

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

**MEJORA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA ENTRE  
PLANTELES DEPORTIVOS Y DIRECTIVA DE CLUB SOCIAL  
Y DEPORTIVO EN PANDO**

Trabajo final de grado presentado al Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes como parte de los requisitos para la obtención del Diploma de Graduación en la Licenciatura en Educación Física Recreación y Deporte.

Docentes: María Inés Vázquez; Nicolás Raffo

**CARLOS BRUSCHINI**

**MONTEVIDEO**

**2017**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

“El abajo firmante Carlos Bruschini, es el autor y responsable de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes”.

Carlos Bruschini \_\_\_\_\_

## RESUMEN

La institución elegida para la elaboración del Trabajo final de Grado corresponde a un club social y deportivo ubicado en la ciudad de Pando. Se caracteriza por la realización de actividades sociales deportivas variadas y la competencia a nivel de federación en deportes como; básquetbol, fútbol de salón y hándbol.

La metodología utilizada refiere a un estudio de caso el cual se caracteriza por ser un estudio de carácter cualitativo que abarca tres instancias claves dentro de su elaboración.

La primera etapa refiere a la realización del anteproyecto, siendo el paso inicial del estudio. Está constituido por el tema central en estudio, da inicio a las preguntas de investigación y posee el primer encuadre teórico breve.

La segunda etapa corresponde a la Aproximación Diagnóstica, la cual mediante distintas técnicas de recolección de datos (entrevistas y cuestionarios) obtiene la información necesaria que posteriormente analizada concluye en la comunicación entre directivos y planteles deportivos como problema principal.

La tercer etapa consiste en la creación del Plan de Mejora mediante los datos obtenidos anteriormente, teniendo como objetivo el brindar posibles soluciones al problema en cuestión. El objetivo pretende mejorar la comunicación interna entre los directivos y los planteles deportivos de la institución pretendiendo establecer métodos de comunicación y lograr una fluidez comunicativa entre los mismos.

Para poder lograr lo anteriormente mencionado se realizó una planilla operativa en coordinación con la institución seleccionada. La misma contiene objetivos generales y específicos y sus correspondientes metas, como también las actividades planificadas.

Para finalizar se continuó con el análisis de los datos obtenidos en conjunto con el sustento teórico en búsqueda de las conclusiones y resultados del estudio.

Palabras claves: comunicación, fluidez comunicativa.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	3
2.	ENCUADRE TEÓRICO.....	6
	2.2 Organizaciones deportivas.....	8
	2.2.1 Tipos de organizaciones deportivas.....	8
	2.3 La institución desde un punto de vista competitiva.....	9
	2.3.1 Planteles deportivos y grupos.....	9
	2.4 La comunicación.....	10
	2.5 La comunicación interna.....	10
	2.6 Herramientas de comunicación: El protocolo de comunicación.....	12
3.	EL CASO EN ESTUDIO.....	14
4.	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	16
	4.1 Paradigma de investigación.....	16
	4.2 Metodología.....	17
	4.3 Universo y muestra.....	18
	4.4 Técnicas de recolección de datos.....	19
	4.4.1 Entrevista.....	20
	4.4.2 Cuestionario.....	21
	4.5 Fases del estudio.....	21
5.	ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN.....	23
	5.1 Anteproyecto.....	23
	5.2 Aproximación diagnóstica.....	23
	5.3 Plan de mejora.....	28
6.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES.....	33
	6.1 Conclusiones: Aproximación Diagnóstica y Plan de mejora.....	35
	6.2 Conclusiones del proceso de investigación.....	36
7.	BIBLIOGRAFÍA.....	38
	ANEXO.....	I
	ANEXO I.....	II
	Aproximación Diagnóstica.....	II
	ANEXO II.....	XXXV
	Plan de mejora.....	XXXV

**TABLA DE ILUSTRACIONES**

ILUSTRACIÓN 1: RESUMEN DE MODELOS DE ANÁLISIS .....	25
ILUSTRACIÓN 2: RESUMEN DE PLANILLA OPERATIVA .....	29

## 1. INTRODUCCIÓN

El presente Trabajo Final de Grado corresponde a la asignatura Proyecto Final de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes y tiene como objetivo la mejora de la comunicación entre integrantes de los planteles deportivos y la directiva.

La institución seleccionada se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Pando, siendo un club muy prestigioso a nivel local. Este prestigio corresponde en parte a su infraestructura e historia dentro de la realización de actividades sociales relacionadas al deporte, como también a los planteles deportivos que compiten a nivel federal (básquetbol, fútbol de salón y hándbol).

El proceso de trabajo establecido en conjunto con la institución fue sumamente favorable y sin percances. La comunicación fue establecida durante todo el proceso por medio del referente institucional, quien abrió sus puertas hacia cualquier necesidad o duda de los investigadores, como también deportistas e integrantes de planteles deportivos, brindando la información necesaria en cada una de las etapas del trabajo.

Para comenzar el estudio se identifica el tema a abordar mediante la realización del anteproyecto, el cual también da inicio a las preguntas de investigación. Es dentro de éste paso, y mediante la entrevista exploratoria realizada al gerente general de la institución que se identifica la problemática. Los datos obtenidos de las colectas de datos son analizados mediante planillas que permitieron concretar la primera fase del trabajo. La debilidad encontrada refiere a la comunicación interna enfocándose en el área deportiva directamente relacionada con los planteles deportivos y su vínculo con la institución.

El siguiente paso hace referencia a la Aproximación Diagnóstica, donde se identifica y selecciona un problema dentro de la institución elegida. El mismo se encuentra vinculado con la orientación "Entrenamiento y deporte", el cual fue elegido entre los tres trayectos pertenecientes a la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte, e inmerso en el programa de la materia Taller de Proyecto Final II. Se relaciona con el trayecto en su totalidad, teniendo en cuenta que la institución posee un carácter deportivo competitivo como característica esencial y sus planteles requieren de un constante entrenamiento y una mejora continua en su desarrollo con el objetivo de buscar logros deportivos. Continuando la realización de la Aproximación Diagnóstica se utilizan entrevistas exploratorias, entrevistas abiertas y cuestionarios como técnicas de recolección de datos.

Posteriormente, se entabla una comunicación con los representantes institucionales con quienes se construye el Plan de Mejora. Tiene como objetivo proponer y establecer soluciones a la problemática identificada con la institución mediante reuniones de intercambio. En base a esta propuesta, se trabajó en una Planilla Operativa, mediante los datos recolectados en la primera instancia de trabajo pretende consolidarlos. La planilla establece los objetivos del Plan de Mejora, sus metas, las actividades y los posibles costos de su implementación. Estas actividades se fijan en un cronograma que tiene en cuenta varios aspectos como las posibles instancias de realización, los tiempos de ejecución y las partes involucradas (institución y sus integrantes).

Mediante el proceso realizado se ponen en práctica varias competencias que cumplen un rol preponderante en el investigador. El concepto de competencia es mencionado por Blázquez y Sebastiani (2010), quienes lo definen como el saber y el saber hacer expresados en los diferentes ámbitos del ser humano por medio de sus capacidades. Se hace especial hincapié en la aplicación de los saberes, teniendo en cuenta no solo la acción sino los procesos y actitudes para su realización. En concordancia con Sastre *et al.* (2010) se puede decir que las competencias tienen la capacidad de poner en práctica conocimientos, habilidades y actitudes para la resolución de diversas situaciones. En relación con las competencias establecidas en el perfil de egreso del docente de educación física del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes, se pueden identificar varias de ellas, viéndose directamente inmersas en la realidad que transcurrimos mediante la realización del trabajo:

- Usar en forma pertinente el lenguaje como herramienta de comunicación para la docencia y producción académico científica.
- Promover la formación de un profesional reflexivo que mediante un análisis crítico de la realidad, sea capaz de decidir e intervenir en forma pertinente.
- Desarrollar una capacidad crítica en la descripción, análisis y comprensión de los fenómenos sociales y deportivos.
- Comprender la literatura científica del ámbito de la actividad física y el deporte y sus aportes para el diseño de los escenarios educativos.
- Desarrollar la capacidad para reflexionar sobre la importancia de la investigación y aplicar los diferentes diseños en la formulación de proyectos de investigación e intervención en el campo de la Educación Física, el Deporte y la Recreación.

Todo el proceso de recolección y análisis de datos hizo que se formularan preguntas que cumplen la función de guía en la investigación como lo son:

- ¿Cuáles son los nexos entre los planteles deportivos y la directiva de la institución?
- ¿Existen ámbitos donde se establezca una comunicación directa entre los integrantes de los planteles y la directiva de la institución?
- ¿Los directivos de la institución están abiertos a recibir algún intercambio de ideas de parte de los integrantes de los planteles deportivos y viceversa?

## 2. ENCUADRE TEÓRICO.

En el siguiente apartado se abordan aquellos fundamentos teóricos relacionados con la investigación y el tema en estudio. Se cree adecuado establecer el concepto de deporte como base del encuadre, siendo pieza clave en el estudio y teniendo una relación directa con el trayecto escogido. En segunda instancia se cree pertinente aclarar las diferencias entre un club social y un club deportivo y las implicancias que la competencia federada supone en una institución. Por otra parte, se expone un panorama amplio de la comunicación y sus distintas clasificaciones, siendo este uno de los fundamentos teóricos de mayor relevancia dentro del estudio. Para concluir con el encuadre teórico, se mencionan brevemente las ventajas de la recreación debido a las características de la institución y siendo parte de la propuesta establecida dentro del cronograma de actividades.

### 2.1 Deporte

Dentro de la primera etapa del encuadre, se cree pertinente mencionar al deporte como un concepto de gran relevancia dentro del estudio debido a la implicancia en el tema central abordado como también la relación con el trayecto en el cual se basa la investigación (entrenamiento y deporte). El concepto y todo lo que abarca el deporte es realmente importante para la investigación, ya que este engloba todo lo que las instituciones realizan y es dentro de este que los individuos cumplen un rol específico y por el cual se comunican, vinculan, dialogan y actúan en conjunto con un objetivo establecido. Definir el deporte como un concepto presenta una dificultad extrema debido a lo que abarca y la complejidad de sus características, siendo un término que se relaciona con todos los ámbitos de la vida (social, político, económico y educativo). Dentro de los autores que establecen una definición específica, Castejón (2001) lo define como:

“Actividad física donde la persona elabora y manifiesta un conjunto de movimientos o un control voluntario de los movimientos, aprovechando sus características individuales y/o en cooperación con otros, de manera que pueda competir consigo mismo, con el medio o contra otro/ s tratando de superar sus propios límites, asumiendo que existen unas normas que deben respetarse en todo momento y que también, en determinadas circunstancias, puede valerse de algún tipo de material para practicarlo”. (CASTEJÓN, 2001, p. 17)

El autor logra relacionar dentro del concepto dos ramas del término que muchos diferencian como son la actividad física y la competencia, siendo esta última uno de los ejes del estudio debido a la importancia que la institución seleccionada le da a este aspecto. A su vez, el Diccionario de la Real Academia Española (1992) presenta dos definiciones, la primera hace referencia a términos tales como recreación, pasatiempo, placer, diversión y hace mención a la actividad física al aire libre. La segunda definición lo describe como una actividad física que puede ejecutarse en forma de juego o competencia, teniendo como características la sujeción a normas y la necesidad de entrenamiento para su práctica. El deporte es un concepto polisémico debido a la cantidad de realidades que abarca tornándose imposible su integración, a pesar de esto ambas definiciones anteriormente mencionadas establecen diferencias dentro de las ramas que el concepto de deporte establece. En relación a esto, se puede destacar que el deporte desde el punto de vista de una actividad física saludable que tiene como objetivo la recreación y la diversión del ser humano, es una de las realidades que se ven en la sociedad aunque se aleja a la realidad de nuestro estudio. Este se vincula directamente a la segunda definición al mencionar la competición como una de sus características, teniendo en cuenta además el concepto de organizaciones deportivas cuando menciona el entrenamiento y la sujeción a normas.

Por otra parte, Cagigal (1979) establece que el deporte puede encuadrarse en: deporte-espectáculo y deporte-praxis. La primera orientación establece como objetivo primario los resultados deportivos mediante exigencias competitivas, vinculado generalmente a instituciones deportivas que compiten a nivel de federación. En cuanto a la segunda orientación, hace referencia a la actividad física como método socializador, de ocio, descanso, esparcimiento y con un objetivo fundamental como lo es el equilibrio físico y mental. Esta última, se vincula básicamente al deporte puesto en práctica en las instituciones sociales que no tienen como finalidad la competencia. Ambas orientaciones se asemejan a la institución en cuestión por el hecho de ser de carácter social y deportivo, donde el autor diferencia las mismas pero establece que ambas se pueden influenciar entre sí. El deporte en cualquiera de sus definiciones o clasificaciones promueve la actividad física reglamentada o libre de acuerdo a su práctica y la salud, la educación y el bienestar. Su clasificación difiere en los aspectos mencionados anteriormente y en los objetivos de quien lo practica. El deporte como competencia amateur así sea a nivel de federación (como lo es el presente caso) situado según el autor dentro del deporte-espectáculo contiene una

relación directa con el deporte-praxis, ya que uno de los elementos más importantes es la creación de ámbitos sociales como también su práctica con fines recreativos.

## **2.2 Organizaciones deportivas**

En primer lugar, destacamos que la institución seleccionada para la realización del estudio refiere a un club social y deportivo con una extensa variedad de actividades en cuanto a sus objetivos de socialización como también de competencia. Slack (1997) las define como: "... entidades sociales que participan del sector del deporte, que están orientadas a objetivos, desarrollan una actividad rigurosamente estructurada y cuyos límites pueden establecerse con cierta claridad". El concepto se permite incluir una extensa cantidad de organizaciones de diferentes características las cuales difieren entre sí en cuanto a metas y objetivos propuestos. Gómez, Opazo y Marti (2007), plantean el concepto de organizaciones deportivas y establecen que las mismas tienen como finalidad la promoción y desarrollo del deporte, ya sea a través de la práctica deportiva, de la competición deportiva o de la definición de las normas y reglas que guían tanto la práctica como la competición. Ambos autores hacen mención no sólo a la competencia deportiva sino al deporte como medio socializador, lo que establece el sentido y los objetivos que un club social y deportivo presenta.

### *2.2.1 Tipos de organizaciones deportivas*

Existe una clasificación de las organizaciones deportivas establecida por Gómez y Opazo (2006):

- Organismos de gobierno deportivo: El objetivo principal es gobernar un deporte asegurando su promoción y desarrollo tanto a nivel aficionado como profesional, gestionando la administración del mismo, organizando competencias periódicas y asegurando el respeto a las reglas y el juego limpio.
- Organizaciones productoras de eventos deportivos: Tienen como objetivo organizar un sistema de competición periódico que asegure los encuentros entre equipos o individuos de una misma modalidad deportiva y bajo un mismo reglamento.
- Organizaciones proveedoras de actividad deportiva: Tiene como objetivo proveer de actividades deportivas tanto a nivel recreativo como competitivo, así como a

individuos o a equipos, de cara a participar en competiciones oficiales, para conseguir éxitos deportivos e integración social.

En relación a lo expuesto por el autor se podría identificar a la institución seleccionada como una organización proveedora de actividad deportiva. Propone actividades sociales (corre caminatas, carrera de bicicletas, zumba) como también competencias individuales a nivel local (telas, artes marciales) y competencias grupales a nivel de federación (fútbol de salón, hándbol y básquetbol).

### **2.3 La institución desde un punto de vista competitivo.**

Dentro del siguiente punto ingresamos en la parte deportiva del contexto en estudio, teniendo en cuenta que la orientación seleccionada para su realización es “entrenamiento y deporte” y señalando que el problema identificado a lo largo de la investigación se encuentra directamente inmerso en la realidad deportiva de los planteles competitivos del club.

#### *2.3.1 Planteles deportivos y grupos*

Los planteles deportivos refieren a un grupo de deportistas pertenecientes a una misma institución que practican cualquier tipo de deporte. El concepto de grupo es sumamente importante y se define según Rivière (1988) como un conjunto de individuos que se encuentran ligados por un espacio temporal e interactúan mediante mecanismos de asunción y adjudicación de roles con una finalidad establecida. En concordancia, Homans (1995) menciona al grupo como un conjunto de elementos que se organizan en función de un fin, haciendo hincapié en ciertas dimensiones que cumplen un rol preponderante dentro del grupo como lo es la comunicación, la interacción entre las partes y el fenómeno de la polarización dentro del mismo. En referencia a lo mencionado por los autores, el concepto de grupo resulta aplicable a los planteles deportivos como también a los integrantes de directiva, ya que ambos tienen una determinada organización y un fin específico, así sea deportivo, educativo o político. A su vez, ambos grupos comparten un espacio temporal entre sí como lo es la institución deportiva en estudio, la que al mismo tiempo es uno de los lugares donde interactúan en la búsqueda de sus objetivos.

Es importante destacar, como menciona Alves (2000), cuando dos o más personas se juntan formando cualquier tipo de grupo para realizar un determinado trabajo o actividad así sea deportiva o de otra índole, existen condiciones afectivas y comunicacionales dentro

de la interacción para que los objetivos se cumplan. El mismo autor menciona a su vez que esto ocurre en cualquier tipo de organización o equipo deportivo. Los autores establecen el concepto de grupo como un conjunto de personas que interactúan con un fin común. Incorporando el concepto de plantel deportivo, resaltamos que los grupos que integran tienen un fin específico de acuerdo al deporte por el cual compitan y el objetivo.

