examen en el horario que tenemos de clases, de trabajo. Y no siempre pasa. A veces se sobrepasa el horario. A mí personalmente no me molesta, pero porque mi trabajo me permite manejar mis horarios. Pero hay otras profes, o la dermatóloga que tiene consultorios en muchas clínicas es un lío.

- **Y cuando marcan el ingreso, además, ¿firman asistencia? ¿En ese libro de asistencia hay novedades?**

- **LP:** claro marcamos y firmamos el Parte Diario. No hay información. Salvo que falte alguna documentación, o que haya un cambio o una información de alguno de los planes. En las reuniones estas del PNFP el Plan Nacional de Formación Profesional, que haya algún cambio de la fecha o algo por el estilo. Nos mandan por mail y suele estar en el Parte Diario. Pero si no es solo la hoja donde están los nombres de los profes que están en el turno y nada más firmas ahí. Solo eso.

- **¿Qué le sugerirías a QI?**

- **LP:** en tema de comunicación tiene que pulir muchas cosas. Debería ser, por ahí, hay cuestiones me pasa a mi puntualmente. Pedí en marzo un certificado de servicios que necesito presentar en este lugar donde estoy haciendo este segundo trayecto pedagógico, y todavía no me lo firman. Existe una sola persona que debe firmar y que ya la tuvo en su escritorio 20 veces desde que yo lo pedí, y no entiendo por qué razón no lo firma. Yo ya pasé una instancia de evaluación que no se me puede poner nota hasta que yo no presente eso. Y se me vence el plazo y que me va a pasar, voy a tener que darme de baja de esa formación por no cumplir yo con esos requisitos. Y con Fernando ya lo hablé un montón de veces y ya me dice no sé qué decirte. Ayer le pregunte a la secretaria académica Dani, y le digo “che Dani se sabe algo de mi certificado” y se puso bordó, y me dijo ya lo tiene el encargado de que te lo firme. Y yo ahí vi su guitarra tratando de darme una respuesta.

- **¿Sentís que tu carrera está relegada en comparación con las demás?**

- **LP:** es muy complicado sobre todo para esta carrera, es muy complicado tener el protagonismo que necesita esta carrera. Este año tuvimos en primer año una matrícula de 79 estudiantes, es muchísimo. No sé si el profesorado logró tanto o alguna de las otras tecnicaturas logró tanta gente. Que se nos escuchara un poquito más, no te digo del director, porque la verdad que con Fernando no tengo ninguna queja. Pero por ahí la gente que toma las decisiones debería llevar un poquito más el apunte. Puntualmente nos pasa que, el mismo dueño de todo es el mismo dueño de Espacio Quality. Y se organiza un Congreso de Estética, donde los certificados salen con el aval de QI, y los profesores no vimos nunca nada jamás de que se habla en ese congreso, es un arreglo económico de los dueños de todo con la gente que organiza este congreso.

- **¿Y ustedes los profesores de Estética están invitados?**

- **LP:** nos invitaron este año recién. Pero no tenemos nada que ver, y la gente nos asocia directamente. Y es tan malo el congreso porque realmente es muy malo, la calidad es bajísima, los profesionales que vienen dejan mucho que desear. El otro día una de las estudiantes fue a comprar uno de los equipos a una empresa que había venido, y lo primero que le dijeron, porque tenía el ambo puesto con el logo de Quality, que eso también eso es convenio mío con la gente que hace ambos, le dijeron un asco una porquería ese congreso. Y la estudiante dijo que nosotros no teníamos nada que ver, y le dio toda la explicación de porqué nosotros no tenemos nada que ver. Pero bueno, cuando yo le hice la consulta a la gente que organiza este congreso

de que porqué dice que es avalado por QI, si los profesores no tenemos nada que ver porque en definitiva somos nosotros QI, me dijeron es un arreglo económico con mis amigos dueños del lugar. Listo, entonces ahí como que me mandaron a callar. Eso es feo, es feo, porque inclusive les afecta a los estudiantes.