Refiriéndose directamente a los planteles deportivos, tanto los entrenadores, los deportistas o los dirigentes encuestados en el presente estudio conocen el problema. Esta problemática es citada como un factor directo en el rendimiento deportivo por varios autores. Tal es el caso de Paglilla y Paglilla (2005) quienes hacen especial hincapié en su artículo al establecer que los equipos deportivos poseen como aspecto fundamental en búsqueda del rendimiento deportivo no solo el mejoramiento de las capacidades físicas, técnicas y estratégicas sino también la dinámica interna y la continua interacción entre todos los integrantes de la organización. La interacción dentro de los grupos o planteles deportivos pasa a cumplir un rol fundamental, viéndose la influencia de la comunicación, la cual es el medio y la forma por el cual esta se lleva a cabo.

## **2.4 La comunicación**

La comunicación cumple su rol en todas las organizaciones e instituciones tanto deportivas como sociales. Según Rivière (1988) "La comunicación es la interacción de las personas que entran en ella como sujetos. No solo se trata del influjo de un sujeto en otro, sino de la interacción. Para la comunicación se necesita como mínimo dos personas". Este concepto establecido por el autor menciona y hace referencia a todo tipo de comunicación, desde cualquier contexto social donde pueda existir una interacción. Por otra parte, el concepto de comunicación organizacional se asemeja e identifica a las instituciones deportivas y el diálogo y la interacción entre sus partes, al igual que lo establece Collado (1991) cuando la define como: "el conjunto total de los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre esta y los diferentes públicos que tiene en su entorno".

## **2.5 La comunicación interna**

Partiendo del concepto de organizaciones, instituciones y grupo surge la comunicación interna en base a los actores que integran las mismas. Esta teoría comprende un concepto muy amplio que radica especialmente en la transmisión de información entre

los miembros de una misma organización. La comunicación interna es definida por Capriotti (1998) como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”, siendo quien lo resume en una acción que refiere a “contar a la organización lo que la organización está haciendo”. En concordancia, Collado (1997) define la comunicación interna como un conjunto de actividades que son realizadas por cualquier organización o institución por medio de diferentes medios de comunicación que los mantiene informados con la finalidad de crear y mantener una buena relación y vínculo entre sus miembros. Este hace referencia a la integración y motivación como características relevantes que deben tener los medios de comunicación interna para que el grupo, equipo u organización logre los objetivos organizacionales. Menciona que cuando estos procesos o actividades se interrumpen en cualquier tipo de organización o institución se generan conflictos grupales o malestar en alguna de las partes, influenciando en otros aspectos como lo es en este estudio lo deportivo. Cuando la comunicación interna en las instituciones deportivas se afianza se genera un buen clima, esto es establecido por Paglilla y Paglilla (2005) cuando mencionan:

La comunicación asidua, la escucha, la sugerencia oportuna, el intercambio de pareceres, genera un clima de confianza necesario para poder interrelacionarse con el otro y sustentar un canal de comunicación abierto, que en muchas oportunidades puede oficiar de "válvula de escape", a una tensión instalada pero aún no definida o clarificada por los miembros del equipo (una sensación de "presión", "mala onda", etc.) (PAGLILLA; PAGLILLA, 2005, p. 1).

A su vez, este mismo autor establece que la comunicación interna necesita ser fluida y con una interacción constante influyendo ante la presencia de estas características positivamente en el rendimiento de los equipos deportivos en competencia. En la actualidad, varias organizaciones tanto deportivas como también sociales han convertido a la comunicación como una estrategia que depende del objetivo de cada institución. Enrique *et al.* (2008) confirman lo mencionado y establecen que las empresas y organizaciones han evolucionado sumando a la dirección de las mismas un sector de comunicación y por ende un responsable de comunicación interna dentro del área. Este cargo, posee dentro de sus actividades específicas el desarrollo de los programas informativos mediante el diseño de sistema de comunicación interna. Con respecto a lo mencionado, cabe destacar que la realización de un sector específico de cada área depende de un presupuesto económico

elevado que mayormente es realizado en instituciones de grandes dimensiones o de gran poderío.

La comunicación interna de las organizaciones e instituciones depende del funcionamiento de cada una como también de las prácticas que se lleven a cabo y por ende la utilización de distintas herramientas de comunicación.

## **2.6 Herramientas de comunicación: El protocolo de comunicación**

Las herramientas de comunicación existentes son variadas y se utilizan de acuerdo a las necesidades de cada institución. Peralta y Ramírez (2013) comentan que las herramientas son elementos que una empresa u organización utiliza para comunicarse con el público o con sus empleados. También menciona que su importancia no se basa en si comunica o no un mensaje determinado, sino que la herramienta seleccionada sea pertinente de acuerdo a la situación y el momento oportuno para su utilización. Estos autores hacen mención a herramientas tales como carteleras, que deben colocarse en un lugar específico que pueda ser visto por aquellos que la institución pretende y contiene comunicados, afiches y horarios entre otras opciones. La siguiente herramienta refiere al correo electrónico y consta en la utilización del mismo como vía de comunicación de cualquier tipo de información y teniendo como objetivo el envío de información por medio de la institución como también la recepción de la misma. La página web es otro de los instrumentos, definiéndolo como un lugar público dentro de internet donde quien desee puede ingresar a visualizar la información allí establecida. Por último, menciona a las reuniones y eventos, que deben ser fijados con respecto a fecha y hora con anticipación, como también requiere la comunicación de su contenido, objetivos y finalidad del acto a aquellos individuos que la organización pretende convocar. Con respecto a lo aportado por el autor, tanto la cartelera, el correo electrónico y la página web suponen una herramienta de comunicación indirecta, ya que son métodos que transmiten información o un mensaje por medio de una imagen o un comunicado. En cambio, las reuniones y eventos que son utilizados como herramienta dentro del presente estudio refiere a una comunicación directa entre las partes, teniendo como finalidad comunicar y también formar parte de un ámbito recreativo y socializador dependiendo de sus características.

También existe otra herramienta de comunicación, la cual es utilizada dentro del Plan de Mejora y corresponde a la creación de un Protocolo de Comunicación. Este instrumento o herramienta es conceptualizada por Marín (2000):

El Protocolo, instrumento que ordena los actos, forma parte de las estrategias y tácticas de la comunicación institucional, así como de la corporativa y de las organizaciones. En primer lugar, porque todo ceremonial constituye, en las diferentes culturas, una pauta para la puesta en escena de interacciones comunicativas revestidas de rango social; y, en segundo lugar, debido a que, en la actividad social de instituciones y organizaciones, son imprescindibles determinadas interacciones comunicativas que requieren una cuidada escenificación para conseguir un reconocimiento social que facilite la creación de una identidad en la percepción colectiva, acorde con objetivos definidos previamente. (MARIN, 2000, p.124)

El protocolo de acuerdo a lo mencionado por el autor se reconoce como un conjunto de normas y técnicas promovidas por los responsables de la institución con la intención de regular, organizar y planificar los actos de sus integrantes. A su vez, de acuerdo a lo mencionado por Herrero y Quevedo (2010) el protocolo ha evolucionado con el correr de los años convirtiéndose actualmente en un elemento indispensable tanto para la comunicación interna como externa.

### 3. EL CASO EN ESTUDIO

La institución seleccionada para la realización del trabajo es un club social y deportivo de índole privada el cual se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Pando en el departamento de Canelones y fue fundado el 30 de enero de 1924. Su ubicación permite el acceso a todas las personas residentes en la ciudad debido a que se encuentra en el centro, como también a aquellos que acuden de zonas cercanas correspondientes a la ruta 8, encontrándose la institución a dos cuadras de la parada más cercana. Durante el año 2016 el club mantuvo una cifra que nunca había alcanzado de aproximadamente 1260 personas realizando actividades entre todas las disciplinas, con una cantidad de socios aproximada a los 1000 activos, 200 pasivos y 60 vitalicios. Las edades que se abarcan con las actividades van de los 3 años hasta los 70 aproximadamente, siendo aquellas personas entre los 20 y 35 años quienes más frecuentemente acuden y hacen uso de las instalaciones. El contexto socio-económico en el que se encuentra se caracteriza por ser de nivel medio, apuntando directamente a la población que reside en la ciudad de Pando y sus cercanías.

En cuanto a los niveles de jerarquización, cabe destacar que la directiva de la institución está constituida por presidente, secretario, tesorero, gerente general y tres integrantes de la comisión fiscal. Refiriéndose a los roles y las funciones de cada uno debemos mencionar que de acuerdo a lo establecido en las entrevistas no se encuentran claramente establecidas y que en muchos de los casos se recarga el trabajo del gerente general, quien cumple varias funciones que no le corresponden. El mantenimiento diario del club es constante debido a su servicio de limpieza, realizado por tres empleadas contratadas por la institución a cargo del gerente general, quien dispone las actividades de las mismas de acuerdo a las necesidades. Las funcionarias trabajan rotando su horario desde la apertura de la institución hasta la finalización de las últimas actividades.

Sus instalaciones de acuerdo a lo establecido en las colectas de datos tienen algunas problemáticas acordes a su antigüedad como lo son el sistema de cañerías y su sistema eléctrico. Haciendo referencia a las características edilicias la institución abarca casi una manzana, teniendo dos gimnasios techados con canchas de parquet y de cemento, también una sala moderna y equipada recientemente, un gimnasio extra de boxeo, sala de spinning, churrasquera, salón extra de eventos y recepción con comodidades como televisión y sillones.

El club se caracteriza por tener esencia competitiva, la vocación de tener un plantel equipado, federado y representante de la institución. También cuenta con variados deportes que lo representan en diferentes torneos, como ser; fútbol de salón, bochas, básquetbol, fútbol, karate, patín, gimnasia artística, ciclismo y hándbol. En cuanto a deportes federados en la actualidad, el club es representado en fútbol de salón, básquetbol y hándbol. Otros deportes que se destacan dentro de un ámbito social y no competitivo son el boxeo, musculación, indoor ciclismo, ballet, danzas, artes marciales, pilates y zumba.

El club cuenta con colonias recreativas de niños en verano y en invierno, salidas de mountain bike, sala de lectura, ping pong, que tienen como finalidad fomentar la unión de los socios y compartir otras experiencias grupales. Promueve lo deportivo, en base a la competición, como también la integración y la auto-superación de los socios, brindando a las personas un lugar donde puedan pasar momentos agradables y saludables.

La institución representa por sus años e infraestructura un ejemplo dentro de su ciudad, teniendo como objetivos primarios la socialización por encima de la competencia. Tiene como una de sus características más fuertes el préstamo de sus instalaciones a varias escuelas públicas de la ciudad desde hace décadas, lo que lo representa como un club generoso y popular dentro de la zona. Otros de los servicios que ofrece la institución es el alquiler de sus espacios a instituciones educativas privadas y públicas en ocasiones particulares.

#### 4. PROPUESTA METODOLÓGICA

Dentro del siguiente punto se detalla la metodología utilizada durante la creación del estudio, logrando identificar el paradigma utilizado, el tipo de investigación realizada, los instrumentos de recolección de datos, el universo de estudio y la muestra.

##### 4.1 Paradigma de investigación

El concepto de paradigma es mencionado por varios autores partiendo de definiciones de Kuhn (1971) quien define el paradigma como “realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica”. Partiendo de este concepto y el mencionado autor, es que Ritzer establece el siguiente concepto:

Un paradigma es una imagen básica del objeto de una ciencia. Sirve para definir lo que debe estudiarse, las preguntas que es necesario responder, como deben preguntarse y que reglas es preciso seguir para interpretar las respuestas obtenidas. El paradigma es la unidad más general de consenso dentro de una ciencia y sirve para diferenciar una comunidad científica (o sub comunidad) de otra. Define e interrelaciona los ejemplares, las teorías y los métodos e instrumentos disponibles. (RITZER, 1975 *apud* VALLES, 1999, p.48)<sup>1</sup>

Existen diversas clasificaciones de paradigmas que han evolucionado a lo largo del tiempo y ante el estudio de distintos autores. Valles (1999) menciona entre una de las clasificaciones el positivismo, neopositivismo y el interpretativo como una de las corrientes más fuertes dentro del concepto. González (2003) establece en su artículo que el paradigma positivista tiene como fundamento filosófico el positivismo y fue realizado con el objetivo específico de estudiar los fenómenos en el campo de las ciencias naturales a pesar de que luego se utilizó dentro del estudio de las ciencias sociales. El autor establece también que este mismo paradigma en el campo de las ciencias sociales no es mayormente tenido en consideración, ya que se aleja de los problemas reales o situaciones concretas en contextos determinados y por ende impide solucionar problemas concretos en la práctica. Asocia el paradigma positivista a las investigaciones de tipo cuantitativo, donde la prioridad es obtener un resultado concreto de datos numéricos y estadísticas. Por otra parte, González (2003)

---

<sup>1</sup> RITZER, G. **Sociología: Una ciencia de paradigma múltiple**. España: McGraw-Hill, 1997.

establece que el paradigma interpretativo es el más utilizado en el campo de las ciencias sociales, estableciendo características claves de un estudio cualitativo que pretende que el investigador descubra el significado de las acciones humanas y de la vida social.

El presente estudio se considera enmarcado dentro del paradigma interpretativo, ya que mediante los instrumentos de recolección de datos se analizó la opinión de cada uno de los entrevistados, teniendo en cuenta también características particulares de la institución en cuestión. Se pretende comprender la situación de acuerdo a los datos obtenidos teniendo en cuenta cada situación individual de los participantes en su contexto.

#### **4.2 Metodología**

En relación a la metodología cabe destacar que el estudio es de carácter cualitativo, el cual según Hernández, Fernández y Baptista (2006, p. 8) “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de investigación”. En este caso la recolección de datos no tiene intenciones en ningún momento de medir ni analizar variables, sino indagar datos teóricos de la realidad para generar procesos de investigación. Por otra parte y afirmando lo mencionado anteriormente el método de investigación cualitativa es definido como:

Construcción o generación de una teoría a partir de una serie de proposiciones extraídas de un cuerpo teórico que servirá de punto de partida al investigador, para lo cual no es necesario extraer una muestra representativa, sino una muestra teórica conformada por uno o más casos” (MARTINEZ *et al.*, 2006, p. 168).

El estudio presenta una muestra teórica acerca de los problemas de comunicación que son identificados mediante el análisis de datos de la entrevista exploratoria, donde posteriormente y mediante el encuadre teórico realizado en el anteproyecto surge el punto de partida de la investigación ante la realización de las preguntas que guían el estudio.

Esta investigación es de tipo aplicada, la que identifica Namakforoosh (2005) como estudios que ponen énfasis en la resolución de problemas y en la toma de decisiones. Por otra parte cabe destacar que las investigaciones aplicadas pretenden generar distintos tipos de conocimientos en cualquier campo de la ciencia, siempre y cuando puedan aplicarse directamente en la sociedad. En relación al presente estudio, se establece como investigación aplicada ya que se identifica un problema dentro de una institución y se proponen soluciones teniendo en cuenta el contexto en la cual se encuentra.

El trabajo en cuestión, se identifica como un estudio de caso. Según Mertens (2005) refiere a una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad que es visto y analizado como una entidad. Por otra parte, Yin lo define como:

Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos. (YIN, 1994 *apud* YACUZZI, 2005, p. 3)<sup>2</sup>

### 4.3 Universo y muestra

Según Bizquera (2009), el universo de estudio dentro de la investigación científica refiere al conjunto de personas o elementos que forman parte de un colectivo que será abordado en el proceso de investigación. Dentro de esta investigación se presenta como el universo de estudio a los representantes institucionales pertenecientes a la directiva del club y los deportistas y socios que realizan actividades dentro de la institución. Por otra parte, se puede identificar a los integrantes de los planteles deportivos federados como el contexto de estudio.

La muestra es considerada por Navarrete (2000) como la población elegida mediante ciertos criterios que es sometida a investigación científica social con el objetivo de obtener resultados válidos para el universo. Por otra parte, Sampieri, Collado y Lucio (1998) establecen que la muestra es un subgrupo de la población, identificando en la presente investigación a los tres directores técnicos pertenecientes a los planteles de fútbol de salón, un referente (deportista) de cada grupo y el gerente general perteneciente a la directiva de la institución.

En cuanto al tipo de muestra utilizado corresponde al no probabilístico, el que según Sampieri, Collado y Lucio (1998) corresponde cuando la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características que el investigador cree necesarias. En este caso la muestra es seleccionada por el investigador en cuanto a un referente de

---

<sup>2</sup> YIN, R. Case study research: Design and Methods. Estados Unidos: Editorial Thousand Oaks, 1994.

cada plantel deportivo que logre transmitir las necesidades y opiniones de cada grupo, como también el cuerpo técnico de cada uno de los planteles que poseen una opinión formada acerca del plantel, la institución y la relación entre todos los actores. En cuanto a la elección del referente institucional se opta por el gerente general, el que posee experiencia dentro de la institución y se encuentra involucrado en todas sus áreas.

#### **4.4 Técnicas de recolección de datos**

Los instrumentos de recolección de datos cumplen un rol preponderante en la investigación científica teniendo como objetivo la obtención de datos que permiten posteriormente ser analizados brindando un marco y un sustento esencial al estudio. Hernández, Fernández y Baptista (1998) mencionan que en toda investigación científica se aplica un instrumento de recolección para medir variables contenidas en las hipótesis o simplemente para medir variables de interés en el caso de que las anteriores no existan. Los mismos autores, mencionan por otra parte: “Un instrumento de medición adecuado es aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente” (Hernández, Fernández y Baptista, 1998, p. 234).

En cuanto a las entrevistas realizadas en el presente estudio, fueron formuladas de acuerdo a los datos obtenidos en el primer acercamiento con la institución (entrevista exploratoria). La creación de las preguntas pretende indagar acerca de las debilidades institucionales identificadas. Luego de su realización y previo a su aplicación fue testeada en una institución de la ciudad de San José con características similares al club en estudio, particularmente la entrevista se llevó a cabo con un integrante del plantel de voleibol de la mencionada institución y una integrante de directiva. Posteriormente se reformulan detalles en cuanto a la redacción de acuerdo a los resultados que se obtuvieron.

Luego del análisis de la información correspondiente a la colecta de datos (entrevista), la aplicación de los cuestionarios tiene como objetivo adquirir cierta información relevante que el resto de los instrumentos no logran establecer. Se realiza un cuestionario y se testea dentro de la misma institución en la ciudad de San José.

#### 4.4.1 Entrevista

La entrevista permite abarcar muchos de los aspectos que los estudios de este tipo requieren en cuanto a la recolección de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.418) la entrevista se define como “una reunión para conversar e intercambiar información entre una persona y otra u otras”. Los autores expresan que en las investigaciones o estudios de tipo cualitativo como lo es este caso se utilizan en general entrevistas abiertas o de tipo piloto las cuales se estructuran mediante el desarrollo y avance del mismo. Establecen a su vez, que las entrevistas estructuradas no son comúnmente utilizadas en las investigaciones cualitativas, siendo esta una de las respuestas a la utilización de entrevistas semi-estructuradas durante la etapa de recolección. Corbetta (2003) es quien clasifica las entrevistas como:

- Entrevista estructurada: Se realizan las mismas preguntas a todos los individuos, con la misma formulación y el mismo orden.
- Entrevista semi-estructurada: El investigador determina una serie de temáticas que debe trabajar durante la entrevista, pero puede optar libremente sobre el orden de presentación de los diversos temas y la forma de plantear la pregunta.
- Entrevista no estructurada: Es flexible dado que no se fija el contenido de las preguntas, pudiendo variar dependiendo de la persona entrevistada; solamente se plantearan los principales temas a abordar.

Este estudio utiliza las entrevistas semi-estructuradas. Fueron realizadas a un referente de cada plantel deportivo, a sus respectivos directores técnicos como también al referente institucional en la fase de Aproximación Diagnóstica. En concordancia con el anterior autor y haciendo referencia a lo establecido por Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 418) “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados”. Las entrevistas realizadas aportaron datos interesantes en cuanto al funcionamiento de la institución, el vínculo entre directiva y planteles deportivos, la situación particular de cada uno de los planteles, las metodologías de comunicación interna de la institución como también la opinión de los entrevistados acerca del funcionamiento.

#### *4.4.2 Cuestionario*

El cuestionario es otra de las técnicas utilizadas durante la realización del estudio, posterior a las entrevistas y más específicamente aplicada a los integrantes de los planteles deportivos ante la realización de la Aproximación Diagnóstica. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010, p.217) “Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir”. Este tipo de instrumento se clasifica en abierto o cerrado, siendo en este caso la utilización de cuestionarios cerrados que constan en preguntas que contienen categorías u opciones de respuestas ya establecidas. Los cuestionarios, permiten confirmar y complementar la información aportada por los entrevistados en las colectas de datos anteriores. En el presente estudio particularmente los cuestionarios aportan mucha información acerca del vínculo entre las partes (directiva, planteles deportivos).

#### **4.5 Fases del estudio**

El estudio realizado tiene una duración total de siete meses correspondientes a marzo, abril mayo, junio, julio, agosto, setiembre y finalizando en el mes de octubre del 2016. Posee varias etapas, las cuales en conjunto con la institución se transitaron con la finalidad y el objetivo de lograr un estudio concreto y efectivo.

La primera etapa consiste en la selección de la institución, con la cual debió comunicarse la propuesta que tendría una duración de siete meses anteriormente mencionados y debería estar dispuesta a transitar el proceso de estudio en conjunto con el instituto. Luego de concretar la selección de la institución se procedió a comunicarse con el referente de la misma con quien se pacta la primera entrevista exploratoria que tiene como finalidad iniciar la realización de la Aproximación Diagnóstica y específicamente identificar el problema o debilidad existente. Esta primera etapa tiene una duración de un mes, desde la elección de la institución hasta la finalización del primer encuentro con el club y con la realización del Anteproyecto, el cual incluye el tema central en estudio, las preguntas de investigación inicial, un breve encuadre teórico, un cronograma y bibliografía de referencia.

Posteriormente y continuando con la segunda fase del estudio (Aproximación Diagnóstica) se crean los instrumentos de recolección de datos (entrevista y posteriormente cuestionario) los cuales pretenden adquirir información necesaria para darle respuesta a las preguntas de investigación. Luego de la formulación de las mismas se comienza con las pruebas piloto correspondiente a las entrevistas y luego de realizadas las mismas los

cuestionarios (ver anexo I: Cuestionario). Ante los testeos y sus resultados se realizaron modificaciones que permiten recabar los datos pretendidos. Luego de su validación se puso en práctica para continuar con el análisis de los datos recabados, lo que en su totalidad conllevó un tiempo estimado de tres meses (abril, mayo y junio) finalizando con la Aproximación Diagnóstica.

Dentro de la tercera etapa del estudio, con la Aproximación Diagnóstica realizada y validada se pasa a la elaboración del Plan de Mejora mediante la realización de una planilla operativa. El mismo está constituido en tres grandes etapas como lo son la construcción de objetivos tanto generales como específicos, elaboración de metas y planificación de actividades, mientras que por último la realización de un cronograma de actividades detalladas con el correspondiente presupuesto proyectado ante una posible ejecución del plan.

## 5. ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN

En el presente punto se presentará el análisis de datos recabados para la realización del estudio, el cual se encuentra organizado en tres etapas correspondientes al Anteproyecto, la Aproximación Diagnóstica y el Plan de Mejora, siendo estas las labores realizadas durante el proceso.

### 5.1 Anteproyecto

La siguiente etapa es realizada durante el mes de marzo del 2016 y cumple un rol preponderante en la investigación, siendo el puntapié inicial del estudio. El primer paso luego de seleccionada la institución refiere a la realización de la entrevista exploratoria, mediante la cual no solo se realizó el primer acercamiento sino también donde se identificó el problema en estudio en relación con el trayecto elegido durante el curso. Luego con la finalidad de seleccionar los datos relevantes y continuar con el proceso de análisis se utilizaron distintas metodologías e instrumentos que se mencionan y explicitan a continuación.

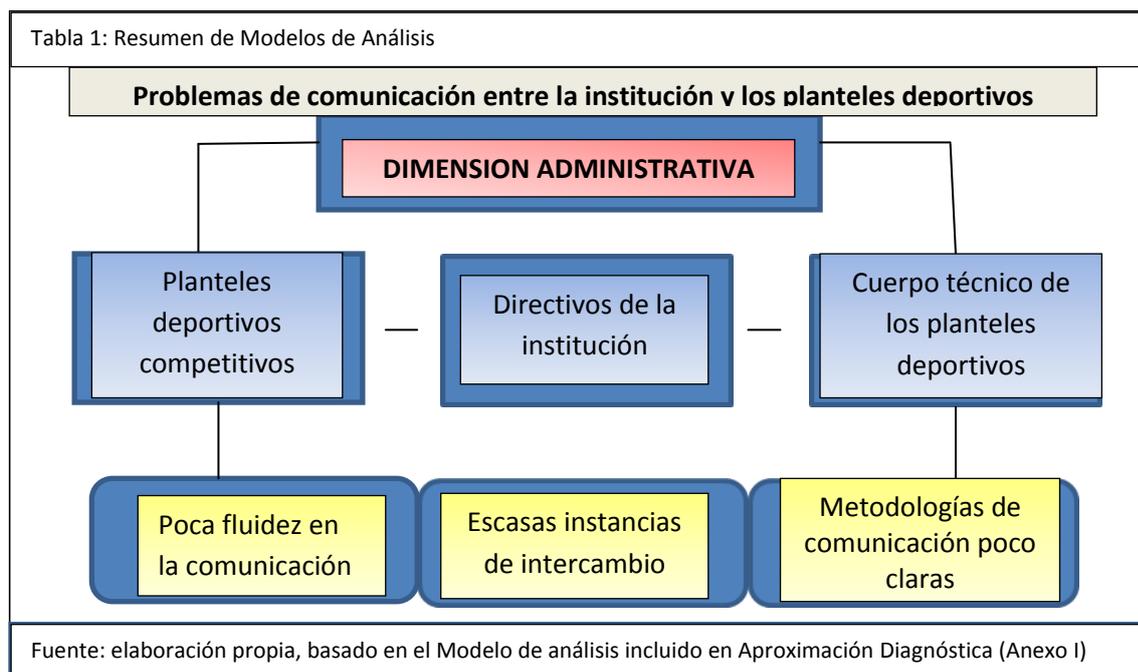
La realización del Anteproyecto (ver anexo I: Anteproyecto) cuenta fundamentalmente con los datos obtenidos de la entrevista exploratoria, lo que facilita el proceso de recolección de datos y establece el tema central de estudio o problemática de la institución, derivando a su vez en la formulación de las primeras preguntas de investigación. Por otra parte se presenta un marco teórico primario con los conceptos teóricos claves que tienen directa asociación con el tema central. Se definen también las técnicas a utilizar durante las salidas al campo y la recolección de datos, identificando a su vez a aquellos actores institucionales a los que se les aplica. Por último, se incluye un cronograma tentativo el cual tiene como finalidad ordenar las actividades y pasos a seguir. El Anteproyecto logra situar al investigador y dar los primeros pasos hacia la formulación del problema como también el ingreso a la institución y el primer acercamiento a los actores involucrados.

### 5.2 Aproximación Diagnóstica

Esta etapa del trabajo fue realizada desde abril a julio del presente año, mediante un cronograma de actividades que se detallan a continuación y tienen en cuenta los actores que participan y las metodologías utilizadas, como también los encuentros con la institución.

El segundo dispositivo o metodología utilizada corresponde a la Matriz de Análisis (ver anexo I: Matriz de Análisis) con su correspondiente modelo de interpretación, que tiene su realización luego de la finalización de las salidas al campo y con la utilización de los datos que estos mismos aportan. Estas corresponden en la primera colecta de datos a la entrevista exploratoria (EE), prosiguiendo con las entrevistas semi-estructuradas a los integrantes de los planteles deportivos y directivos (PCD1, PCDD2, PCDD3, PCDD4). La segunda colecta corresponde a los cuestionarios (ver anexo I: segunda colecta) realizado a los referentes deportivos de cada plantel, sus directores técnicos y un referente institucional perteneciente a la directiva. Con la información recabada de las colectas de datos mencionadas anteriormente se establece la matriz de análisis basada en el desarrollo de cuatro dimensiones: organizativa, administrativa, identitaria y comunitaria. La dimensión organizativa como lo expresa Frigerio (1999) se basa en los aspectos estructurales que establecen el funcionamiento de la institución como lo es en el presente caso, a diferencia de la dimensión administrativa la que refiere a cuestiones de gobierno o política institucional donde toman partida los recursos tanto materiales como humanos. Este mismo autor describe la dimensión identitaria como aquella que identifica y diferencia una institución u organización de otra y la cual establece un modelo particular dentro del contexto social. Por último identifica a la dimensión comunitaria dentro de aquellas propuestas que promueven la participación de distintos actores dentro de un contexto social con representantes del ámbito al que la institución u organización pertenecen.

Mediante el sustento teórico de las dimensiones mencionadas por el autor, se realiza una interpretación de la información recabada en la colecta de datos y se la analiza en base a una matriz y un modelo de interpretación de los mismos. Mediante el desglose de la matriz, cabe destacar que la dimensión administrativa es la que se identifica más relacionada al problema identificado. A pesar de esto, todas las dimensiones y sus contenidos serán utilizados con intenciones de abarcar un análisis más amplio de la información. Dentro del proceso del estudio se presenta una matriz y un modelo de análisis por cada colecta de datos, a continuación se presenta el modelo final realizado en la presente etapa, el cual resume de cierta forma los datos analizados:



**Ilustración 1: Resumen de Modelos de Análisis**

A partir de los datos obtenidos en la matriz y modelo de análisis, se encontraron evidencias que permiten establecer el problema de la comunicación y especialmente la falta o carencias de la misma como un factor existente dentro de la institución. Estas evidencias son tomadas de la matriz de análisis por medio de las siguientes expresiones: "...la comunicación es el problema del club..." (EE, H4-P5), "...la comunicación es un debe importante..." (EE, H4-P5), "...creo que el mensaje se distorsionaba y terminaba en un teléfono descompuesto..." (EE, H4-P5), "...se decían cosas que no eran así por problemas de comunicación..." (PCD1, H6-L11). En relación a lo expuesto, cabe remarcar que la comunicación dentro de cualquier institución de índole pública o privada cumple un rol importante. Teniendo en cuenta lo expresado por los entrevistados la comunicación dentro de la institución en estudio es casi nula o defectuosa. Esta misma es tratada por varios autores, dentro de los que se encuentran Rebeil y Nosnik (2000) que la identifican como comunicación organizacional. Estos autores hacen hincapié en la importancia de la misma y su especial objetivo, el cual refiere a lograr soluciones colectivas que beneficien en este caso a la institución expresándolo dentro de su definición:

"...aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran

operativa y tangencialmente y busca abrir espacio para la discusión de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo". (REBEIL; NOSNIK, 2000, p. 15)

Por otra parte y en contraposición a lo mencionado por los entrevistados, Capriotti (1998) menciona a la comunicación interna como "...el intercambio de información entre todos los niveles de una organización", hecho que no sucede de acuerdo a la información obtenida y la opinión de los entrevistados.

Al igual que los autores citados anteriormente, Rebeil (2006) también trata la comunicación organizacional y hace referencia a la comunicación interna, mencionando que cada organización requiere de estrategias diferentes de comunicación de acuerdo a sus características y problemáticas. Continuando con el mismo concepto y en referencia al presente estudio se visualiza que no hay una metodología ni estrategias de comunicación establecidas. Los entrevistados presentan críticas relevantes en cuanto a la inexistencia de las mismas cuando expresan: "...podría ser mejor (haciendo referencia a la comunicación), pero no se ponen esas instancias de diálogo..." (PCDD2, H8-última línea), "No hay instancias donde nos juntemos a hablar..." (PCDD2, H8-L23), "...es escasa, muy poco fluida (en referencia a la comunicación)..." (PCDD3, H10-L25), "...desde que estoy en el club no hay mucha comunicación..." (PCDD3, H9-última línea). Estos datos justifican la necesidad de un cambio en la comunicación y por ende estrategias que permitan modificar la problemática y volver a la comunicación un factor positivo en la institución. Peralta y Ramírez (2013), presentan herramientas de comunicación que pretenden ser un facilitador a la hora de intercambiar ideas, opiniones o presentar información. Estas presentan como primera opción las carteleras que aportan la información específica dependiendo del lugar en donde se ubique y que tienen como finalidad transmitir comunicados y protocolos entre otros elementos. Otra de las herramientas que sugieren los autores es el correo electrónico como un dispositivo que es utilizado frecuentemente en todas las organizaciones debido a la eficiencia y rapidez a la hora de comunicar. A su vez, se deben tener en cuenta las reuniones y eventos, las que deben ser secuenciadas, estructuradas y planificadas con anterioridad para lograr una dinámica eficiente teniendo como característica y fortaleza principal la comunicación directa. Esta última, es mencionada por los entrevistados y remarcada como un faltante dentro de la institución como se muestra a continuación: "Podría ser mejor (en referencia a la comunicación), pero no se ponen esas instancias de

diálogo...” (PCDD2, H8-Última línea), “No hay instancias donde nos juntemos a hablar...” (PCDD2, H8-L23).

Por otra parte, el problema comunicacional reviste una gravedad tal que no les permite a los deportistas de la institución dirigirse de forma adecuada cuando se necesita algo o surge un emergente. A esto se refieren cuando mencionan: “...creo que no existe una metodología...” (PCDD3, H10-L25), “No hay demasiada fluidez, cuando necesitamos algo urgente lo pedimos pero no hay un proceso o algo...” (PCDD2, H9-L8). Ante la necesidad de los involucrados de saber cómo actuar surge la propuesta basada en la creación de un protocolo, el cual según Marín (2000) es un “instrumento que ordena los actos, forma parte de las estrategias y tácticas de la comunicación institucional...”. Tiene como objetivo principal establecer las pautas de comunicación interna que no solo facilita la interacción sino que establece los métodos de acción.

De acuerdo a las características y problemática de la institución en cuestión y desde una perspectiva personal se visualizan pertinentes varias de las herramientas mencionadas por los autores como posibles soluciones inmediatas. Tanto las entrevistas como los eventos poseen la característica de una comunicación directa, la cual fomenta la interacción y el vínculo entre los pares, siendo esta una de las necesidades de la institución dentro de la mejora de la comunicación interna. Otras herramientas mencionadas como las páginas web o las carteleras suelen ser útiles en cuanto a la comunicación concreta de actividades o eventos, sin embargo disminuyen el vínculo interpersonal y pretende una comunicación indirecta que no es útil ante la resolución de la presente problemática.