- ¿Sentís que tus alumnas y otras profes te toman como referente en Cosmiatría?

- **LP:** no no para nada. No me gusta, nunca me ha gustado eso del liderazgo ni mucho menos. Soy una persona muy de perfil bajo (se ríe). Sí creo que muchas alumnas me han dicho o sienten que pueden hablar conmigo lo que necesiten, soy de estar dispuesta al diálogo siempre y creo que eso se nota en comparación con las demás profes.

CUESTIONARIOS

A continuación, se presenta el modelo (en blanco) de los cuestionarios realizados para el relevamiento de datos del Trabajo Final. Fue enviado a todas las áreas pertenecientes a QI, exceptuando al área de Maestranza el cual se detalla más adelante.

Modelo de cuestionario

Cuestionario Quality ISAD

Somos María Escalera y Pilar Frías estudiantes de la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la UNC. Realizamos el siguiente cuestionario con la finalidad de llevar a cabo nuestro Trabajo Final de Grado, referido a la comunicación institucional en Quality ISAD. **Éste es totalmente voluntario y anónimo.** ¡Agradecemos tu colaboración!

1) Edad

- Entre 20 a 34 años Entre 35 y 49 años 50 años en adelante

2) Nivel de estudio

- Primario Secundario incompleto Secundario completo
 Terciario incompleto Terciario completo Universitario incompleto
 Universitario completo Maestría Doctorado

3) ¿Cuál consideras que es el propósito a largo plazo de Quality ISAD?

.....
.....
 No lo conozco

4) ¿Conoces los objetivos de QI para este 2019? ¿Cuáles son?

.....
.....
 No los conozco

5) ¿Por qué crees que es reconocido Quality ISAD?

- Profesionalización de los docentes Personalización en la educación
 Infraestructura Tres turnos de cursado
 Carreras brindadas Imagen de la organización
 Otro

6) ¿Conoces los valores de la organización? ¿Podrías marcar cuáles son?

- No los conozco Conservadora Individualismo
 Transparencia Respeto Tolerancia
 Participación Autonomía Innovación
 Responsabilidad Autoritarismo Compromiso

7) ¿Bajo qué normativa se rigen tus tareas laborales en QI?

- Reglamento Académico Institucional Ley de Educación Privada Ambas No lo sé

8) ¿Qué te motivaría a elevar una propuesta de mejora para el próximo año lectivo?

.....
.....

9) ¿Considerás que la organización valora tu dedicación al trabajo?

- Sí, siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
 No considero que mi trabajo deba ser más reconocido

10) Si tu respuesta fue afirmativa, ¿de qué manera o en qué situaciones has notado ese reconocimiento?

.....
.....

11) ¿Qué temática de capacitaciones te gustaría recibir?

Trabajo en equipo	Reflexión y análisis de las prácticas de enseñanza
Pedagogía	Sistematización de experiencias y saberes producidos por los formadores
Educación Sexual Integral	Talleres de elaboración de publicaciones institucionales

Otra:

12) ¿Con qué frecuencia te gustaría recibir las capacitaciones?

- Cada 15 días Mensualmente Trimestralmente Semestralmente
 No me interesa participar en capacitaciones

13) ¿Estarías dispuesto a recibir capacitaciones fuera del horario de trabajo?

- Sí No

14) ¿Cómo recibís la información de la organización?

- Reuniones que gestiona la organización Comentarios de mis compañeros
 Por el área de comunicación Cartelera No me entero de las novedades
 Otro

15) ¿Qué tipo de información recibís vía mail por parte de la organización en la diaria de tu trabajo?

- Peticiones Novedades Información sobre tareas diarias Reconocimientos
 Comunicaciones urgentes Invitación a capacitaciones Invitación a eventos
 Otro

16) ¿Con qué frecuencia recibís la información?