La información obtenida en la segunda etapa de recolección de datos correspondiente a los cuestionarios, demuestra y dan mayor validez a los datos aportados en la primera colecta. Mediante el análisis de los mismos se observa que la mayoría de los deportistas entrevistados creen importante la comunicación fluida dentro de cualquier institución deportiva, como a su vez coinciden en la mala comunicación dentro del club.

Por otra parte se logra identificar que los problemas de comunicación identificados no dependen desde su perspectiva por la receptividad de los deportistas y los directivos sino por la falta de métodos y herramientas de comunicación que la institución dispone.

Para concluir, se cree pertinente retomar las preguntas de investigación intentando establecer una respuesta: ¿Cuáles son los nexos de comunicación entre los planteles deportivos y los directivos de la Institución? Luego de analizados los datos recabados en las

entrevistas cabe mencionar que los métodos de comunicación dentro de la institución han sido sumamente cambiantes y no son claros. Antiguamente el club se regía con nexos específicos por cada deporte, siendo el mismo un individuo seleccionado por directiva que cumplía el rol de comunicador entre los deportistas y las autoridades institucionales, hecho que generó controversias entre las partes. Estas dificultades son planteadas tanto por deportistas como por los referentes institucionales, quienes explicitan la mala relación entre los mismos (nexos y planteles) y justifican el problema mediante la mala elección de los individuos que cumplían dicho rol. Estas situaciones generaron un distanciamiento entre la directiva y los deportistas disminuyendo el vínculo y provocando mal entendidos mediante la inexistencia de comunicación. Actualmente, esta estrategia ha desaparecido y no existe un nexo específico que cumpla con esta tarea.

¿Cuáles son los ámbitos de comunicación directa entre los integrantes de los planteles deportivos y los directivos de la Institución? De acuerdo a lo establecido por los actores entrevistados actualmente no existen ámbitos de comunicación directa entre los planteles deportivos y la directiva. Por parte de los deportistas se establece que la comunicación es escasa y que solo en casos particulares algún directivo se comunica con un jugador específico en una situación particular sin aviso previo o planificación establecida. No existen reuniones ni eventos en las cuales ambas partes interactúen.

¿Existe receptividad entre ambas partes involucradas para el intercambio de ideas en lo que respecta al manejo de las comunicaciones internas entre sí? Con respecto a la última pregunta, ambas partes concuerdan en que la receptividad no es un problema. Esto se debe a que todos los entrevistados se disponen a escuchar y ser escuchados, sin embargo la falta de ámbitos de comunicación donde la interacción pueda ocurrir es lo que establece la dificultad a la hora de comunicarse. Tanto deportistas, como cuerpo técnico y directiva asumen ser receptivos y estar abierto a escuchar opiniones del resto de la personas.

### **5.3 Plan de Mejora**

El Plan de Mejora es realizado durante el mes de agosto, setiembre y octubre, como parte del segundo semestre del curso y luego de darse por finalizada la Aproximación Diagnóstica. Al igual que varios de los puntos anteriores fue creado en común acuerdo con

los representantes de la institución deportiva buscando que la propuesta se adapte a las necesidades y posibilidades del centro.

A continuación se presenta un resumen de la planilla operativa:

<u>Tabla 2: Resumen de Planilla Operativa</u>	
<p><b>Objetivo General</b> Mejorar la comunicación interna entre los planteles deportivos y la directiva de la institución.</p>	<p><b>Metas</b> Métodos de comunicación establecidos y fluidez comunicativa entre la directiva de la institución y los planteles deportivos lograda.</p>
<p><b>Objetivos específicos</b> 1- Generar instancias de comunicación entre planteles deportivos y directiva. 2- Establecer mecanismos de comunicación entre áreas. 3- Mejorar la receptividad entre los planteles deportivos y la directiva de la institución.</p>	<p>- Reunión mensual establecida. - Protocolo de comunicación interna establecido. - Reuniones de coordinación logradas.</p>
<p><b>Actividades por objetivo</b> 1.1 Acordar por medio de una reunión en conjunto entre directiva y referentes de planteles deportivos un sistema de reuniones mensuales con fechas fijas establecidas. 1.2 Realizar un comunicado escrito a todos los planteles deportivos con la finalidad de comunicar el nuevo régimen de reuniones mensuales establecidas por directiva. 1.3 Realizar una reunión general entre directiva y planteles deportivos con la finalidad de comunicar los métodos de comunicación, recibir sugerencias y evacuar dudas acerca de los mismos. 2.1 Realizar una reunión de directiva con la intención de intercambiar ideas acerca de las metodologías de comunicación a utilizar. 2.2 Establecer un protocolo de comunicación con todos los detalles acerca de las metodologías de comunicación de acuerdo a situaciones y circunstancias que ameriten dichas instancias. 2.3 Realizar un comunicado donde se establece el protocolo de comunicación interna, el cual será entregado a cada plantel deportivo con la intención de que se comunique la información a sus integrantes. 3.1 Realizar un taller recreativo con cada plantel deportivo y directiva en el horario perteneciente a cada deporte. 3.2 Mediante comunicados mensuales informar a los deportistas acerca de actividades puntuales en fechas específicas con la finalidad de incorporarlos en la organización de las mismas. <b>Presupuesto proyectado: \$ 3.700</b></p>	
<p>Fuente: elaboración propia, basado en la Planilla Operativa, incluida en el Plan de Mejora (Anexo II)</p>	

#### **Ilustración 2: Resumen de Planilla Operativa**

Finalizado el proceso en el cual se define el tema principal, se procede con la realización de la Planilla Operativa (ver anexo II, Planilla Operativa). Como primer paso a su realización se establecen objetivos generales y específicos, que se basan en los factores causales anteriormente establecidos en los modelos de análisis (ver anexo I, Modelo de Análisis). A continuación se plantean las metas de acuerdo a cada uno de los objetivos, las

mismas deben ser medibles y cuantificables de acuerdo a las posibilidades de la institución y los recursos disponibles. Para finalizar con la realización de la planilla se presenta un cronograma de actividades con fechas establecidas para el logro de las metas seleccionadas, como también un presupuesto aproximado de los posibles gastos que conlleva la realización y puesta en práctica.

Con respecto al intercambio con el representante de la institución en cuanto a la creación del Plan de Mejora, se realizó tan solo un encuentro el día dos de setiembre. Este tiene como objetivo principal dialogar acerca de los objetivos que se habían establecido.

Por otra parte, se plantean las actividades a realizar con la finalidad de cumplir las metas establecidas. La institución se visualizó satisfecha con el inicio de la propuesta, manifestándose complacida y brindando libertades a la hora de innovar de acuerdo a sus posibilidades. A su vez, se comunicó por parte de los mismos la completa disponibilidad de las instalaciones con respecto a la futura realización de las actividades, mencionando también aquellos elementos que se podrían utilizar para llevarlas a cabo.

El objetivo general pretende buscar mejoras en la comunicación interna de la institución, involucrando tanto a los integrantes de los planteles deportivos como a los directivos en dicho proceso.

El primer objetivo específico procura involucrar a los actores principales del estudio como lo son los integrantes de los planteles deportivos y los directivos, generando instancias de comunicación directa entre los mismos. Se acordó la realización de reuniones con fechas específicas, en donde se fomenta la interacción y el dialogo como una herramienta socializadora que permite intercambiar ideas y opiniones acerca de temáticas correspondientes a cada deporte y al funcionamiento del plantel dentro de la institución.

Dentro del segundo objetivo específico, se busca establecer un mecanismo de comunicación entre las áreas, siendo trascendente debido en primer lugar a la inexistencia del mismo como también al desconocimiento de los actores a la hora de comunicarse dentro de la institución. Como presentan las evidencias los entrevistados mencionan la incapacidad de transmitir sus necesidades, pedidos o sugerencias de acuerdo a la no existencia de un nexo entre los planteles deportivos y la directiva. Este mismo punto tiene como meta la creación de un protocolo de comunicación que pretende distinguir cómo, cuándo y a quién referirse en el momento de una necesidad específica que conlleve el diálogo de los planteles deportivos con la directiva y viceversa.

Dentro del último objetivo se prioriza la mejora de la receptividad entre los integrantes de los planteles deportivos y la directiva. Se plantea en relación a los datos obtenidos en la segunda colecta de datos (ver anexo I: Matriz de Análisis segunda colecta) donde se menciona por parte de los actores la receptividad como una de las debilidades entre los mismos. Este objetivo tiene como meta lograr reuniones de coordinación donde se establezcan diálogos y se fomente tanto a los directivos como a los deportistas como seres receptivos. Se busca la plática, la integración y el buen relacionamiento entre dos sectores que pretenden minimizar diferencias mediante una comunicación fluida y una participación directa.

Por otra parte, se establecieron las actividades proyectadas a realizar durante su implementación de acuerdo a cada objetivo planteado. Con respecto al primer objetivo se plantearon tres actividades que consisten en:

- Una reunión primaria entre directiva y planteles deportivos donde se discutirá la realización de reuniones mensuales que tienen como finalidad el intercambio de ideas y la comunicación directa entre el directivo y el deportista. Se evacuan dudas y se reciben sugerencias del tema tratado por parte de todos los deportistas.
- Una segunda reunión con los referentes de cada plantel deportivo en donde se establecen definitivamente el régimen de reuniones.
- Se realiza un comunicado impreso donde se establece el nuevo régimen de reuniones y sus fechas.

En relación al segundo objetivo propuesto se plantean tres actividades detalladas a continuación:

- La primera actividad corresponde a una reunión de directiva donde se plantea la creación de un protocolo de comunicación interna. Dentro de la misma se intercambian ideas y sugerencias acerca de la creación del mismo.
- Dentro de la segunda actividad correspondiente al segundo objetivo se pretende mediante una reunión de directiva crear colectivamente el protocolo. Este detalla los métodos de comunicación entre las partes y los procesos a realizar mediante todo tipo de emergente.

- La tercera actividad consiste en la creación de un boletín o comunicado que contiene el protocolo ya establecido, siendo el mismo entregado a cada plantel deportivo con la obligación de difundirlo entre sus integrantes e implementar dicho protocolo.

En referencia al último objetivo se plantean dos actividades:

- Una que consiste en la realización de un taller recreativo que integra a directivos de la institución y a los deportistas pertenecientes a cada plantel. El mismo se encuentra a cargo de un recreador contratado el cual en horario de entrenamiento de cada plantel en fechas establecidas planificará y llevará a cabo actividades lúdicas recreativas que promueven la integración entre las partes. Esta actividad se lleva a cabo con cada deporte específico en sus correspondientes horarios de práctica.
- La otra implica la realización de comunicados mensuales que establecen las actividades puntuales extra deportivas realizadas dentro de la institución con sus fechas correspondientes. Tiene como finalidad la participación voluntaria de los deportistas fomentando la integración de los mismos dentro de la organización.

Para finalizar, dentro de la misma reunión existe un intercambio de opiniones acerca del presupuesto estimativo para la realización y puesta en escena del plan de mejora. Por parte de la institución los gastos estimados parecen coherentes en relación a las metas que se podrían lograr con la implementación del mismo.

## 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la primera fase del estudio correspondiente a la Aproximación Diagnóstica de la institución deportiva demuestran una problemática dentro de la comunicación institucional reflejada por medio de los datos adquiridos de las entrevistas. Se establece la comunicación interna específicamente entre los integrantes de los planteles deportivos y la directiva de la institución como problema principal. La constatación de este problema toma mayor relevancia luego de la importancia que presentan los autores en cuanto a la comunicación interna dentro de las organizaciones y lo que esto influye tanto en las relaciones interpersonales como en los resultados deportivos.

Por otra parte, la inexistencia de herramientas y metodologías dentro del club la debilitan, por lo que los actores no saben cómo actuar en aquellas situaciones que requieren interactuar con los directivos o los referentes del club y viceversa. Mediante las entrevistas y el análisis de datos se demuestra el interés tanto de los deportistas como de los directivos en su mejora y en la creación de métodos claros entre las áreas con la finalidad de generar un mejor relacionamiento entre las partes y evitar malos entendidos.

Es importante destacar la importancia de los planteles en cuanto a las necesidades y objetivos de la institución. Esta menciona en las entrevistas por medio de sus referentes la necesidad de resultados favorables y títulos deportivos dentro de las metas institucionales.

Cabe destacar que los planteles competitivos afectados por esta problemática son tres correspondientes al deporte Básquetbol, Hándbol y Fútbol de salón por lo que las metodologías deben estar adaptadas a las necesidades de cada grupo. De acuerdo a lo planteado por los autores se considera adecuado utilizar herramientas que promuevan la comunicación directa entre los integrantes de los planteles deportivos y directiva dándoles participación a los deportistas. Fomentar a su vez la socialización y estrechar vínculos entre los actores.

Por otra parte se pretende mejorar las propuestas comunicativas con la finalidad de difundir los mensajes que se crean pertinentes intentando que todos los integrantes de los planteles deportivos y directiva tengan acceso a los mismos. Una de las últimas consideraciones radica en la creación de protocolos, los cuales cumplen un rol importante en la comunicación organizacional de acuerdo a lo establecido por los autores, ya que pretenden regular, planificar y organizar las normas de conducta en cuanto a situaciones específicas.

Dentro de las conclusiones se cree que la comunicación en la institución es un problema generalizado en todos los sectores del club. La inexistencia de mecanismos es una de las causas por las cuales el vínculo entre los planteles deportivos y la directiva es escaso.

En las instituciones deportivas que compiten a nivel amateur en Uruguay el vínculo y las relaciones interpersonales entre las partes cumplen un rol preponderante en cuanto a la búsqueda de resultados deportivos y logros institucionales. Tanto la existencia de nexos que no fueron productivos como el dejar de lado las herramientas de comunicación generaron un clima tenso que debe revertirse con la finalidad de afianzar el vínculo y así mejorar varios aspectos tanto institucionales como deportivos.

Se cree pertinente mencionar que los actores pretenden una metodología de comunicación que nunca fue brindada o establecida por directiva y la cual se encuentra dentro de los objetivos del Plan de Mejora. A lo largo del proceso, se visualizan varios aspectos positivos en la búsqueda del cambio, logrando que los involucrados estén de acuerdo en la necesidad de un cambio y la ineficacia de las metodologías utilizadas en la actualidad.

En cuanto al Plan de Mejora, elaborado a partir de los datos obtenidos en la Aproximación Diagnóstica y los fundamentos teóricos aportados por los autores mencionados, se puede visualizar que es construida con el fin de mejorar una problemática identificada dentro de la institución deportiva. El mismo tiene en consideración dentro de su propuesta varios aspectos relevantes en cuanto a los actores involucrados (deportistas y directivos) como también al contexto y el problema a mejorar (comunicación interna).

En el mismo lineamiento se considera que lo planificado y realizado es acertado en cuanto a su elaboración. Esto se debe en primer lugar a que no fue una creación individual sino que se integró a los referentes de la institución en estudio, teniendo su opinión y sugerencias ante la realización del mismo. El trabajo en conjunto permite adaptar el plan en cuanto a las necesidades, posibilidades e interés de la institución. Por otra parte, se cree coherente de acuerdo a que pretende fomentar la comunicación directa por medio de herramientas de comunicación como reuniones y eventos que tienen como objetivo principal la socialización y la mejora del vínculo entre los actores, como también la creación de protocolos y métodos que faciliten el diálogo entre todas las áreas de la institución.

El Plan de Mejora puede lograr los objetivos planteados y mejorar las debilidades de la institución desde una perspectiva personal. Las reuniones pretenden una comunicación más clara y directa por medio del intercambio de opiniones que los involucrados pretenden. Por otra parte, el vínculo entre las partes puede mejorar mediante los ámbitos en donde ambas partes se juntan y tienen la posibilidad de dialogar, como también compartir actividades como lo es el caso de las jornadas recreativas. La creación del protocolo intenta no dejar dudas a la hora de cómo, cuándo y mediante quién comunicar cualquier necesidad u opinión, sin dejar nada al azar y estableciendo un reglamento que todos deben conocer y cumplir.

### **6.1 Conclusiones: Aproximación Diagnóstica y Plan de Mejora.**

- Se visualiza muy buena predisposición y colaboración de parte de los representantes institucionales como de los deportistas y cuerpos técnicos de los planteles deportivos para la elaboración de la investigación. Esto permitió que los encuentros fuesen programados con facilidad y se concreten de manera eficiente, logrando recolectar la información necesaria.
- Se demuestra interés en el tema central de la investigación. Tanto los representantes institucionales como los integrantes de los planteles deportivos se visualizaron interesados en la problemática de estudio, por lo que su interés potenció el contenido de la investigación.
- Existe buena predisposición en cuanto a la utilización de los recursos y la infraestructura ante el planteamiento del Plan de Mejora. Los representantes institucionales ofrecieron y se comprometieron a que se disponga de la utilización de todos sus recursos en cuanto a la realización y puesta en práctica del mismo.
- La localización de la institución como su infraestructura permiten la realización de diversas actividades, como también la posibilidad para gran cantidad de personas de acudir a la realización de las mismas. La institución no solo fomenta la competencia sino que cumple un rol socializador dentro de la ciudad y las cercanías.
- Las condiciones edilicias son buenas a pesar de su antigüedad. A simple vista no se visualizan problemas de infraestructura, a pesar de lo mencionado acerca de varias remodelaciones que son necesarias. La limpieza, la higiene y el estado mobiliario es muy bueno y corresponden a la organización de la institución en cuanto al personal.