- Diariamente Semanalmente Mensualmente
 Trimestralmente Semestralmente Anualmente

17) ¿Por qué medio te comunicas diariamente en tu trabajo?

- Mail Reuniones Cartelera WhatsApp Cara a cara
 Otro:

18) ¿Cómo se gestionan habitualmente los conflictos entre los miembros de Quality ISAD?

- Se resuelven mediante las autoridades de la organización
 Se resuelven personalmente entre los involucrados
 No se resuelven
 Otro:

19) ¿Tenés dificultades para comunicarte con algún área de la organización en especial? ¿Con cuáles? Marca tantas opciones como creas necesario.

Representante legal	Dirección	Periodismo
Musculación	Comunicación	Finanzas
Recepción	Estética	PEF

No tengo inconvenientes para comunicarme con ningún área

Otro:

El siguiente cuestionario se realizó al área de Maestranza de manera presencial, es por ello que no cuenta con introducción.

Cuestionario Quality ISAD

1) Edad

- Entre 20 a 34 años Entre 35 y 49 años 50 años en adelante

2) Nivel de estudio

- Primario Secundario incompleto Secundario completo
 Terciario incompleto Terciario completo Universitario incompleto
 Universitario completo Maestría Doctorado

3) ¿Cuál consideras que es el propósito a largo plazo de Quality ISAD?

.....
.....
 No lo conozco

4) ¿Conoces los objetivos de QI para este 2019? ¿Cuáles son?

.....
.....
 No los conozco

5) ¿Por qué crees que es reconocido Quality ISAD?

- Profesionalización de los docentes Personalización en la educación
 Infraestructura Tres turnos de cursado
 Carreras brindadas Imagen de la organización
 Otro

6) ¿Conoces los valores de la organización? ¿Podrías marcar cuáles son?

- No los conozco Conservadora Individualismo
 Transparencia Respeto Tolerancia
 Participación Autonomía Innovación
 Responsabilidad Autoritarismo Compromiso

7) ¿Qué te motivaría a elevar una propuesta de mejora para el próximo año lectivo?

.....
.....

8) ¿Considerás que la organización valora tu dedicación al trabajo?

- Sí, siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca
 No considero que mi trabajo deba ser más reconocido

9) Si tu respuesta fue afirmativa, ¿de qué manera o en qué situaciones has notado ese reconocimiento?

.....
.....

10) ¿Cómo recibís la información de la organización?

- Reuniones que gestiona la organización Comentarios de mis compañeros
 Por el área de comunicación Cartelera No me entero de las novedades
 Otro

11) ¿Qué tipo de información recibís vía mail por parte de la organización en la diaria de tu trabajo?

- Peticiones Novedades Información sobre tareas diarias Reconocimientos
 Comunicaciones urgentes Invitación a capacitaciones Invitación a eventos
 Otro

12) ¿Con qué frecuencia recibís la información?

- Diariamente Semanalmente Mensualmente
 Trimestralmente Semestralmente Anualmente

13) ¿Por qué medio te comunicas diariamente en tu trabajo?

- Mail Reuniones Cartelera WhatsApp Cara a cara
 Otro:

14) ¿Cómo se gestionan habitualmente los conflictos entre los miembros de Quality ISAD?

- Se resuelven mediante las autoridades de la organización
 Se resuelven personalmente entre los involucrados
 No se resuelven
 Otro:

15) ¿Tenés dificultades para comunicarte con algún área de la organización en especial? ¿Con cuáles? Marca tantas opciones como creas necesario.

<input type="checkbox"/>	Representante legal	<input type="checkbox"/>	Dirección	<input type="checkbox"/>	Periodismo
<input type="checkbox"/>	Musculación	<input type="checkbox"/>	Comunicación	<input type="checkbox"/>	Finanzas
<input type="checkbox"/>	Recepción	<input type="checkbox"/>	Estética	<input type="checkbox"/>	PEF

- No tengo inconvenientes para comunicarme con ningún área
 Otro:

TABULACIÓN DE DATOS

La tabulación, para su mayor entendimiento y organización, será presentada a través de las hojas de cálculo de google en donde fue efectuada.