- La institución fomenta lo deportivo desde su surgimiento, haciendo especial hincapié en la competencia y los resultados deportivos, sin dejar de lado el amateurismo. Pretende dentro de sus deportes federados la búsqueda de la competitividad por medio de entrenadores con experiencia contratados para sus planteles.
- Se identifican falta de estrategias y herramientas de comunicación entre los planteles deportivos de la institución y la directiva de la misma. Esta problemática afecta los logros y los resultados deportivos y generan mal entendidos entre las partes.
- Disminución del vínculo entre los deportistas de la institución y los integrantes de directiva. La falta de comunicación y los malos entendidos generan rispideces entre las partes, disminuyendo el vínculo.
- Se visualiza una actitud positiva por parte de los integrantes de los planteles deportivos y referentes institucionales ante la creación de estrategias de comunicación y herramientas que permitan mejorar la comunicación interna y revertir la situación anterior de alejamiento y malos entendidos.
- El Plan de Mejora atiende diversos factores relevantes como la implementación de estrategias de comunicación, herramientas de comunicación, integración entre planteles deportivos y directivos.
- El Plan de Mejora pretende afianzar los vínculos dejando de lado el malestar y los malos entendidos previos. Establece un mecanismo único de comunicación mediante herramientas establecidas. Fomenta la creación de un protocolo de comunicación a disposición de los actores involucrados.
- La institución se plantea como desafío en base a los aportes del presente estudio la mejora del vínculo con los integrantes de los planteles deportivos y la mejora de la comunicación interna en todas sus áreas.

## **6.2 Conclusiones del proceso de investigación**

Con respecto a las etapas transcurridas mediante la elaboración de la presente investigación de concluye lo siguiente:

- Se considera relevante la realización del presente estudio de acuerdo a las necesidades de la institución seleccionada y a la importancia en la mejora de las instituciones sociales y deportivas que fomentan el desarrollo del individuo y la

competencia deportiva a nivel amateur. Se cree pertinente la aplicación del Plan de Mejora como posible solución a la problemática en estudio.

- La realización del Trabajo Final de Grado II, fue un proceso fundamental que sirvió para desarrollar la capacidad de análisis y comprensión de fenómenos y conceptos sociales vinculados a la Educación Física, la Recreación y el Deporte.
- La interacción con los actores institucionales generó experiencias significativas demostrando un gran interés y una predisposición excelente hacia la investigación.
- La realización del estudio abrió puertas a nuevos conocimientos, como también a conocer nuevas realidades dentro de la sociedad y más específicamente dentro de la institución en cuestión.
- Brindó la oportunidad de conocer, aplicar y profundizar nuevas metodologías de trabajo relacionadas con los procesos de investigación.
- Permitió integrar una visión global de lo que es investigar un problema, tratar de comprenderlo y analizar sus causas, para luego realizar una propuesta de intervención que apunte a mejorar el mismo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

ALVEZ, J. *et al.* Liderazgo y clima organizacional. **Revista de psicología del deporte. Universidad autónoma de Barcelona**, Barcelona, v.9, p. 124, mar., 2000.

BLÁZQUEZ, D; SEBASTIANI, E. **Enseñar por competencias en educación física**. Barcelona: INDE, 2010. 211 p.

BIZQUERRA, R. *et al.* **Metodología de la investigación Educativa**. Madrid: La Muralla, 2009. 499 p.

CAGIGAL, J. **Cultura intelectual y cultura física**. Buenos Aires: Kapelusz, 1979. 62 p.

CAPRIOTTI, P. *et al.* La comunicación interna. **Revista Reporte C&D – Capacitación y Desarrollo**, Buenos Aires, n. 13, p. 5-7, abr., 1998.

CASTEJÓN, F. **Iniciación deportiva: Aprendizaje y enseñanza**. Madrid: Pila Teleña, 2001. 17 p.

COLLADO, C. **La Comunicación en las Organizaciones**. México: Trillas, 1997. 107 p.

CORBETTA, P. **Metodología y técnicas de la investigación social**. México: Mc Graw Hill, 2003. 304 p.

ENRIQUE, A. *et al.* **La planificación de la comunicación empresarial**. Universidad Autónoma de Barcelona. Editorial Bellaterra, 2008. 154 p.

GONZÁLEZ, A. *et al.* Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. **Universidad Marta Abreu de las Villas**. Cuba, v. 2, p. 27, nov., 2003.

GÓMEZ, S; OPAZO, M. Sport organizations structure: trends and evolutions in the research field. European Association of sport managment. **University of Illinois**, Estados Unidos, n. 8, p. 76, nov., 2006.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. México: McGraw-Hill, 2006. 80 p.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 5. Ed. Perú: El Comercio S.A, 2010. 418 p.

HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C.; BAPTISTA, P. **Metodología de la investigación**. 2. Ed. México: McGraw-Hill, 1998. 234 p.

HERRERO J.; QUEVEDO G. El necesario protocolo en la comunicación organizacional. **Revista de comunicación y nuevas tecnologías**, Madrid, Año 8, vol.2, p. 182, oct., 2010.

HOMANS, G. **The Humans Group**. Buenos Aires: Eudeba, 1995. 158 p.

KUHN, T. **La estructura de las revoluciones científicas**. Fondo de la cultura económica. Buenos Aires: Breviarios, 2004. 89 p.

MARÍN, F. **Protocolo y comunicación: los medios en los actos públicos**. Madrid: Bayer hermanos y Compañía S.A., 2000. 124 p.

MARTINEZ, P. **El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica**. Colombia, 2006. 168-169 p.

MARTÍNEZ, J. Métodos de investigación cualitativa. **Revista de investigación Silogismos**, Bogotá, v. 1, n. 8, p 1-43, jun., 2011.

MERTENS, D. **Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative and mixed methods**. Estados Unidos: Thousand Oaks: Sage, 2005. 216 p.

NAMAKFOROOSH, M. **Metodología de la investigación**. México: Limusa, 2005. 528 p.

PERALTA, A.; RAMÍREZ, L. **Análisis de la comunicación estratégica: Medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la escuela nacional del deporte**. Trabajo presentado como requisito para optar al título de Comunicador Social-Periodista en Universidad Autónoma de Occidente, UAO, Santiago de Cali, 2013.

REBEIL, M. **La comunicación en las organizaciones privadas y públicas**. México: Organicom, 2006. 81 p.

REBEIL, M.; NOSNIK, A. **El poder de la comunicación en las organizaciones**. Universidad Iberoamericana. México: Plaza y Valdez, 2000. p. 13.

VALLES, M. **Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica profesional**. Madrid: Síntesis, 2007. 432 p.

#### Documentos electrónicos

FRIGERIO, G. *et al.* **Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión**. Buenos Aires: TROQVEL, 1999. 169 p. Disponible en: <http://es.slideshare.net/copacabanacafe2015/10-cara-y-seca-frigeriopoggi>. Acceso en: 25 oct. 2016.

NAVARRETE, J. El muestreo en la investigación cualitativa. **Revista de Investigaciones sociales**. 2000. Disponible en: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/viewFile/6851/6062>. Acceso en: 6 nov. 2016.

PAGLILLA, D.; PAGLILLA R. La dinámica grupal de equipos deportivos. Planificación y conducción de equipos. **Revista digital**. Buenos Aires, año 10, n. 83, jul. 2005. Disponible en: <http://www.efdeportes.com/efd83/grupal.htm>. Acceso en: 28 oct. 2016

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. **Diccionario de la Lengua Española**. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=CFEFwiY>. Acceso en: 16 dic. 2016.

RIVIÉRE, P. El proceso grupal. **Escuela de Psicología social del Sur**. Buenos aires: Nueva visión, 1988. Disponible en: <http://www.psicosocialdelsur.com.ar/fotos/Grupo%20y%20Equipo%20G.%20Adamson.pdf>. Acceso en: 16 dic. 2016

SASTRE, P. *et al.* Un cambio en la concepción de enseñanza-aprendizaje: formación superior basada en competencias. **Revista Iberoamericana de Educación Matemática**. Argentina, año 5, n. 567, nov. 2010. Disponible en: <http://repem.exactas.unlpam.edu.ar/cdrepem10/memorias/comunicaciones/Reflexiones/CB%2040.pdf>. Acceso en: 27 nov. 2015.

SLACK, T. Características estructurales de las organizaciones deportivas. **Documento de investigación, Universidad de Navarra**. Barcelona, n. 704, p.6, set. 2007. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/6536392.pdf>. Acceso en: 16 dic. 2016.

YACUZZI, E. El estudio de caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales y validación. **Universidad del CEMA**. Buenos Aires. Disponible en: [file:///C:/Users/User/Downloads/estudios%20de%20caso\\_teoria%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/estudios%20de%20caso_teoria%20(2).pdf). Acceso en: 8 nov. 2016.

**ANEXO**

ANEXO I

Aproximación diagnóstica

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

**APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA**

Taller Proyecto Final I  
Fernando Borgia; Nicolás Raffo

**CARLOS BRUSCHINI  
SILVINA CARABALLO  
SANTIAGO SUAREZ**

**MONTEVIDEO  
2016**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA**

Los abajo firmantes Carlos Bruschini, Silvina Caraballo y Santiago Suarez, somos los autores y los responsables de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes

Carlos Bruschini

Silvina Caraballo

Santiago Suarez

## RESUMEN

El siguiente informe trata acerca de la comunicación entre los deportistas de la institución y los directivos junto con la posible influencia de la misma ante los resultados deportivos o los logros. El mismo es realizado en un club social y deportivo de la ciudad de Pando. La institución posee una gran cantidad de socios y es reconocida en la zona como un club sumamente competitivo debido a sus deportes federados como también un club social de gran relevancia debido a la cantidad de actividades de índole social que organiza cada año. El mencionado informe se realiza a través de dos instrumentos de recolección de datos seleccionados por los integrantes del grupo como lo son la entrevista y el cuestionario. Mediante la utilización de estos se realiza una recopilación de datos que posteriormente es analizada con la finalidad de indagar acerca de la problemática identificada en la institución.

**Palabras clave: comunicación, institución, nexos comunicativos.**

**INDICE**

1. INTRODUCCIÓN.....	VI
2. PROPÓSITO DE ESTUDIO.....	VII
3. PRESENTACIÓN DEL CONTÉXTO EN ESTUDIO.....	VIII
4. ENCÚADRE TEÓRICO.....	IX
5. PROPUESTA METODOLÓGICA.....	X
6. ANÁLISIS DE DATOS.....	XII
7. CONCLUSIONES GENERALES.....	XVI
8. BIBLIOGRAFÍA.....	XVII
9. ANEXOS.....	XVIII

## 1. INTRODUCCION

El siguiente proyecto es realizado por Carlos Bruschini, Silvina Caraballo y Santiago Suarez como requerimiento para la aprobación del curso de la materia taller proyecto final 1 de la Licenciatura en Educación Física Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes situado en Montevideo.

El siguiente trabajo consta de la realización de un proyecto de intervención realizado en una institución deportiva situada en la ciudad de Pando, la cual nos permitió ingresar a la institución con la finalidad de indagar acerca de sus características por medio del personal, en la búsqueda de problemáticas o emergentes dentro de la misma.

Dentro de este primer paso ante la entrega del proyecto indagamos mediante salidas al campo, la existencia de emergentes y problemáticas asociadas a nuestro trayecto el cual refiere a entrenamiento y deporte. Luego de identificar el problema y asociarlo al trayecto se focalizó en la creación de la encuesta y el cuestionario, los cuales fueron los instrumentos de recolección de datos seleccionados para la creación del trabajo. Los mismos fueron testeados en una institución deportiva competitiva de características similares, para luego aplicarlos en la realidad en la que estamos inmersos ante esta realización. Los datos adquiridos en las salidas al campo fueron analizados en detenimiento culminando en un modelo de análisis que nos permite visualizar en mayor magnitud la situación de la institución, y la cual nos será de gran utilidad en lo que resta del proyecto.

Todo lo realizado hasta el momento y mediante las preguntas de investigación planteadas en el anteproyecto de la investigación, nos permitió establecer conclusiones acerca del problema identificado, como así también las características de la institución.

## 2. PROPOSITO DE ESTUDIO

La elección de tema fue resultado de una entrevista exploratoria que se le realizó al gerente deportivo del club, donde se detectaron diferentes emergentes con distintos puntos de vista y niveles de importancia por parte de la institución deportiva. Entre estos emergentes, la comunicación interna entre los planteles deportivos y la directiva del club fue uno de los temas relevantes mencionados por el entrevistado (ver evidencias página 4). A través de esta entrevista pudimos detectar que algunos de los factores determinantes a la hora de ganar diferentes campeonatos o participar de ellos, era la falta de comunicación.

La comunicación entre la directiva del club y los planteles es sumamente importante, ya que mediante esta se puede intercambiar información, transmitir opiniones, resolver emergentes, entre otras. Esta información, recabada en la entrevista anteriormente mencionada, es establecida por el gerente general de la institución, el que menciona a la problemática y enfatiza en la misma dándole una gran relevancia a nivel institucional, lo que motiva aún más la realización del proyecto.

Por otra parte la temática de estudio seleccionada que se menciona anteriormente se encuentra ampliamente vinculada al trayecto de entrenamiento y deporte, siendo la comunicación dentro de una institución deportiva competitiva una característica importante dentro de los resultados deportivos y los rendimientos del equipo.

El propósito del estudio a grandes rasgos es identificar y analizar mediante diferentes colectas de datos realizadas a individuos que acuden y son parte de la institución, factores que puedan ser indicadores acerca de la problemática identificada dentro de la misma.

Las tres preguntas que se plantean como columna vertebral del siguiente informe son:

- 1) ¿Cuáles son los nexos de comunicación entre los planteles deportivos y los directivos de la Institución?
- 2) ¿Cuáles son los ámbitos de comunicación directa entre los integrantes de los planteles deportivos y los directivos de la Institución?
- 3) ¿Existe receptividad entre ambas partes involucradas para el intercambio de ideas en lo que respecta al manejo de las comunicaciones internas entre sí?

### 3. PRESENTACION DEL CONTEXTO EN ESTUDIO

La institución fundada el 30 de enero de 1924, está ubicada en la ciudad de Pando, departamento de Canelones, Uruguay.

El club se caracteriza por tener una esencia competitiva, la vocación de tener un plantel equipado, federado y representante de la institución. También cuenta con variados deportes que lo representan en diferentes torneos, como ser; fútbol de salón, bochas, básquetbol, fútbol, karate, patín, gimnasia artística, ciclismo y hándbol. Dentro de los mismos, podemos mencionar que como deportes federados en la actualidad, el club es representado en fútbol de salón, básquetbol y hándbol.

Otros deportes que se destacan dentro de un ámbito social y no competitivo son el boxeo, musculación, indoor ciclismo, ballet, danzas, artes marciales, pilates y zumba.

El club cuenta con colonias recreativas de niños en verano y en invierno, salidas de MTB, sala de lectura, ping pong, entre otras para fomentar la unión de los socios y compartir otras experiencias grupales. El mismo fomenta tanto lo deportivo, en base a la competición, como también la integración y la auto-superación de los socios, brindando a las personas un lugar donde puedan pasar momentos agradables y saludables.

La institución representa por sus años e infraestructura un ejemplo dentro de su ciudad, teniendo como objetivos primarios la socialización por encima de la competencia. Tiene como una de sus características más fuertes el préstamo de sus instalaciones a varias escuelas públicas de la ciudad desde hace décadas, lo que lo representa como un club sumamente generoso y popular dentro de la zona.

#### 4. ENCUADRE TEORICO

Pichón Riviere (1985) afirma que la comunicación es “todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. La conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal.

Kreps (1990) define a la comunicación interna como patrones de mensajes compartidos entre las personas de la institución. Interacción humana que ocurre dentro de la institución con las personas que la integran.

Collado (1997) define a la comunicación interna como el conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para promover y crear buenas relaciones entre las personas que la integran, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con los objetivos de las organizaciones.

Justo Villafañe (1999) propone los siguientes principios de comunicación interna:

- La comunicación interna permite proyectar la imagen de la institución
- La dirección de la institución debe tomar una postura pro activa. Es necesario que el nivel jerárquico proponga esto para que exista una comunicación interna entre los integrantes del centro.

En cuanto al estudio y análisis de datos realizado a través de las colectas se utilizó el modelo de clasificación realizado por Frigerio y Póggi (1992) donde se distinguen las dimensiones organizativa, administrativa, comunitaria y pedagógico didáctica, como así también los actores y problemas asociados.

Por otra parte el nexo es mencionado en la entrevista exploratoria (ver en evidencia página 4), por lo que decidimos definirlo. La palabra nexo (s) según el diccionario ABC tiene como definición la unión o combinación entre dos partes que están separadas. Puede ser algo metafórico que une las personas en una relación social.

## 5. PROPUESTA METODOLOGICA

En cuanto a la propuesta metodológica debemos mencionar que el siguiente proyecto antecede a un proyecto de intervención dentro de la institución seleccionada, por lo que toma como característica fundamental dentro de la metodología utilizada los instrumentos de recolección de datos y un diagnóstico de situación. La metodología refiere a un estudio de caso, el mismo es definido como “una investigación que mediante los procesos cuantitativo, cualitativo y/o mixto; se analiza profundamente una unidad integral para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar teoría”. (Sampieri y Mendoza, 2008).

En cuanto al universo de estudio debemos establecer que en el presente caso refiere a todos aquellos individuos que acuden a la institución. Con esto nos referimos tanto a los socios que acuden a realizar actividad como a los integrantes de la directiva y aquellos trabajadores dentro de la misma. A su vez también se encuentran inmersos en el universo de estudio todos los deportistas de la institución, tanto aquellos que compiten como los que no.

Con respecto a la muestra, identificamos a todos los planteles deportivos competitivos y sus integrantes como los son el plantel de fútbol de salón, básquetbol y hándbol y el cuerpo técnico correspondiente a los mismos. También visualizamos dentro de la muestra a todos los integrantes de la directiva de la institución.

Los instrumentos de recolección de datos seleccionados para la realización refieren a entrevistas y cuestionarios. La elección de los instrumentos de recolección de datos obedece a diferentes motivos. Identificamos el trabajo con una metodología mixta, lo que refiere a la utilización de datos cualitativos como también cuantitativos que nos permiten abarcar un panorama más amplio de la realidad y profundizar más en las conclusiones. Se optó en este caso por establecer como primera colecta de datos la entrevista y en la segunda colecta el cuestionario, brindando en el primer caso una cantidad mayor de información de índole cualitativa que luego intentamos profundizar en el cuestionario con preguntas cerradas que confirman la información obtenida en la primera colecta. En el caso de la entrevista, la cual fue utilizada como instrumento ante las primeras dos salidas al campo fueron realizadas tanto al gerente general de la institución como a deportistas de los

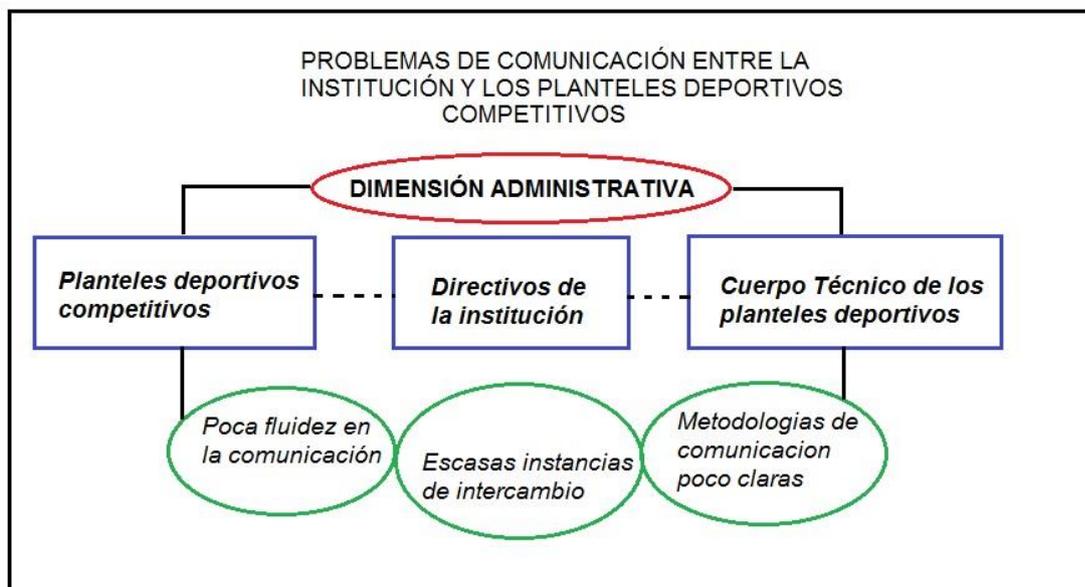
distintos deportes vinculados al problema seleccionado para la creación del proyecto. La selección de aquellos individuos a quienes se les aplicó el instrumento no fue librada al azar sino que se le realizó a aquellos que poseían una experiencia mayor dentro del grupo siendo los mismos referentes a nivel grupal. La entrevista constó de preguntas abiertas lo que nos dio un panorama más amplio acerca de los datos que pretendíamos recolectar.

Con respecto al cuestionario, el cual fue el segundo instrumento de datos utilizado, fue aplicado a tres deportistas pertenecientes a cada deporte y su director técnico como también a tres directivos de la institución. El mismo fue realizado luego de analizar los datos de la primera colecta y con el objetivo de indagar acerca de los emergentes visualizados en la primera salida al campo. El modelo de cuestionario utilizado puede visualizarse dentro de evidencias en página 22.

Ante la obtención de todos los datos, referentes a las encuestas y cuestionarios se realizaron tablas de contenidos que se pueden visualizar en anexos (en páginas 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25 en caso de la entrevista, mientras que en anexos en página 26 y 27 encontramos los datos del cuestionario donde se clasificaron de acuerdo a la dimensión a la cual pertenecía la información y se identificaron los actores involucrados y los problemas asociados, lo cual nos permitió obtener un modelo de análisis para poder comprender y presentar en forma global la información.

## 6. ANALISIS DE DATOS

Luego de realizada la primer colecta de datos perteneciente a las entrevistas, logramos realizar la siguiente modelo de análisis a través de los datos recolectados (ver anexo pagina 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24 y 25).



La dimensión administrativa ha sido la más involucrada ante la obtención de los datos pertinentes a la entrevista, siendo la misma donde se ubican la mayor cantidad de problemáticas y vulnerabilidades mencionadas por los entrevistados. Los sectores y/o actores que identificamos involucrados en mayor medida son los planteles deportivos, la directiva institucional y los cuerpos técnicos correspondientes a los planteles deportivos.

Por otra parte existen una variedad amplia de temas o problemas mencionados por los entrevistados y vinculados a los sectores anteriormente expuestos. Los temas más mencionados como problemas en la totalidad de la primera colecta de datos son la poca fluidez en la comunicación, la cantidad de instancias de intercambio de opinión y la poca claridad en cuanto a las metodologías de comunicación.

Luego de esto se utilizó el cuestionario como siguiente instrumento de datos que nos permitió analizar contenidos, los cuales se encuentran en todos sus detalles en anexos páginas 26 y 27.

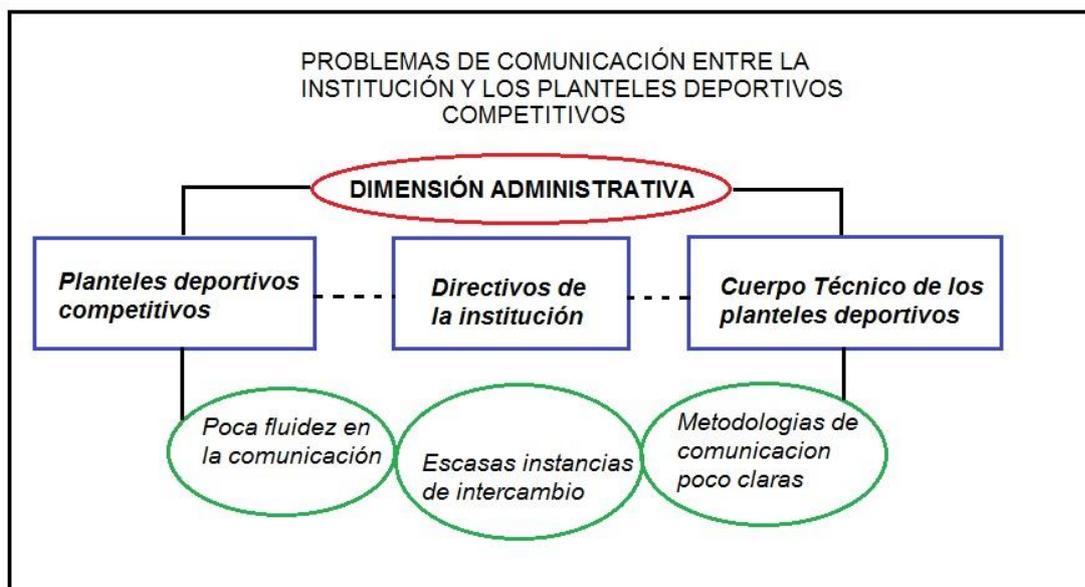
Esto nos lleva a la realización del siguiente modelo de análisis:



La dimensión administrativa nuevamente es la más involucrada dentro de la colecta de datos y luego de recabar la información. Por otra parte vemos que los sectores más involucrados dentro de la colecta de datos son los planteles deportivos competitivos y los directivos, dejando de lado en este caso otra de las opciones que habíamos mencionado en la matriz relacionada a la primera colecta de datos como lo fue los directores técnicos de los planteles deportivos.

En cuanto a los temas relacionados o las problemáticas más mencionadas, creemos que en su gran mayoría coinciden con la primera matriz realizada ante la primera colecta de datos. En este caso mencionamos a la falta de comunicación entre los actores más involucrados, como también las faltas de instancias de comunicación y la receptividad entre ambos.

Luego de analizar los datos se logró triangular los datos, estableciendo un último modelo de análisis que es presentado a continuación:



Luego de la realización de la matriz procedemos a contestar las preguntas de investigación, las cuales fueron los primeros pasos del proyecto:

- 1) ¿Cuáles son los nexos de comunicación entre los planteles deportivos y los directivos de la Institución?

Los nexos de comunicación varían de acuerdo a los deportes. En cuanto al fútbol de salón existe un nexo específico el cual fue seleccionado por la directiva y es parte de los directivos de la institución. Dentro del básquetbol no existe un nexo específico sino que quien cumple ese rol es el director técnico del equipo. Por otra parte en hándbol ocurre una situación similar al básquetbol, ya que es el director técnico quien comunica las necesidades del equipo a la directiva.

- 2) ¿Cuáles son los ámbitos de comunicación directa entre los integrantes de los planteles deportivos y los directivos de la Institución?

Con respecto a la siguiente pregunta podemos establecer que en ninguno de los planteles deportivos existen ámbitos establecidos entre los integrantes del plantel y los directivos.

- 3) ¿Existe receptividad entre ambas partes involucradas para el intercambio de ideas en lo que respecta al manejo de las comunicaciones internas entre sí?

En cuanto a la receptividad encontramos una concordancia entre los integrantes de los planteles deportivos. De acuerdo a lo establecido por los deportistas, directores técnicos y directivos de acuerdo al análisis de datos (ver en anexos desde pagina 18 a 27) la receptividad entre ambos es de buena a muy buena, existiendo receptividad entre ambos. Se establece dentro de los mismos datos que la receptividad ha mejorado con el correr del tiempo, mencionando en algunos casos la escasa receptividad que existía en años anteriores.

## 7. CONCLUSIONES GENERALES

A modo de conclusión dentro del análisis de datos, encontramos a la dimensión administrativa como aquella en la que las respuestas se vinculaban en mayor número, tanto en lo adquirido mediante la entrevista como en el cuestionario. Por otra parte los planteles deportivos, los directivos de la institución y los cuerpos técnicos de los planteles son los sectores y actores que encontramos más vinculados dentro de los datos recolectados. Es en la entrevista donde se mencionan a los tres sectores en la mayoría de las respuestas mientras que en el cuestionario el tercer sector mencionado no se visualizó en gran cantidad, sin embargo creemos que dentro de la triangulación de datos, el cuerpo técnico fue uno de los sectores de relevancia mencionados por los integrantes de la institución entrevistados y es por esto que forma parte del modelo final de análisis.

En cuanto a las problemáticas visualizadas creemos que ambas colectas nos proporcionaron también informaciones similares y una buena concordancia, logrando observar que la primera colecta de datos nos brindó mayor cantidad de información. Como resolución final, identificamos la poca fluidez de comunicación, las escasas instancias de intercambio y las metodologías de comunicación poco claras como lo más relevante de la información recabada. En ambas colectas la problemática establecida es mencionada, por lo tanto son esas las problemáticas que establecimos dentro del modelo de análisis.

## 8. BIBLIOGRAFIA

COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones (1997). Editorial Trillas, México.

DICCIONARIO ABC. Disponible en: <http://www.definicionabc.com>. Brasil, 2016.

FRIGERIO Y PÓGGI. Las instituciones educativas Cara y Ceca, elementos para su gestión. Editorial Troquel S.A. Argentina, 1992.

GANDARILLA, N. *et. al.* Acciones comunicativas para fortalecer la comunicación interna de los Cuadros en la formación y desarrollo de las reservas de Empresa Azucarera Colombia (2002) Disponible en: [www.eumed.net/libros/2011a/895/](http://www.eumed.net/libros/2011a/895/)

KREPS, Gary. La comunicación en las organizaciones. (1990) Editorial Addison-Wesley.

RIVIERE, Pichón. El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social. (1985) p.89. Disponible en: <http://seminariotcomeduje.blogspot.com.uy/2012/12/marco-conceptual.html>

SAMPIERI Y MENDOZA. Metodología de Investigación (2008). Editorial McGraw-Hill.

VILLAFÑE, Justo. Imagen positiva. *La gestión profesional de la imagen corporativa* (1999). Editorial Pirámide, España.

## 9. ANEXOS

### INDICE DE ANEXOS

9.1 MATRIZ DE ENTREVISTA.....	16
9.2 MATRIZ DE ANALISIS - ENTREVISTA.....	18
9.3 MATRIZ DE ANALISIS - SEGUNDA COLECTA (CUESTIONARIO).....	26
9.4 CUADRO TEST DE INSTRUMENTOS.....	28
9.5 CUADRO TECNICAS.....	29
9.6 ANTEPROYECTO.....	30
9.7 CRONOGRAMA.....	31

## 9.1 MATRIZ DE ENTREVISTA

### Directivos

¿Hace cuánto cumple su rol en la institución y cuál es su cargo dentro de la misma?

¿Cuáles son los niveles jerárquicos dentro de la institución y cuales están por encima del suyo?

¿Cuáles son los ámbitos de comunicación entre directivos y cada cuanto tiempo se realizan?

¿Quiénes participan de estos ámbitos? ¿Se incluye en los mismos a socios y deportistas?

¿Qué tipo de comunicación existe entre los directivos y los deportistas? ¿Existe un una persona que cumpla el rol de nexo entre unos y otros?

¿La directiva se encuentra abierta a pedidos, ideas o sugerencias por parte de socios o deportistas de la institución?

¿Desde su punto de vista, cual es la importancia de la comunicación en la institución y que tan relevante es en cuanto a resultados deportivos?

Algo más que desee aportar acerca de la comunicación dentro de la institución u otro comentario vinculado.

### **Deportistas**

- ¿Desde cuándo acude al club y que actividad realiza?
- ¿Conoce a algún directivo de la institución? En caso de que sea afirmativo, ¿A quiénes y cuál es el rol de cada uno?
- ¿Cuáles son los ámbitos de comunicación entre el plantel y la directiva de la institución?
- ¿Cómo y mediante quien transmiten las necesidades del equipo hacia la directiva del club?

- ¿Qué opinión tiene acerca de la comunicación entre el plantel y la directiva dentro de la institución?
- ¿Existe algún representante por deporte dentro de la directiva? En caso de que sea afirmativo ¿Quién es el representante de su plantel?
- ¿Cómo describe el relacionamiento con los directivos de la institución?
- ¿En su opinión cual es la relevancia de la comunicación dentro de la institución entre deportistas y directivos?

Algo más que quiera agregar acerca del vínculo entre deportistas y directivos o la comunicación entre los mismos dentro del club.