Ingresar al link: <https://bit.ly/33cjLJQ>

ANÁLISIS DE DATOS

INSTITUTO PRIVADO DE ENSEÑANZA

Actualmente, el Director General de Institutos Privados de Enseñanza es Hugo Ramón Zanet. Quien tiene como función: consolidar y continuar el proceso de aplicación de la transformación educativa, ejercer eficazmente el control de los institutos, habilitar nuevos servicios educativos en el marco reglamentario, fortalecer la capacidad de administración y gestión de los Institutos Privados, propiciando la responsabilidad y corrección, desarrollar actividades tendientes a evitar y disminuir el fracaso escolar, estimular al profesorado y a los docentes para que desarrollen permanente actualización.

Además, le compete la tarea de efectivizar la expansión de la Educación Obligatoria, universalizando la cobertura educativa desde el Nivel Inicial hasta la finalización del CBU, brindando una educación de calidad, contextualizar los PEI y los PC del Nivel Inicial, Primario, Medio, Superior y Modalidad Especial, en el marco de los documentos y normativas vigentes, tendiendo al mejoramiento de las prácticas educativas, atendiendo a la diversidad y al contexto socio-cultural de los alumnos, proporcionar el acceso a los conocimientos y saberes que aseguren el mejor desempeño de los niños en la sociedad y su inmediata continuidad en el nivel de escolaridad correspondiente, apoyar la creación de CBU Rurales donde sean necesarios para que funcionen como Anexos a Institutos Adscriptos, desarrollar y fortalecer los valores y competencias vinculados con los proyectos personales de vida, con la integración del joven a la sociedad y con la continuidad de sus estudios superiores.

Asimismo, en el rol que le compete a Zanet debe: afianzar y mejorar la educación a distancia, como respuesta a un vasto sector de la comunidad que desea cumplimentar el Nivel Medio de estudios con esta modalidad y, a su vez, permitir la respuesta a la iniciativa privada para esta modalidad dentro del servicio educativo. Resolución Ministerial N° 1135/00, elaborar los instrumentos legales jurisdiccionales para aplicación de los T. T. P. en Institutos en los que esta modalidad resulte beneficiosa y necesaria, proyectar y desarrollar el proceso de acreditación de los Institutos Superiores No Universitarios, articulando las ofertas educativas de la educación privada con las necesidades y competencias del mundo del trabajo y de la producción, incentivar la articulación de la Educación No Universitaria con la Universitaria,

en el marco de la Transformación de los Institutos Superiores No Universitarios, finalizar la acreditación de los I.F.D. (Institutos de Formación Docente), en su segunda etapa.

MARCO JURÍDICO - NORMATIVO

- **Reglamento Académico:**
<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/2c6e9a6821e03c6303257c5c0053d8de?OpenDocument>
- **Ley del Estado Provincial para el funcionamiento de institutos de enseñanza privados:**<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/85a69a561f9ea43d03257234006a8594/14b7a05fadea868b032572340062edea?OpenDocument>
- **La Legislatura de la Provincia de Córdoba Sanciona la Ley 9.870:** https://dges-cba.infed.edu.ar/sitio/upload/Ley_9870.pdf
- **Ley 19.836 - Constitución de Fundaciones:**
<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/65000-69999/65478/norma.htm>
- **Decreto Ley 214/64 - Estatuto y Escalafón de la Docencia Media, Especial y Superior:**
<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/e2911dff3722eec50325724a006a2da0/2c6e9a6821e03c6303257c5c0053d8de?OpenDocument>
- **Reglamento Académico Institucional Interno (RAI):**
https://docs.google.com/document/d/1HUxprZkfi3cUME4SCWWbKdGBbw0u_LLMZp-Mo5RN3PI/edit?usp=sharing