## 9.2 MATRIZ DE ANALISIS - ENTREVISTA

2.	DIM. ORG.	DIM. ADM	DIM. IDENT.	DIM. COM.	SECTORES / ACTORES	TEMAS/ RELAC.
<b>EE</b>	<p>1- "También tenemos fútbol, fútbol de salón que estaba aislado, tenía otra comisión, hoy por hoy ya no hay subcomisión de ningún deporte, en ningún deporte competitivo". HOJA 2, PARRAFO 1.</p> <p>2- "En el 2014 tuvimos un auge muy fuerte en el club, llegamos a tener 1250 personas haciendo actividad, ahí se saturaron las clases y hubo que plantearse varias cosas, se acondicionó para que la gente estuviera conforme". HOJA 3,</p>	<p>1- "el club en los años ha crecido, ya que en un momento estuvo tercerizado y se tuvieron que pedir préstamos para hacerse cargo de esa parte, y que sean todas las actividades del club". HOJA 1- PARRAFO 5.</p> <p>2- "En la interna sabemos lo que hace falta, pero dependemos de una economía, y el mercado está en una situación complicada, y al hacernos cargo de la parte tercerizada (gimnasio), se está pagando ese préstamo y cumpliendo con todos los requisitos económicos que tiene un club". HOJA 1, PARRAFO 6</p>	<p>1- "Ahí empieza un camino importante para el club, donde también aparece mi participación, no tengo especialización en gerencia de un club, muchas áreas las desconocía totalmente". HOJA 1, PARRAFO 5.</p> <p>2- "En un momento no se le dio mucha importancia al deporte competitivo, hoy el club se encuentra en otra posición donde puede focalizarse más en lo deportivo tanto en fútbol, como en básquetbol que a partir de este deporte se</p>	<p>1- "En la interna sabemos lo que hace falta, pero dependemos de una economía, y el mercado está en una situación complicada, y al hacernos cargo de la parte tercerizada (gimnasio), se está pagando ese préstamo y cumpliendo con todos los requisitos económicos que tiene un club". HOJA 1, PARRAFO 6</p> <p>2- "No se cambia la perspectiva que se tenía, el club se inclinó hacia lo social, donde tuvo su auge, donde se vio</p>	<p><b>Sectores:</b>  <b>-Directiva</b> (Mencionado en dimensión organizativa en punto 3. Dimensión Administrativa punto 2 y 5, dimensión Identitaria en punto 1 y 3 y dimensión comunitaria en punto 1 y 2.</p> <p><b>-Planteles deportivos</b> (Mencionado en dimensión organizativa en punto 1 y 3. En dimensión administrativa en punto 3. En dimensión identitaria en punto 2, 4 y 5. En dimensión comunitaria no se menciona.</p> <p><b>- Gerencia</b> (Mencionado</p>	<p><b>- Préstamo institución educativa.</b> (Relacionado en la dimensión comunitaria en punto 3)</p> <p><b>- Situación del mercado.</b> (Relacionado en la dimensión organizacional en punto 2, dimensión administrativa en punto 2).</p> <p><b>- Resultado deportivo.</b> (Relacionado en la dimensión administrativa en punto 3. En la dimensión identitaria en punto 4 y 5)</p> <p><b>- Pedido de préstamos.</b> (Relacionado en la dimensión administrativa en punto 2 y 5).</p>

	<p>PARRAFO 6.</p> <p>3- "El año pasado se empezó a practicar fútbol de salón durante todo el año, fue una buena idea, pero al club le generó un problema de espacio, contamos con un gimnasio auxiliar que prácticamente no lo usa nadie, nadie quiere practicar ahí, pero lo que se hace es ir rotando deportes en ese espacio". HOJA 3, PARRAFO 6.</p> <p>4- "Otra cosa, es la no pertenencia, hace más de 40 años se prestan las instalaciones para primaria, muchas personas se creen que por eso el</p>	<p>económicos que tiene un club". HOJA 1, PARRAFO 6.</p> <p>3- "En cuanto al fútbol, a pesar de los problemas, se trajo a un profesional al cual recomendamos como uno de los mejores técnicos de Pando, a pesar de no haber obtenido el campeonato, se ganaron otras cosas más importantes para la base del club". HOJA 2, PARRAFO 7.</p> <p>4- "sí. El club tiene grandes problemas estructurales de lo viejo que es, hay muchas partes que son nuevas pero estamos lidiando siempre con las partes viejas". HOJA 3, PARRAFO 4.</p> <p>5- "Se ha hecho una inversión de</p>	<p>crea el club". HOJA 2, PARRAFO 2.</p> <p>3- "No se cambia la perspectiva que se tenía, el club se inclinó hacia lo social, donde tuvo su auge, donde se vio que esas personas no tienen ningún tipo de identificación con el club, no les importa lo que es el club Urupan". HOJA 2, PARRAFO 4.</p> <p>4- "A medida que el club va cumpliendo metas, también es importante profesionalizar cada vez más a los docentes que están en la institución, ya que a los socios eso los motiva". HOJA, PARRAFO 6.</p> <p>5- "En cuanto al fútbol, a</p>	<p>que esas personas no tienen ningún tipo de identificación con el club, no les importa lo que es el club Urupan". HOJA 2, PARRAFO 4.</p> <p>3- "Otra cosa, es la no pertenencia, hace más de 40 años se prestan las instalaciones para primaria, muchas personas se creen que por eso el club es municipal, sin recibir nada a cambio. En Montevideo se alquilan los clubes a primaria, secundaria, y ahí ya tienes otro ingreso. Acá todavía se le sigue otorgando gratuitamente</p>	<p>o en dimensión organizativa no se menciona, en dimensión administrativa en punto 1, 2,3 y 4. En dimensión identitaria en punto 1 y 3. En dimensión comunitaria en punto 1.</p> <p><b>-Grupo de socios.</b> (Mencionado en dimensión organizativa punto 2 y 4. Dimensión identitaria en punto 3 y 4. Dimensión comunitaria en punto 2 y 3.</p>	
--	--	---	--	---	--	--

	<p>club es municipal, sin recibir nada a cambio. En Montevideo se alquilan los clubes a primaria, secundaria, y ahí ya tienes otro ingreso. Acá todavía se le sigue otorgando gratuitamente y esa es una de las fallas de no poder llegar. Se pierden espacios por prestarlos, pero no es nuestra obligación, se tiene una obligación social pero por política del club".</p> <p>HOJA 4, PARRAFO 1.</p> <p>5- "La comunicación es el problema del club, no considero que haya habido mala voluntad en los malos momentos</p>	<p>más de quince mil dólares en agua, ya que todo el sistema es viejo, pero no hemos podido encontrar la solución a ese problema."</p> <p>HOJA 3, PARRAFO 4.</p>	<p>pesar de los problemas, se trajo a un profesional a cual recomendaros como uno de los mejores técnicos de Pando, a pesar de no haber obtenido el campeonato, se ganaron otras cosas más importantes para la base del club".</p> <p>HOJA 2, PARRAFO 7.</p> <p>5- "Los temas más importantes a mejorar son en lo deportivo y en la identificación como club." HOJA 4, PARRAFO 2.</p>	<p>te y esa es una de las fallas de no poder llegar. Se pierden espacios por prestarlos, pero no es nuestra obligación, se tiene una obligación social pero por política del club".</p> <p>HOJA 4, PARRAFO 1.</p> <p>4- "Los temas más importantes a mejorar son en lo deportivo y en la identificación como club." HOJA 4, PARRAFO 2.</p>		
--	--	--	---	--	--	--

	del club, creo que el mensaje se distorsionaba y terminaba en un teléfono descompuesto. La comunicación es un deber importante". HOJA 4, PARRAFO 5.					
<b>PCD1</b>	1- "Está cambiando, en un pasado eran las subcomisiones que tenían ciertas potestades ante los planteles deportivos y tenían que pasar un parte a directiva. Esa es la parte que hemos cambiado porque no ha caminado bien en los últimos años". HOJA 5, A PARTIR DE LINEA 6. 2- "Nombrado por la directiva, es la	1- "A la directiva le interesa mucho lograr una buena comunicación, la idea es acercarse más a los deportistas, a los socios que vienen a musculación, a los que hacen bicicleta. Se tratan de hacer otras cosas para integrar más a los socios como bailes, campeonatos de truco, aun no se ha	1- "A la directiva le interesa mucho lograr una buena comunicación, la idea es acercarse más a los deportistas, a los socios que vienen a musculación, a los que hacen bicicleta. Se tratan de hacer otras cosas para integrar más a los socios como bailes, campeonatos de truco, aun no se ha	<b>Sectores:</b> <b>- Directiva</b> (Se menciona en la dimensión administrativa en el punto 1, 2 y 3. Dimensión identitaria en el punto 1. En la dimensión comunitaria en el punto 1). <b>Comisión deportiva</b> (Se menciona en la dimensión administrativa en punto 1).	<b>-Identificación con la institución.</b> (Se relaciona en la dimensión administrativa en punto 2, dimensión identitaria en punto 1. Dimensión comunitaria en punto 1).  <b>Falta de fluidez en la Comunicación.</b> (Se relación en todos los puntos de todas las dimensiones).	

		<p>necesidad de que haya alguien en los entrenamientos o en las competencias referente del club". HOJA 5, A PARTIR DE LINEA 14.</p> <p>3- "Si, se decían cosas que no eran así por problemas de comunicación y se corrigió con el cambio para que no hayan mal entendidos". HOJA 6, A PARTIR DE LINEA 11.</p>	<p>logrado"</p> <p>HOJA 6, A PARTIR DE LINEA 15.</p>	<p>logrado"</p> <p>HOJA 6, A PARTIR DE LINEA 15.</p>	<p><b>Actores:</b> -Socios (es mencionado en el punto 1 de la dimensión identitaria)</p>	
<p><b>PCDD</b> <b>1</b></p>	<p>1- "Los últimos años no teníamos un nexo muy específico, ahora se lo estamos transmitiendo al técnico o al delegado". HOJA 6, A PARTIR DE LINEA 26</p>	<p>1- "Los últimos años no teníamos un nexo muy específico, ahora se lo estamos transmitiendo al técnico o al delegado". HOJA 6, A PARTIR DE LINEA 26</p> <p>2-"Si, existieron, en los últimos años tuvimos un nexo que no era el que correspondía, malentendido</p>			<p><b>Sectores:</b> - <b>Directiva</b> (Mencionada en dimensión organizativa punto 1. Dimensión administrativa en punto 1, 2, 3 y 4.  - <b>Planteles deportivos</b> (Mencionado en dimensión organizativa punto 1, dimensión administrativa punto 1,2</p>	<p><b>Poca claridad en los métodos de Comunicación</b> (El tema se relaciona en todos los puntos de todas las dimensiones correspondientes al entrevistado).</p>

		<p>s”.</p> <p>HOJA 7, A PARTIR DE LINEA 5.</p> <p>3-“Antes no y ahora está mejor”</p> <p>HOJA 7, LINEA 20.</p> <p>4- “Estaría bueno que el plantel y la directiva estén siempre en contacto”.</p> <p>HOJA 7, LINEA 22.</p>			<p>y 4)</p> <p><b>Actores:</b></p> <p>-Nexo anterior -Nexo actual</p>	
<p><b>PCDD</b> <b>2</b></p>		<p>1-“Por un lado si pero estaría bueno que nos pudiésemos juntar el plantel con la directiva”.</p> <p>HOJA 8, A PARTIR DE LINEA 12.</p> <p>2-“Creo que podría ser mejor pero no se ponen esas instancias de dialogo entre la directiva y el plantel.”</p> <p>HOJA 8, ULTIMA LINEA.</p>	<p>1-“Conozco al presidente del club, al ex presidente que ahora es tesorero, y alguna otra persona que forma la directiva pero no sé qué roles tienen”.</p> <p>HOJA 8, A PARTIR LINEA 6.</p>	<p>1-“No hay instancias donde nos juntemos a hablar”.</p> <p>HOJA 8, A PARTIR DE LINEA 23.</p>	<p><b>Sectores:</b></p> <p><b>-Directiva</b> (Es mencionado en la dimensión administrativa punto 1, 2 y 3. En la dimensión identitaria en punto 1. En la dimensión comunitaria en punto 1).</p> <p><b>- Plantel de Hándbol.</b> (Se menciona en la dimensión administrativa en punto 1, 2 y 3.</p>	<p><b>Falta de instancias de Comunicación.</b> <b>Poca fluidez en la comunicación</b> . (Los temas se relacionan en todas las dimensiones y en cada uno de sus puntos)</p>

		3-“No hay demasiada fluidez, cuando necesitamos algo urgente se lo pedimos pero no hay un proceso o algo”. HOJA 9, A PARTIR DE LINEA 8.			Dimensión comunitaria en punto 1).	
<b>PCDD</b> <b>3</b>	1-“Es escasa, muy poco fluida, como te dije antes solo con asuntos puntuales”.  HOJA 10, A PARTIR DE LINEA 25.  2-“Creo que no existe una metodología y creo que si se hacen reuniones son esporádicas por algún caso puntual”.  HOJA 10, A PARTIR DE LINEA 15	1-“Estaría bueno que un integrante mismo del plantel sea el que que comunique a la directiva sus necesidades”.  HOJA 9, A PARTIR LINEA 25. 2- “Desde que estoy en el club no hay mucha comunicación, antes había una comisión de padres pero ya no existe”.  HOJA 9, ULTIMA LINEA. 3-“Que yo sepa no han habido reuniones”.  HOJA 10,	1-“Creo que no existe una metodología y creo que si se hacen reuniones son esporádicas por algún caso puntual”.  HOJA 10, A PARTIR DE LINEA 15	1- “Desde que estoy en el club no hay mucha comunicación, antes había una comisión de padres pero ya no existe”.  HOJA 9, ULTIMA LINEA. 2-“Son abiertos a escuchar lo que le pedimos, pero no son de aceptar todos los pedidos que se le hacen”.  HOJA 10, A PARTIR DE LINEA 21.	<b>Sectores:</b> <b>-Directiva</b> (Mencionado en dimensión organizativa en punto 1 y 2. Dimensión administrativa en punto 1, 3, 4,5 y 6. Dimensión comunitaria en punto 1 y 2). <b>- Comisión de padres</b> (Es mencionado en dimensión administrativa punto 2 y dimensión comunitaria en punto 1). <b>- Planteles deportivos</b> (Es mencionado en la dimensión organizativa	<b>-Falta fluidez en la Comunicación.</b> <b>Falta de instancias de comunicación</b> . · (Los temas se relacionan en todas las dimensiones y en todos los puntos correspondientes a las mismas).  <b>- Creación de comisión de padres.</b> (Es relacionada en la dimensión administrativa en punto 2 y dimensión comunitaria en punto 1).

		<p>LINEA 9.</p> <p>4-“La única vez fue cuando se reunieron referentes de los distintos deportes para recaudar dinero con los directivos, en cuanto a lo deportivo nunca.”</p> <p>HOJA 10, A PARTIR DE LINEA 11.</p> <p>5-“Son abiertos a escuchar lo que le pedimos, pero no son de aceptar todos los pedidos que se le hacen”.</p> <p>HOJA 10, A PARTIR DE LINEA 21.</p> <p>6-“Es escasa, muy poco fluida, como te dije antes solo con asuntos puntuales”.</p> <p>HOJA 10, A PARTIR DE LINEA 25.</p>			<p>en punto 1. Dimensión administrativa en punto 1, 3, 4, 5 y 6.</p> <p>Dimensión comunitaria en punto 2).</p>	
--	--	---	--	--	--	--

## 9.3 MATRIZ DE ANALISIS - SEGUNDA COLECTA (CUESTIONARIO)

<b>PREG.</b>	<b>FUTBOL</b>	<b>BASQUETBOL</b>	<b>HANDBALL</b>	<b>DT</b>	<b>DIRECTIVOS</b>
<b>1</b>	2 Muy importante 1 Bastante importante	2 Muy importante 1 Bastante importante	2 Muy importante 1 Muy importante	3 Muy importante	3 Muy importante
<b>2</b>	2 Muy importante 1 Importancia Media	1 Muy importante 2 Bastante importante	1 Muy importante 2 Bastante importante	3 Muy importante	3 Muy importante
<b>3</b>	1 Muy importante 1 Poco importante 1 Nada importante	2 Importancia media 1 Poco importante	1 Importancia media 1 Poco importante 1 Nada importante	1 Muy importante 1 Bastante importante 1 Poco importante	2 Muy importante 1 Bastante importante
<b>4</b>	2 Muy importante 1 nada importante	3 Importancia media	1 Importancia media 1 Poco importante 1 nada importante	1 Muy importante 1 Importancia media 1 Bastante Importante	2 Muy importante 1 Bastante importante
<b>5</b>	2 Muy importante 1 Bastante importante	3 Muy importante	3 Muy importante	2 Muy importante 1 importancia media	2 Muy importante 1 Bastante importante
<b>6</b>	1 Importancia Media 2 poco importante	1 Bastante importante 2 Importancia media	1 Muy importante 2 Bastante importante	1 Muy importante 1 Poco importante 1 Nada importante	3 Importancia Media
<b>7</b>	2 Muy importante 1 Bastante Importante	3 Muy importante	3 Muy importante	3 muy importante	3 Muy importante
<b>8</b>	3 Nada importante	1 poco importante 2 nada importante	2 Poco importante 1 nada importante	2 Poco importante 1 Nada importante	1 Importancia media 1 Poco importante 1 Nada importante
<b>9</b>	2 Mucha receptividad 1 bastante	3 Mucha receptividad	1 Mucha receptividad 2 Bastante receptividad	1 Mucha receptividad 2 Bastante receptividad	2 Mucha receptividad 1 bastante receptividad

	receptividad				
<b>10</b>	1 Mucha receptividad	1 Mucha receptividad	1 Bastante receptividad	1 Mucha receptividad	2 Mucha receptividad
	2 Receptividad media	2 Bastante receptividad	1 Receptividad media	1 Bastante receptividad	1 bastante receptividad
			1 Poca receptividad	1 Receptividad media	

<b>PREG.</b>	<b>Dimensión/es</b>	<b>Sectores/Actores</b>	<b>Temas relac.</b>
<b>1</b>	La pregunta relaciona la dimensión administrativa y Organizacional.	Planteles deportivos Directiva	Comunicación interna
<b>2</b>	La pregunta relaciona la dimensión administrativa y organizacional.	Directivos, deportistas, socios, empleados de la institución	Comunicación inter Institucional.
<b>3</b>	La pregunta relaciona la Dimensión administrativa.	Nexos de comunicación	Existencia de nexos.
<b>4</b>	La pregunta relaciona la dimensión administrativa y organizacional.	Nexos de comunicación	Existencia de nexos. dentro de la Institución.
<b>5</b>	La pregunta relaciona la dimensión administrativa y organizacional.	Directivos, planteles deportivos.	Intercambio de ideas y comunicación interna
<b>6</b>	La pregunta relaciona la dimensión administrativa y comunitaria	Planteles deportivos	Logros deportivos. Importancia de la comunicación
<b>7</b>	La pregunta relaciona la dimensión organizacional y administrativa	Directiva deportistas	Receptividad
<b>8</b>	La pregunta relaciona la dimensión administrativa, organizacional y comunitaria	planteles deportivos directivos	Participación de los planteles Propuestas de comunicación
<b>9</b>	La pregunta relaciona la Dimensión comunitaria.	Deportistas directivos	Receptividad
<b>10</b>	La pregunta relaciona la dimensión administrativa, Organizacional y comunitaria.	deportistas directivos	Receptividad.

## 9.4 CUADRO TEST DE INSTRUMENTOS

Instrumento	Fecha TEST	¿Con quienes se testeará?	A quienes se aplicara de forma definitiva. Criterios de selección.
ENTREVISTA	26/05/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UN DIRECTIVO DE UN CLUB DE SAN JOSE, DONDE HAY DEPORTES DE COMPETENCIA A NIVEL FEDERAL. EN LO POSIBLE UN DIRECTIVO CON UN NIVEL JERARQUICO ALTO DENTRO DE LA INSTITUCION.</li> <li>- UN DEPORTISTA REFERENTE DE LA INSTITUCION</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UN DIRECTIVO DE LA INSTITUCION, ELEGIDO DEACUERDO A LA EXPERIENCIA DENTRO DEL CLUB Y LAS CARACTERISTICAS DEL MISMO.</li> <li>- UN JUGADOR POR PLANTEL DE CADA DEPORTE COMPETITIVO, EN LO POSIBLE UN REFERENTE DENTRO DEL GRUPO.</li> </ul>
CUESTIONARIO	12/07/16	<ul style="list-style-type: none"> <li>- UN DIRECTIVO DEL MISMO CLUB EN SAN JOSE.</li> <li>- UN JUGADOR REFERENTE DEL PLANTEL COMPETITIVO.</li> <li>- DIRECTOR TECNICO EN EL CLUB DE SAN JOSE DEL DEPORTE QUE COMPITE FEDERADO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- TRES DIRECTIVOS DE LA INSTITUCION, ELEGIDOS DEACUERDO A LA EXPERIENCIA DENTRO DEL CLUB Y LAS CARACTERISTICAS DE LOS MISMOS.</li> <li>- TRES JUGADORES POR PLANTEL DE CADA DEPORTE COMPETITIVO, EN LO POSIBLE UN REFERENTE DENTRO DEL GRUPO.</li> <li>- DIRECTOR TECNICO DE CADA DEPORTE.</li> </ul> <p><b>EN LO POSIBLE INTENTAREMOS REALIZAR EL CUESTIONARIO A DIRECTIVOS Y JUGADORES A QUIENES NO REALIZAMOS ENTREVISTA.</b></p>

## 9.5 CUADRO DE TECNICAS

<b>Técnicas</b>	<b>¿Para qué?</b>	<b>¿A quiénes?</b>	<b>Fecha aplicación</b>
1. Entrevista	Reconocer y diferenciar debilidades en la institución y llegar a tener aspectos en común para luego trabajar en eso	Directivos Deportistas	Entre el 2 y 6 de Mayo
2. Cuestionarios	Conocer otros puntos de vistas para con la institución, su funcionamiento y poder trabajar con un conocimiento más amplio de la misma	Planteles deportivos Directivos Cuerpo técnico	Entre el 2 y 6 de Mayo

## 9.6 ANTEPROYECTO

**GRUPO TALLER: E1 – VIERNES DE 17 A 19    FECHA: 05-04-2016**

NOMBRES: CARLOS BRUSCHINI, SANTIAGO SUAREZ, SILVINA CARABALLO

TRAYECTO: ENTRENAMIENTO Y DEPORTE

CENTRO DE PRACTICA: INSTITUCIÓN DEPORTIVA

TEMA CENTRAL EN ESTUDIO: La comunicación entre directivos, personal e integrantes de planteles deportivos dentro de la institución.

### PREGUNTAS DE INVESTIGACION

- ¿Cuáles son los nexos entre los planteles deportivos y los directivos de la institución?
- ¿Existen ámbitos donde exista una comunicación directa entre los integrantes de los planteles y la directiva de la institución?
- ¿Los directivos de la institución están abiertos a recibir algún intercambio de ideas con de parte de los integrantes de los planteles deportivos y viceversa?

### ENCUADRE TEORICO

Comunicación organizacional Interna

### BIBLIOGRAFIA

- ANDRADE, Horacio. “Comunicación organizacional interna, proceso disciplina y técnica”.  
2005

### TECNICAS

- Entrevista
- Observación
- Encuesta

## 9.7 CRONOGRAMA

<b>FASES</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>
Entrevista inicial	X				
Anteproyecto		X			
Diseño y prueba de instrumentos			X	X	
Primera colecta de datos			X	X	
Segunda colecta de datos				X	X
Análisis de datos					X
Borrador informe final					X

ANEXO II

Plan de mejora

**INSTITUTO UNIVERSITARIO ASOCIACIÓN CRISTIANA DE JÓVENES  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN FÍSICA, RECREACIÓN Y DEPORTE**

## **PROPUESTA DE MEJORA**

Asignatura: Taller de proyecto final II

Docentes: María Inés Vázquez; Nicolás Raffo

CARLOS BRUSCHINI

**MONTEVIDEO**

**2016**

**DECLARACION DE AUTORÍA**

El abajo firmante Carlos Bruschini, es el autor y responsable de todos los contenidos y de las opiniones expresadas en este documento, que no necesariamente son compartidas por el Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes

Carlos Bruschini



CARLOS BRUSCHINI

## RESUMEN

El tema abordado en el presente plan de mejora, refiere a la mejora en la comunicación interna entre los planteles deportivos y la directiva de la institución seleccionada.

La mencionada institución es un club social y deportivo de la ciudad de Pando. Posee una gran cantidad de socios y es reconocida en la zona como un club sumamente competitivo debido a sus deportes federados como también un club social de gran relevancia debido a la cantidad de actividades de índole social que organiza cada año.

La primera fase del proyecto realizado durante el anterior semestre comenzó con un diagnóstico de aproximación a la institución donde se identificaron debilidades y oportunidades de acción, estableciendo dentro del presente plan de mejora los objetivos que tienen como prioridad solucionar la problemática mencionada.

**Palabras clave: comunicación, fluidez comunicativa.**

**INDICE**

1. INTRODUCCIÓN.....	XXXIX
2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	XL
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	XLI
4. PLANILLA OPERATIVA.....	XLII
5. CRONÓGRAMA.....	XLIV
6. BIBLIOGRAFÍA.....	XLV
7. ANEXOS.....	XLVI

## 1. INTRODUCCION

Dentro del proceso que implica la realización del proyecto correspondiente a la licenciatura en educación física, recreación y deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes se realizó y acordó un plan de mejora en conjunto con la institución seleccionada. El plan de mejora surge del diagnóstico institucional realizado con anterioridad en donde por medio de datos analizados se visualizan debilidades en determinadas dimensiones que pretenden ser mejoradas mediante la propuesta. Lo visualizado refiere a una problemática en la comunicación interna entre los planteles deportivos y la institución. Las debilidades mencionadas son identificadas y seleccionadas en conjunto con la institución deportiva, siendo las mismas las más acordes y con mayor posibilidad de ser abordadas por medio de las dos instituciones en concordancia con los objetivos del taller de proyecto final II.

El plan de mejora conlleva un proceso que comenzó con la identificación del tema de estudio, de donde surgen tanto el objetivo general como los específicos. Partiendo de los mismos se trazaron metas a cumplir para luego establecer las actividades a través de las cuales se cumplirían las metas y los objetivos establecidos anteriormente. Estas actividades mencionadas dentro del plan de mejora que se presenta a continuación tienen en cuenta varios aspectos importantes en cuanto a su validez y las posibilidades teniendo en cuenta el presupuesto establecido y el cronograma de actividades que establece la duración del proceso.

Continuando con este proceso y mediante el desarrollo del plan de mejora se realizó un encuentro con el gerente general de la institución (ver anexo “acta de reunión”), en donde se presentó la planilla con objetivos metas y actividades siendo los mismos modificables de acuerdo a las posibilidades y necesidades de la institución. En cuanto al mencionado encuentro se debe destacar que la institución se visualizó sumamente abierta a la propuesta y con ganas de continuar con el desarrollo de la misma.

## **2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA**

Los objetivos de la propuesta de mejora surgen a partir del primer semestre y mediante la realización del diagnóstico de aproximación, donde se localizó la mayor cantidad de debilidades dentro de la dimensión administrativa, por medio de la realización de entrevistas y cuestionarios dentro de la institución.

Estos permitieron llegar a identificar la comunicación interna como una problemática de gran relevancia, que repercute directamente en la competencia deportiva dentro de la institución.

Luego de identificar esta problemática y debilidad institucional, se establecieron a partir de los datos recabados los posibles factores causales que constan de faltas de propuestas de comunicación e instancias de intercambio, como también la poca receptividad y fluidez comunicacional entre los planteles deportivos y la directiva de la institución.

### **2.1 Objetivo General**

Mejorar la comunicación interna entre los directivos y los planteles deportivos de la institución. Dentro del mencionado objetivo se trazó como meta establecer métodos de comunicación y lograr una fluidez comunicativa entre los planteles deportivos y la directiva de la institución.

### **2.2 Objetivos específicos**

El primer objetivo consta en generar instancias de comunicación entre directiva y planteles deportivos de la institución, trazando como meta establecer una reunión mensual entre los mismos.

Como segundo objetivo se plantea establecer mecanismos de comunicación entre áreas, teniendo como meta establecer un protocolo de comunicación interna.

Y como último objetivo se planteó mejorar la receptividad entre los planteles deportivos y la directiva de la institución, estableciendo como meta lograr la fluidez comunicacional.

### 3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Luego del diagnóstico realizado durante el primer semestre de la materia mediante entrevistas y cuestionarios, se focalizaron las debilidades dentro de las dimensiones correspondientes, logrando identificar los objetivos, las metas y las actividades que son la base de la propuesta de mejora de la institución seleccionada.

Es mediante las entrevistas realizadas durante la realización del diagnóstico de aproximación donde se visualiza la problemática en la comunicación y es mencionada por el gerente general de la institución como de extrema relevancia para el funcionamiento de la misma.

La comunicación, según Riviere (1985) es “todo proceso de interacción social por medio de símbolos y sistemas de mensajes. La conducta de un ser humano actúa como estímulo de la conducta de otro ser humano. Puede ser verbal o no verbal”.

En todas las instituciones deportivas cumple un rol preponderante a nivel institucional, es allí donde se identifica a la comunicación interna, la cual según Collado (1997) es un conjunto de actividades realizadas por cualquier organización para promover y crear buenas relaciones entre las personas que la integran. Partiendo de la definición del autor y relacionando la misma con los datos recabados en las entrevistas logramos visualizar la importancia de la comunicación fluida y la receptividad que pretenden las instituciones deportivas y por ende la institución seleccionada para la propuesta de mejora, dándole mayor redundancia al problema identificado al inicio del proyecto y el cual es la base de la propuesta. Se visualiza mediante la información recabada en las colectas de datos, que la comunicación interna afectada en gran medida dentro de la institución con la que tratamos, influye directamente en los planteles deportivos, los cuales no solo son gran parte de los integrantes del club y sus referentes sino también aquellos que brindan los logros deportivos a la institución, la cual posee deportes federados y es reconocida a nivel local por estas características. Es allí donde encontramos una relación directa con los aspectos deportivos de la institución, viendo a la comunicación interna directamente relacionada al ámbito deportivo.

## 4. PLANILLA OPERATIVA

OBJETIVOS	<p><b>General:</b>          Mejorar la comunicación interna entre los plantales deportivos y la directiva de la institución</p>	<p><b>Metas:</b>          Métodos de comunicación establecidos y fluidos comunicativa entre la directiva de la institución y los plantales deportivos logada.</p>
	<p><b>Específicos:</b>          1. Generar instancias de comunicación entre plantales deportivos y directiva.          2. Establecer mecanismos de comunicación entre áreas.          3. Mejorar la receptividad entre los plantales deportivos y la directiva de la institución</p>	<p>1. Reunión mensual establecida.          2. Protocolo de comunicación interna establecido.          3. Reuniones de coordinación logradas</p>
ACTIVIDADES	<p>1.1 Acordar por medio de una reunión en conjunto entre directiva y referentes de plantales deportivos un sistema de reuniones mensuales con fechas fijas establecidas.          1.2 Realizar un comunicado escrito a todos los plantales deportivos con la finalidad de comunicar el nuevo régimen de reuniones mensuales establecidas por la directiva.          1.3 Realizar una reunión general entre directiva y plantales deportivos con la finalidad de comunicar los métodos de comunicación, recibir sugerencias y escuchar dudas acerca de los mismos.</p> <p>2.1 Realizar una reunión de directiva con la intención de intercambiar ideas acerca de las metodologías de comunicación a utilizar.          2.2 Establecer un protocolo de comunicación con todos los detalles acerca de las metodologías de comunicación de acuerdo a situaciones y circunstancias que ameriten dichas instancias.          2.3 Realizar un comunicado donde se establece el protocolo de comunicación interna, el cual será entregado a cada plantal deportivo con la intención de que se comunique la información a sus integrantes.</p> <p>3.1 Realizar un taller recreativo con cada plantal deportivo y directiva en el horario perteneciente a cada deporte.          3.2 Mediante comunicados mensuales informar a los deportistas acerca de actividades puntuales en fechas específicas con la finalidad de incorporarlas en la organización de las mismas.</p>	

**PLANILLA OPERATIVA**

ACTIV.	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Integrantes de directiva. Referente de cada plantel deportivo.	01/03/2017	Espacio físico para establecer la reunión, un proyector, sillas.
1.2	Integrantes de directiva. Secretaria. Planteles deportivos.	15/03/2017	Comunicado escrito impreso para cada plantel.
1.3	Integrantes de directiva. Planteles deportivos completos.	25/03/2017	Espacio físico para realizar la reunión y sillas.
2.1	Integrantes de directiva.	05/03/2017	Espacio físico para realizar la reunión y sillas.
2.2	Integrantes de directiva	20/03/2017	Espacio físico, sillas y computadora.
2.3	Integrantes de directiva. Secretaria	30/03/2017	Computadora, papel, impresora.
3.1	Integrantes de directiva. Planteles deportivos. Recreador	01/04/2017	Gimnasio, re creador.
3.2	Integrantes de directiva. Planteles deportivos. Secretaria	15/04/2017	Computadora, impresiones de comunicados.

PRESUPUESTO PROYECTADO	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recreador.</li> <li>• <i>Recursos que ya se poseen: Espacio físico, gimnasio, computadora, proyector, sillas, hojas de papel, lapiceras, impresora.</i></li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recreador (contratado para tres talleres correspondientes a uno por deporte). <b>\$1000 pesos por taller: \$3000</b></li> <li>• Hojas (Ya se poseen, se necesitarían aproximadamente 50 hojas en total). <b>\$200 las 100 hojas.</b></li> <li>• Impresiones (Ya se posee impresora, se destinaría una reposición de cartuchos para las impresiones). <b>\$500 el cambio de cartuchos.</b></li> </ul>
<b>TOTAL</b>			<b>\$3700</b>

**5. CRONOGRAMA**

Dentro del siguiente cronograma se establecen las actividades mencionadas dentro de la propuesta de mejora de la institución detallada en la planilla operativa en página 6. Las mismas actividades son planificadas a partir del año siguiente, ante el inicio de entrenamiento de todos los planteles deportivos.

Actividades	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
1.1		20/02/17		
1.2			10/03/17	
1.3	10/02/17			
2.1	10/02/17			
2.2		25/02/17		
2.3			15/03/17	
3.1		22/02/17	12/03/17	17/03/17
3.2	DE ACUERDO A LAS ACTIVIDADES RREALIZADAS POR LA INSTITUCION			

## 6. BIBLIOGRAFIA

- COLLADO, Carlos. La comunicación en las organizaciones (1997). Editorial Trillas, México.
- RIVIERE, Pichón. El proceso grupal de psicoanálisis a la psicología social. P, 89 (1985). Editorial Nueva Visión.

## 7. ANEXOS

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 02/09/2017

Participan: Carlos Bruschini - Gerente general Club Social y deportivo

• **Objetivos del encuentro:**

Comunicar los datos establecidos en la planilla operacional con el objetivo de intercambiar ideas y opiniones acerca de los mismos.

• **Principales temáticas trabajadas**

Objetivos generales, específicos y metas establecidas en la propuesta de mejora.

• **Acuerdos establecidos:**

• LA INSTITUCIÓN NOS DIO LIBERTADES A LA HORA DE ESTABLECER LOS OBJETIVOS Y LAS ACTIVIDADES EN LA PROPUESTA DE MEJORA.

• **Proyecciones previstas para próximo encuentro:**

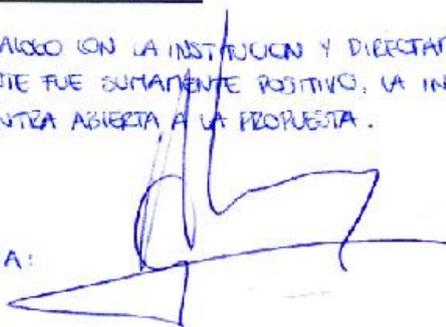
• EL ENCUENTRO REALIZADO ES EL ÚNICO A REALIZAR.

• **Fecha de próxima reunión:**

**Otros comentarios:**

• EL DIÁLOGO CON LA INSTITUCIÓN Y DIRECTAMENTE CON EL GERENTE FUE SUMAMENTE POSITIVO, LA INSTITUCIÓN SE ENCUENTRA ABIERTA A LA PROPUESTA.

FIRMA:



ACLARACIÓN: