

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

**FALTA DE COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL EN UN CLUB  
SOCIAL Y DEPORTIVO DE MONTEVIDEO**

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.

Tutor: Micaela de Armas

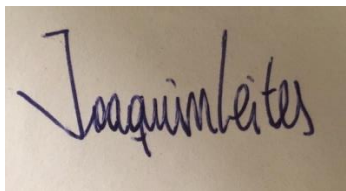
MARCELO BALTASAR

JOAQUÍN LEITES

**MONTEVIDEO**

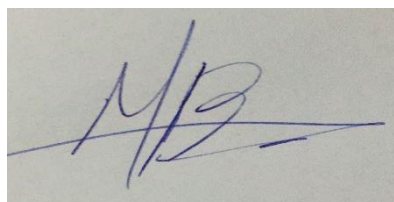
**2022**

*“Los abajo firmantes Marcelo Baltasar y Joaquín Leites, 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”*

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature reads "Joaquín Leites" in a cursive script.

---

**Joaquín Leites**

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored surface. The signature is highly stylized and appears to be "MB" with a long horizontal stroke extending to the right.

---

**Marcelo Baltasar**

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Conceptualización de actividad física, ejercicio físico y deporte.....	7
2.1.1 Organizaciones deportivas. ....	7
2.2 Comunicación institucional.....	8
2.2.1 Estrategias de comunicación interna .....	9
2.2.3 Medios de comunicación .....	11
2.2.4 Reuniones de equipo de trabajo.....	12
2.3 Capacitación en docentes de educación física.....	13
2.3.1 Competencias docentes de educación física.....	14
2.3.2 Competencia comunicativa en docentes de educación física .....	15
2.4 Planificación en el área de la educación física .....	15
2.4.1 Evaluación docente .....	16
3. EL CASO EN ESTUDIO.....	18
4. PROPUESTA METODOLÓGICA .....	19
4.1 Paradigma de investigación .....	19
4.2 Metodología .....	19
4.3 Universo y muestra.....	20
4.4 Técnicas de recolección de datos .....	21
4.4.1 Entrevista .....	21
4.4.2 Cuestionario .....	22
4.5 Fases del estudio.....	23
4.5.1 Aproximación Diagnostica .....	23
4.5.2 Plan de Mejora .....	23
5. ANÁLISIS DE DÁTOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN .....	24
5.1 Aproximación diagnóstica .....	24
5.1.1 Fase exploratoria y fase primera y segunda colecta de datos .....	24
5.1.2 Modelo final de análisis .....	27
5.1.3 Respuesta a las preguntas de investigación.....	28
5.2 PLAN DE MEJORA .....	31
6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES .....	34
6.1 Conclusiones del proceso de investigación .....	35
7. BIBLIOGRAFÍA .....	36
ANEXOS.....	41

## RESUMEN

El siguiente Trabajo final de Grado fue realizado en el curso de Taller de Proyecto final por estudiantes del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes que cursan el trayecto de entrenamiento y deporte en la Licenciatura de Educación Física, Recreación y Deporte. corresponde a un estudio de caso que surge por la necesidad de indagar acerca de las necesidades y problemáticas que existen dentro de una institución de carácter deportivo que comprende actividades de carácter deportivo no competitivo, de fitness y wellness. La metodología utilizada en este estudio es de carácter cualitativo, que se caracterizó por la utilización de ciertos pasos secuenciados y colectas de datos para su desarrollo. Comenzó con la elaboración del informe de Aproximación Diagnostica, que tuvo una fase exploratoria y la elaboración del Anteproyecto que mediante una colecta de datos se buscó detectar un problema para ser estudiado con profundidad, en este caso fue la falta de comunicación institucional. Se formularon tres preguntas de investigación y fundamentos teóricos para guiar el trabajo, posteriormente se aplicaron dos técnicas de recolección de datos, entrevistas a docentes y cuestionarios a socios para completar una matriz de análisis e identificar las dimensiones más implicadas y los factores causales, a través del modelo final de análisis. En el segundo semestre dio lugar a la creación de un Plan de Mejora creado a partir del análisis que se realizó en base a la bibliografía y los datos obtenidos en las fases anteriores. Se diagramó una planilla operativa con objetivos, metas, actividades, insumos gastos, presupuestos y un cronograma. Para finalizar se realizó un análisis, que consistió en la triangulación de los conceptos elaborados en el marco teórico y los datos obtenidos para el presente Trabajo Final de Grado.

**Palabras clave:** comunicación institucional, actividad deportiva, trabajo en equipo.

## 1. INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo Final de Grado surge del informe de Aproximación Diagnóstica y de la realización de un Plan de Mejora, corresponde a la asignatura Proyecto Final de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes. El desarrollo del mismo está orientado a la importancia de la comunicación en un club social y deportivo.

Para este trabajo se seleccionó una institución con prestigio dentro de un barrio de la ciudad de Montevideo, que es reconocida gracias a la historia que posee, el objetivo con el que se fundó, su infraestructura y la variedad de servicio de actividades que ofrece tanto recreativas, deportivas y educativas. Este estudio se centrará en el club social de la organización.

La selección de la institución surgió por la necesidad de indagar el funcionamiento de un club social y deportivo, que presenta gran variedad de actividades y deportes en los que no se compite.

La Aproximación Diagnóstica fue realizada durante el primer semestre, la misma incluye una entrevista exploratoria llevada a cabo al representante de la institución, el análisis institucional en base a fortalezas, debilidades y a una matriz exploratoria. Luego ya hecho este primer análisis se continuo con el Anteproyecto, se definió que problema central está relacionado con la falta de comunicación entre el personal docente, directivo y socios, y se establecieron tres preguntas de investigación para guiar el estudio.

Para la realización del proyecto se necesitó de una autorización previa para poder hacer la primera intervención requerida y obtener los primeros datos, los mismos arrojaron que la institución presenta una debilidad comunicativa, luego se formularon las primeras preguntas de investigación que concluyeron la primera fase del trabajo.

Para responder las preguntas y analizar el problema central del estudio, se diseñaron dos colectas de datos, la primera consistió en una entrevista semiestructurada destinada a dos docentes de educación física y la segunda un cuestionario para 40 socios de la institución. Para el modelo final de análisis se fundamentó teóricamente el problema y se complementó la matriz de análisis con los datos obtenidos de las dos colectas de datos.

En el segundo semestre se siguió con el proceso del trabajo, donde se planteó un Plan de Mejora, que tuvo como primer paso la elaboración de una planilla operativa en la que fue definida un objetivo general y tres objetivos específicos, a partir de estos se plantearon metas y se formularon actividades. Para llevar a cabo las actividades se tuvo que tener en cuenta un presupuesto, donde se constatan los recursos que contiene la institución y se definen los gastos de inversión y de operación. Por último, esta etapa concluyó con la elaboración de un cronograma

donde se añadieron las actividades propuestas a desarrollar durante el año que se lleva a cabo el plan de mejora.

Para llevar a cabo un proyecto de investigación en el área de la educación física es necesario disponer de ciertas habilidades profesionales. Tomando en cuenta las competencias del licenciado en ciencias de la actividad física y el deporte desarrolladas por Pato (2008) y Domingo, Gallego y Rodríguez (2013) el presente estudio puso en práctica las siguientes:

- Poseer conocimientos relacionados con la actividad física, la recreación y el deporte para fundamentar la intervención como profesionales.
- Poder establecer objetivos y criterios a corde a lo que se pretende lograr.
- Saber aplicar los conocimientos y utilizar procedimientos adecuados para llevar a cabo los procesos del estudio.
- Comprender la importancia del trabajo en equipo y el entendimiento interpersonal.
- Asumir ciertas responsabilidades como profesional para lograr los objetivos propuestos.
- Adquirir la habilidad de comunicarse eficazmente para llevar a cabo las reuniones con los representantes de una organización.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1 Conceptualización de actividad física, ejercicio físico y deporte.**

Según Garzón, Fernández, Sánchez y Gross (2002) La actividad física a lo largo de los años ha perseguido diferentes objetivos y es entendida como cualquier movimiento corporal producido por los músculos esqueléticos y que requiere un cierto gasto energético. Siguiendo la misma línea, el ejercicio físico es la actividad física que se realiza de una forma determinada y con objetivos concretos.

El deporte según Hernández y Recoder (2015) es la actividad física competitiva y organizada, institucionalizada y reglamentada, que tiende al desarrollo armónico e integral del ser humano.

Según Corrales (2010) el deporte por sus características es un excelente medio educativo, desarrolla la capacidad de movimiento, habitúa la relación con los demás, la aceptación de reglas y la superación personal. Seirul-lo Vargas (1999) agrega que la educación en el deporte va a depender de las condiciones en que se realizan las prácticas y de la intencionalidad del entrenador.

Dentro del ámbito de la educación física el deporte puede tener un enfoque recreativo, Hernández y Gallardo (1994) establecen que este modo comprende actividades voluntarias de carácter lúdico y social, donde lo más importante es el placer, la diversión y el sentirse alegre. Se diferencia del deporte competición porque este conlleva disciplina y búsqueda del máximo rendimiento.

Según Castillo, Tomás, García-Merita y Balaguer (2003); Barbosa y Urrea (2018) el deporte y la actividad física es vista como una herramienta eficaz para mejorar la salud y calidad de vida gracias a sus beneficios físicos, psicológicos y sociales.

La motivación de practicar el deporte según Núñez Alonso, Lucas y Navarro Izquierdo (2007) puede ser extrínseca o intrínseca, la primera hace referencia a la práctica de conductas que se llevan a cabo por razones inherentes a ellas, en cambio la intrínseca refiere al placer y satisfacción implícita de realizar la actividad deportiva que puede originarse por: aprender cosas nuevas, experimentar sensaciones estimulantes o intentar dominar nuevos elementos o habilidades.

#### **2.1.1 Organizaciones deportivas.**

Las organizaciones son definidas por Álvarez-Nobell y Lesta (2011) “como sistemas sociales tendientes a objetivos en donde las partes interrelacionadas son personas o grupos que funcionan como organización a partir de los principios sistémicos” (p. 14).

Según Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1999) una institución puede dividirse para su estudio en cuatro dimensiones, esto permite analizar cuál de ellas está más afectada y explicar un fenómeno:

- La dimensión organizacional consiste en un conjunto de aspectos estructurales que determinan el funcionamiento de la institución, involucran las decisiones de tipo estratégicas, de gestión y operacionales.
- En la dimensión administrativa refiere a los asuntos de la gestión de la institución, la división de tareas y funciones, y la planificación de estrategias. En esta dimensión se evalúa a sus actores en función de su trabajo o los objetivos en función del cumplimiento de sus actividades.
- La identidad de una institución contempla las actividades referidas a la enseñanza y el aprendizaje, en el que los docentes organizan, facilitan y aseguran un encuentro entre los alumnos y el conocimiento.
- La dimensión comunitaria hace referencia al modo en que cada institución considera las demandas y los problemas que recibe la comunidad. Se basa en la articulación entre la institución, su entorno y la participación comunitaria, se trata de un vínculo con la comunidad y con otras instituciones.

Gómez, Opazo y Martí (2007) señalan que las organizaciones deportivas son aquellas entidades sociales que participan del sector del deporte y persiguen la misma finalidad: la promoción y el desarrollo del deporte, pero entre ellas difieren en la relación con el entorno, en su misión y en los medios o recursos que utilizan para conseguir sus objetivos.

Según Gómez, et al. (2007) las organizaciones proveedoras de actividad deportiva como los clubes, gimnasios, fitness centres, centros comunitarios se caracterizan por promover y desarrollar el deporte dentro de un país y responden a una misma finalidad: satisfacer el interés de una comunidad por realizar actividad física y sociabilizar a través de la participación en actividades deportivas (Gómez, et al. 2007).

## **2.2 Comunicación institucional**

Según Egidos y Páez (2000) y Marchiori (2011) comunicación y organización son aspectos indisolubles e interdependientes dado que la comunicación posibilita organizar las actividades que son creadas y dan sentido e información a la organización.

El funcionamiento de las sociedades humanas es posible gracias a la comunicación, esta es definida como el intercambio de información, sentimientos u opiniones mediante el lenguaje, escritura u otro tipo de señales. A su vez, cualquier forma de comunicación requiere de un emisor, un receptor y un mensaje (Guzmán, 2012).



A partir de la bibliografía consultada, Suárez, (2017); Sanahuja (2012); Monserrat, González y Campillo (2020); y Zambrano, et al. (2018) muestran en sus estudios de caso que la comunicación en las organizaciones deportivas no es planificada ni controlada, tampoco se le brinda recursos humanos específicos para mejorarla, pudiendo establecer que las actividades de comunicación en este tipo de organizaciones se desarrollan de manera improvisada y espontánea.

Egidos y Páez (2000) reconoce el concepto de comunicación interna como un fenómeno y como un conjunto de técnicas y actividades. La primera refiere a los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y la segunda a un conjunto de técnicas y actividades que facilitan el flujo de mensajes entre los miembros de la organización para influir en las opiniones y conductas del público interno y externo.

### 2.2.1 Estrategias de comunicación interna

Los objetivos principales de las estrategias de comunicación interna según Álvarez-Nobell y Lesta (2011) son sumar canales multidireccionales de comunicación por medio de la instalación de nuevos medios o de la reformulación de los ya existentes; instalar al diálogo como un valor organizacional; promover la participación de los empleados en una campaña que mejore el clima organizacional; satisfacer la demanda de integración, comunicación y pertenencia; motivar los vínculos entre las distintas áreas y sectores, afianzar el conocimiento entre públicos; difundir contenidos de programas y proyectos institucionales.

Para lograr los objetivos mencionados, Del Pozo (1997) establece que se debe armar un proceso planificado que responda a una estrategia concreta y que implique a todos los profesionales. Según el autor, esta estrategia tiene que nacer de la estructura formal de la empresa, los directivos deben ser los conductores principales y los catalizadores de la comunicación eficaz, además recomienda establecerse mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación. Álvarez-Nobell y Lesta (2011) y Guzmán (2012) agregan que se requiere una inversión en dinero, tiempo y el uso de tecnologías apropiadas.

Según Marchiori (2011) la existencia del proceso de información estratégica posibilita a la organización estar fortalecida por el flujo sistemático de información, que a su vez brinda sensibilidad, temporalidad e integridad a la empresa.

La medición de la comunicación interna de una organización ayuda a indagar el nivel de satisfacción del público interno, además poder adecuar la comunicación masiva y directa para construir una mejor relación entre los funcionarios, conocer las prioridades, expectativas y necesidades para entonces poder posicionar los objetivos generales (Álvarez-Nobell y Lesta 2011).

Marchiori (2011) afirma que existe relación directa entre comunicación interna efectiva y actuación financiera de la organización; empresas que se comunican efectivamente, poseen cuatro veces más funcionarios contratados que las empresas que se comunican menos; y programas de comunicación con funcionarios que propician cambios de comportamiento, tienen la mayor correlación con la actuación financiera, además de otros aspectos.

Además de la comunicación interna, según Guzmán (2012) en las organizaciones está presente la comunicación externa, esta va dirigida a clientes, intermediarios, proveedores y la competencia, integra a las personas que no tienen ninguna o muy poca relación con la empresa.

Al igual que la comunicación interna, la externa debe contar con estrategias que aseguren su efectividad, según Zambrano, Zambrano y Haro (2018) lo primero es definir el mensaje que se desea transmitir, este se origina desde las políticas establecidas y de la identidad de la organización, luego se planifica y se pone en práctica lo propuesto definiendo con claridad a que se dedica la organización y los servicios que ofrece.

Según Encalada (2021) el interés general de las organizaciones deportivas obliga a pensar sus relaciones estratégicamente, abrir espacios de diálogo que integren a actores institucionales externos al punto de hacerlos sentir parte de la institución.

Zambrano, et al. (2018) establecen que una manera correcta de informar al público sobre las acciones que se realizan en las instituciones deportivas puede llegar a ser un instrumento eficaz para alcanzar las metas y objetivos propuestos, los dirigentes deportivos deben contar con estrategias comunicativas para gestionar la organización y mantener en contacto al club con los clientes internos y externos para mejorar la competitividad e imagen.

Los canales de comunicación que las organizaciones suelen utilizar para comunicarse con sus públicos según Zambrano, et al. (2018) pueden ser clasificados en canales mediatizados y canales directos, siendo los primeros los que requieren algún tipo de tecnología o algún vehículo externo y los segundos los que se realizan de contacto directo.

En cuanto a los canales directos, los empleados de la empresa son un elemento fundamental, Brandolini, González y Hopkins (2014) mencionan que son los generadores de opinión para las personas ajenas a la empresa, estos son los que más la conocen y la cara visible de la organización, su forma de trabajar, el servicio que ofrecen, entre otras características ejercen una gran influencia externa.

También la comunicación se puede clasificar como formal o informal, según Brandolini, González y Hopkins (2009) la primera es una forma de comunicación que aborda temas laborales principalmente y debe ser planificada, sistemática y delineada por la organización, por lo general utiliza la escritura como medio de expresión o canales oficialmente instituidos. La informal utiliza

canales no oficiales, conversaciones entre compañeros de trabajo, encuentros en los pasillos, baño, cafetería, ascensor, entre otros.

En cuanto a la dirección de la comunicación en las organizaciones va a depender de los órdenes jerárquicos, a continuación, se clasificarán los conceptos de comunicación descendente, ascendente y horizontal según autores.

La comunicación descendente rige de los superiores a los subordinados y según Del Pozo (1997) los objetivos de esta son asegurar que todos conozcan y entiendan los fines organizacionales, lograr credibilidad y confianza entre los miembros de la organización, fomentar la participación de los trabajadores en los distintos proyectos y hacer uso de los canales de información implantados en la empresa.

Según Brandolini, et al. (2009) la comunicación ascendente se define como los mensajes que fluyen de los empleados hacia los superiores, generalmente con la intención de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias. La comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización.

Sanchis y Bonavia (2017) en su estudio, para la comunicación descendente se utilizaron los medios como la pizarra de anuncios, seguido de llamadas telefónicas, correo electrónico y reuniones de trabajo. Para la comunicación ascendente, los más frecuentes fueron el buzón de sugerencias, las llamadas telefónicas y el correo electrónico. Las vías más habituales de comunicación horizontal son el correo electrónico y la comunicación oral, cara a cara.

### 2.2.3 Medios de comunicación

A partir de la bibliografía encontrada se pudo clasificar los medios de comunicación como las herramientas por las cuales las organizaciones hacen uso de la comunicación. Sanchis y Bonavia, (2017) en su estudio clasifica a los medios en escritos y orales. Dentro de los orales incorpora: discurso de dirigentes, conferencia de expertos, entrevistas personales, reuniones, llamadas telefónicas, grupos de mejora. En cuanto a los escritos se utilizan manuales de políticas y procedimientos, informes generales, correos electrónicos, tableros de anuncios, circulares, buzón de sugerencias.

En el estudio de Marchiori (2011) los principales medios de comunicación interna disponibles en las empresas fueron los periódicos, intranet, revistas, murales, correo electrónico, boletín informativo y comunicación cara a cara.

Por lo tanto, son diversos los medios de comunicación que se pueden emplear en una empresa, lo importante desde la perspectiva de la comunicación interna es que se logren

involucrar a todos los miembros de la organización y que estén orientados hacia su visión y al progreso.

#### 2.2.4 Reuniones de equipo de trabajo

Holtz (citado en Marchiori 2011) sugiere que los líderes empeñados en desarrollar organizaciones con comunicación interna efectiva deben entender que la comunicación cara a cara, en cada nivel organizacional tiene que ser observada como fundamental. Además, agrega que la relación entre persona a persona y la interacción en tiempo real no puede ser sustituida por ninguna estrategia por la confianza que se establece.

Peralta y Ramírez (2013) ratifican que, a través de las reuniones, la organización puede comunicarse directamente con sus públicos internos, se realizan por el personal responsable y se concretan para mejorar la interacción personal y establecer elementos dinamizadores. Deberán estar convenientemente planificadas, secuenciadas y estructuradas con la estrategia de comunicación interna.

Franco (2004) expresa que hay tres tipos de reuniones: entrega de información, el líder presenta hechos, demuestra un procedimiento o política de trabajo, también puede dar una charla de motivación, la información presentada debe ser bien organizada, concisa y clara; recepción de información: el líder busca datos, ideas, hechos y opiniones, debe animar a la participación, discusión y hacer preguntas abiertas para extraer información; resolución de problemas: se debe intervenir para desarrollar un plan que resuelva un problema.

Además, Franco (2004) presenta algunos elementos a tener en cuenta para las reuniones efectivas, por ejemplo, el diseño de un registro de acciones que se centra la reunión, asignación de actividades, desarrollar un sistema de retroalimentación, ayudas visuales y de audio como carteles, entrega de materiales, demostraciones, videos.

En el estudio de Cano, et al. (2014) se concluye que las reuniones son el medio para que los empleados se mantengan mejor informados y se hablen de los temas más importantes para el desarrollo de cada una de las funciones.

El trabajo en equipo es uno de los objetivos que se persiguen dentro de las reuniones, según Cardona y Wilkinson (2006) consiste en colaborar organizadamente para obtener un objetivo en común, ello supone entender las interdependencias que se dan entre los miembros del equipo y sacar el máximo provecho de ellas para la consecución de esa meta. El autor agrega además que cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad, habilidades, conocimientos y experiencias para aportar y nutrir al resto de participantes.

Cardona y Wilkinson (2006) expresan que trabajar en equipo constituye una herramienta esencial para abordar tareas cada vez más complejas en un entorno siempre cambiante y no se consigue solamente en una reunión de participantes de una organización, se requiere ejercicio de una serie de capacidades esenciales que aporten un valor añadido al equipo.

### **2.3 Capacitación en docentes de educación física**

Según Chiavenato (2007) la capacitación es una herramienta para el desarrollo de los recursos humanos y es un proceso aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.

Nova (2011) entiende por formación profesional bajo el enfoque por competencias a la exigencia de actualización permanente para estar en condiciones de dar respuesta adecuada a las demandas de ejercicio profesional. Bunk (tal como se cita en Nova 2011) aporta que la transmisión de competencias a través de programas de formación debe estar orientadas con las situaciones de trabajo, con el fin de que la competencia cobre su sentido genuino y sea validada.

Siguiendo la misma línea, para Chiavenato (2007), es importante que cada organización sepa dirigir sus decisiones a efecto de mejorar su desempeño, la detección de las necesidades de aprendizaje debe proporcionar información relevante para poder trazar el programa de la capacitación. Por lo tanto, el autor sugiere hacer diagnósticos dentro de la organización para detectar las debilidades del personal.

Según Calderón y Martínez (2014) la mayoría de los estudios realizados sobre los cursos de formación permanente en educación física insisten en plantear modalidades de capacitación en las que se promueva una participación grupal y colaborativa de los profesores, que permitan oportunidades de aprendizaje activo y que planteen contenidos coherentes con las necesidades individuales y con las del propio centro.

De este modo, Eirín-Nemiña (2018) establece que “constituye un aprendizaje realizado dentro del trabajo diario, cotidiano, práctico, enraizado en la labor docente y que es más profundo si se realiza en una comunidad” (p. 261). El autor agrega que las condiciones de aprendizaje mejoran cuando los profesores colectivamente discuten sobre aquello que funciona y lo que no, comparten ideas sobre lo que es buena educación y observan a compañeros mientras dan clase, además estas medidas traen consigo aumento del autoestima y confianza de los profesores para probar y experimentar nuevas propuestas en sus clases.

### 2.3.1 Competencias docentes de educación física

Pato (2008) analiza las competencias del licenciado en ciencias de la actividad física y el deporte a partir de las dimensiones de la competencia profesional realizadas por Echevarría. A continuación, se detalla el análisis:

- Saber, como competencia técnica: esta dimensión implica estar en posesión de conocimientos especializados y relacionados con el ámbito profesional determinado, que permiten dominar como experto, los contenidos y las tareas necesarios para su actividad laboral. Como licenciados en la actividad física saber identificar qué objetivos, contenidos y criterios emplear en el momento de seleccionar las mejores situaciones para hacer crecer a los alumnos en óptimas condiciones.

- Saber hacer (competencia metodológica): corresponde a saber aplicar los conocimientos, utilizar procedimientos adecuados, solucionar problemas de forma autónoma, transferir con ingenio y eficacia las experiencias adquiridas a situaciones novedosas. El autor establece es fundamental en un docente de educación física organizar las situaciones de acuerdo a los efectos esperados, teniendo en cuenta que los valores sociales pueden intervenir y pesar a favor o en contra en las actividades propuestas.

- Saber estar, como competencia participativa: se asocia la capacidad de estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, predispuesto a la comunicación y cooperación con los demás. Según el autor trabajar con personas obliga al profesional de las practicas motrices ser capaz de crear escenarios de relación cognitiva, afectiva y emocional con los diferentes agentes sociales que participan; comunicar eficazmente con lenguaje verbal y no verbal; facilitar el trabajo en equipo y las tareas cooperativas con compañeros.

- Saber ser competente personal, tener una imagen realista de uno mismo, así como asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar posibles frustraciones. El docente al trabajar con personas, el profesionalismo y el comportamiento ético es esencial, esta dimensión comprende la identificación, la implicación y el compromiso de mejorar con actuaciones la cultura física y nuestra profesión.

En el estudio de Pascual, et al., (2006) se demostró que las competencias docentes de los licenciados en educación física recreación y deporte más valoradas fueron: la responsabilidad, capacidad de planificación y de tomar decisiones, confianza en uno mismo, identificación con el proyecto o tarea, capacidad de escucha, iniciativa, automotivación, creatividad y capacidad para establecer relaciones sociales.

### 2.3.2 Competencia comunicativa en docentes de educación física

Los profesionales de la actividad física y el deporte requieren estar formados y hacer uso de la comunicación. Domingo, et al. (2013) definen a la competencia comunicativa como “el conjunto de habilidades y capacidades puestas en acción que posibilita una participación apropiada en situaciones comunicativas específicas” (p. 59). Además, según el autor la comunicación para un docente es fundamental para: lograr los procesos de enseñanza-aprendizaje ya que son eminentemente sociales y llevar a cabo las reuniones entre colegas o socios de la institución.

Domingo, et al. (2013) dimensionan a la comunicación de docentes en diferentes bloques: como buen emisor y receptor: refiere al conjunto de conocimientos, destrezas y habilidades para ejercer como buenos y eficientes emisores y receptores de información; comunicación en clase hace referencia a las habilidades comunicativas que el profesorado debe articular en clase; comunicación para proceder en reuniones con padres o colegas, es una constante en el desempeño docente y marca significativamente el desarrollo de la vida profesional del profesorado.

Según el estudio de Gallego y Rodríguez (2019) la percepción de la comunicación es altamente valorada por el profesorado universitario de educación física, sin embargo, observan un insuficiente logro o conquista inadecuada de esta capacidad, especialmente en cuanto a su capacidad para participar en reuniones, o para desempeñar las tutorías.

### **2.4 Planificación en el área de la educación física**

En una institución o grupo de trabajo, planificar es realizar un plan general metódicamente organizado para obtener los objetivos planteados, es considerada como una herramienta que articula las acciones, recursos económicos y humanos, modos de tomar decisiones para alcanzar los objetivos deseados por la organización Favaro (2006). Además, el autor menciona que para la planificación en organizaciones es fundamental que participen todos los miembros de la organización para que el resultado no sea la suma de proyectos.

Para Roche (2012), hoy en día muchas de las actividades cotidianas, programas y competencias de cualquier organización deportiva pueden articularse en torno a proyectos, este comprende un conjunto de esfuerzos que se desarrollan durante un tiempo para un fin concreto en un momento determinado, tiene responsables y necesita de recursos económicos y no económicos.

Las organizaciones deportivas según Roche (2012) abordan cada vez más la gestión por proyectos porque en el mundo del deporte hay cada vez más competencia y menos estabilidad, por lo tanto, se exige explorar nuevos territorios, además los proyectos facilitan traducir los

objetivos a la práctica diaria, posibilita reaccionar más rápidamente frente a una nueva oportunidad, permiten estructuras de dirección y trabajo más ligeras y horizontales. Los ejemplos que el autor propone son eventos deportivos, programa de actividades, entrega de premios, la edición de una ficha informativa, el acondicionamiento de un espacio deportivo, etc.

Las organizaciones deportivas según Roche (2007) pueden coexistir varios planes o proyectos, el autor pone un ejemplo de instituciones polideportivas donde puede estar presente un plan más global que abarque todas las disciplinas en conjunto y a su vez planes más individuales propios de cada deporte. Además, menciona que los proyectos deben presentar ciertas características, por ejemplo: debe ser formal, flexible, participativo, conocido por la organización y ser evaluado de forma continua.

Salazar y Romero (2006) expresan que planificar exige que los ejecutivos estudien anticipadamente sus objetivos y acciones, y sustenten sus actos no en impulsos espontáneos sino con algún método, plan o lógica.

La planificación de profesores de educación física para Viciano (2002) es una función reflexiva para prever, justificadamente, un plan futuro de acción eficaz, se compone de 4 fases: la de diagnóstico donde se debe conocer el centro y sus fines, aquí se podría contemplar conjunción de los planes más globales y específicos; la de diseño donde se seleccionan los contenidos, objetivos y actividades; la realización, es la fase en la que el profesor lleva a cabo la planificación; como última, la evaluación que es realizada luego que se complete la aplicación total de la planificación.

De este modo, Roche (2007) establece que para toda planificación estratégica debe existir una fase de evaluación y seguimiento, sino el esfuerzo inicial será inútil.

#### 2.4.1 Evaluación docente

Desde el punto de vista empresarial, Del Pozo (1997) expresa que se han realizado varios estudios sobre las características y los efectos del proceso de retroalimentación entre los jefes y subordinados, estos demostraron que los niveles de satisfacción en el trabajo de los subordinados estaban relacionados con el tipo y frecuencia de retroalimentación que recibían de sus superiores.

Tejedor (2012) sostiene que la evaluación del desempeño docente, es un sistema formal de revisión sistemática, periódica y su enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados para mejorar su actuación profesional, teniendo en cuenta las diferencias individuales.



Para De Chaparro, Romero, Rincón y Jaime (2008) la evaluación del desempeño docente no debe generar en los profesores, sentimientos de temor ni rechazo, tampoco debe tener como objetivo vigilar, controlar, castigar ni excluir, sino favorecer el perfeccionamiento del profesorado a través de la identificación de aquellas cualidades que conforman a un buen docente.

Desde la educación física, Sánchez (2006) expresa lo siguiente: “la evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción docente” (p. 8). El autor agrega que la evaluación en educación física no es únicamente pedagógica o didáctica, sino que contempla en gran medida la aptitud social.

Sánchez (2006) señala que las evaluaciones se pueden aplicar tanto al alumno como al profesor, en este sentido al alumno en actividades deportivas se podría evaluar la adquisición de conocimientos y capacidades intelectuales, las actitudes y el desarrollo de los comportamientos motores. Por otro lado, al docente puede ser evaluado desde sus características personales como sus actitudes, carácter, motivaciones, hábitos, conocimientos y también a corde a los resultados con sus alumnos tanto con respuestas visibles como con sus opiniones.

La evaluación de la acción del profesional docente puede ser guiado según Sánchez (2006) por las siguientes preguntas: ¿existió coherencia entre los objetivos planteados y los resultados obtenidos? ¿se han adaptado los objetivos a las características y posibilidades de los alumnos? ¿los contenidos estaban de acuerdo con los intereses?

Sánchez (2006) expone que hay dos grandes tipos de evaluaciones: Las subjetivas que se basan en procedimientos de observación y el individuo no tiene conciencia de ser evaluado siendo las situaciones no siempre iguales; y las objetivas comprenden procedimientos que requieren situación de prueba o test y trata de medir resultados máximos.

### 3. EL CASO EN ESTUDIO

La institución seleccionada para la realización del trabajo es una asociación civil sin fines de lucro que está asociada a un movimiento mundial cristiano, contiene varias unidades en el territorio uruguayo y dos de estas están ubicadas en Montevideo, cada una es autónoma, sin embargo, están vinculadas por la misma identidad: la Misión, cristiana en común.

Es una organización educativa integral que una de las partes tiene que ver con la educación física, la unidad en la que se llevó a cabo el estudio está ubicada en un barrio de Montevideo de sector socio económico alto. La institución tiene la visión de “Cambiar vidas, construir sueños”, esta orientada a mejorar la calidad de vida a las personas por medio de la educación física y el deporte.

Está organizada por directores y coordinadores de cada área, en este caso el estudio se centra en la educación física que comprende todas las actividades que funcionan como club social. Además, se encuentran los docentes responsables de las actividades y los servicios de mantenimiento, atención al público, así como también gestores de finanza.

Los socios que forman parte de esta unidad son aproximadamente 1640 y comprenden todas las edades, estos están agrupados en 4 categorías: básicos, vitalicios, honorarios y suscriptores.

Las actividades que dispone el área de educación física están divididas en 4 bloques: clases de fitness, que involucran las clases de entrenamiento grupal y personalizado; otra área de wellness, que tiene que ver con la actividad física suave; los programas acuáticos, engloban hidro gimnasia, clases de enseñanza de natación tanto para principiantes como avanzados y natación libre; por ultimo las actividades deportivas, fútbol, básquetbol, tenis y voleibol.

Su infraestructura cuenta con un gimnasio cerrado multideportivo donde se llevan a cabo las actividades deportivas de fútbol, básquetbol y voleibol, una cancha de césped sintético al aire libre, dos canchas de polvo de ladrillo, una piscina cerrada de 25 metros, sala de musculación, vestuarios, una barbacoa, dos salones multiusos y un salón social.

A pesar de la buena infraestructura la actividad deportiva es la que tiene menor concurrencia de socios y tiene un fin recreativo y de salud, ya que la institución tomó la decisión de no competir a nivel federado en ningún deporte, pero si ha participado en eventos deportivos de competencia como por ejemplo en natación.

## **4. PROPUESTA METODOLÓGICA**

En el siguiente apartado se desarrolló la metodología utilizada para el estudio, se definió e identificó el paradigma, el tipo de investigación, los instrumentos de recolección de datos, el universo, la muestra y las fases del estudio.

### **4.1 Paradigma de investigación**

Para Ortiz (2013) el paradigma investigación es un conjunto de creencias que se comparten en una comunidad científica en cuanto a métodos, técnicas y formas de investigar. El autor menciona que el paradigma cualitativo está más ligado a la comprensión, entre sus características se encuentra dentro de los métodos deductivos y se identifica por comprender el comportamiento humano, es subjetivo, se obtienen datos reales, está orientado hacia el descubrimiento de carácter exploratorio y no es generalizable, tratándose de estudios de caso.

Por otro lado, Kuhn (citado en Rodríguez, 2011) define al paradigma como realizaciones científicas universalmente reconocidas que, durante cierto tiempo, proporcionan modelos de problemas y soluciones a una comunidad científica.

González (2003) hace una clasificación de los paradigmas, por un lado, se encuentra el positivismo y por otro el interpretativo. El autor ubica al positivismo dentro del enfoque cuantitativo, tiene como objetivo estudiar los fenómenos en el campo de las ciencias naturales y luego en las ciencias sociales. Ramos (2015) menciona que en este paradigma se comprueban hipótesis por medios estadísticos o parámetros de una determinada variable mediante la expresión numérica.

En cuanto al paradigma interpretativo, González (2003) lo define el apropiado para estudiar los fenómenos de carácter social, al tratar de comprender la realidad circundante en su carácter específico. Por lo tanto, esta investigación se encuentra dentro del paradigma interpretativo, ya que mediante los instrumentos de recolección propios del enfoque se estudió y analizó la opinión de un grupo social dentro de un contexto específico.

### **4.2 Metodología**

En cuanto a la metodología en este estudio es de carácter cualitativo, Sánchez (2005) se refiere a este enfoque como un proceso analítico que se caracteriza por la comprensión de significados, en el que se utilizan ciertas técnicas de recolección y modelos analíticos deductivos. Hernández, Fernández y Baptista (2014) agregan que las de técnicas de recolección y de análisis de datos son para responder las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes. En este estudio su utilización no tiene como objetivos medir variables.

Hernández, et al. (2014) expresan que en determinados tipos de investigaciones es recomendable utilizar un enfoque cualitativo cuando no se ha hecho un estudio sobre un grupo social específico. Los mismos autores agregan que en estos estudios se necesita conocer con mayor profundidad el tema central, para ello es necesario plantear objetivos, preguntas de investigación e identificar el problema en un contexto específico para su posterior solución.

Por otro lado, Díaz y Ortiz (2005) y Torrecilla (2006) agregan que dentro de los enfoques cualitativos se van desarrollando preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis. El objetivo de este enfoque es describir lo que se observa, entender los fenómenos sociales complejos, por ello se investiga en los lugares donde las personas realizan sus actividades cotidianas.

Murillo, et al. (2013) definen al estudio de casos como un método de aprendizaje acerca de una situación compleja, se basa en el entendimiento comprensivo de la misma, el cual se obtiene a través de la descripción y análisis de la situación dentro de su contexto. Yin (1984) añade que esta forma de estudio es aplicable a problemáticas que no están claramente definidas dentro de ese contexto o cuando el investigador tiene nula capacidad para manipular los fenómenos reales.

También Yin (1989) menciona que los estudios de caso favorecen la descripción y análisis detallados de entidades y para ello se deben seguir ciertos pasos comenzando con la selección y definición del caso, elaboración de una lista de preguntas, localizar fuentes de datos (muestra), análisis e interpretación y elaboración de un informe final.

Este trabajo pertenece a un estudio de caso, debido a que se realiza una investigación de un caso específico, con determinadas características dentro de un contexto social determinado. Para ello se realiza una investigación profunda para identificar el problema y su solución a través de ciertos instrumentos de recolección de datos.

#### **4.3 Universo y muestra**

Según Pineda, De Alvarado y De Canales (citado en López, 2004) el universo dentro de una investigación es el conjunto de personas u objetos de los que se desea obtener cierta información. Para esta investigación el universo de estudio es el director, los docentes que forman parte de la institución, lo cuales fueron seleccionados para las entrevistas y los socios que participan de actividades dentro del club.

Por otro lado, la muestra es un subgrupo de la población, siendo de interés para el caso de estudio, del cual se obtendrán datos (Hernández, et al., 2014). Así mismo la muestra es seleccionada por ciertas características de la investigación, para adquirir información que colabore a la solución del problema de estudio (Navarrete, 2000).

Para el caso las entrevistas, el tipo de muestreo en esta investigación corresponde al no probabilístico, ya que no depende de la probabilidad, sino que se basan en el juicio personal del investigador para realizar la selección de la población que van a pertenecer a la muestra (Velasco y Martínez, 2017). En el caso de los cuestionarios se trató de un muestreo probabilístico, debido a que la selección de los encuestados fue al azar. Hernández, et al. (2014) agregan una muestra probabilística o una no probabilística depende del planteamiento del estudio, del diseño de investigación y de la contribución que se piensa hacer con ella.

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

Los instrumentos de recolección de datos son importantes en las investigaciones, debido que al utilizarlos tienen como objetivos la obtención de datos que serán analizados para el estudio.

Hernández, et al. (2014) menciona que dentro de las investigaciones la recolección de datos se basa en la obtención de datos de personas, comunidades, situaciones, así mismo esos datos se convertirán en información la cual se utiliza para generar conocimiento.

##### **4.4.1 Entrevista**

Según Díaz y Ortiz (2005) la entrevista se define como una conversación entre dos personas, que ayuda a reunir datos de carácter privado y cordial, donde una persona se dirige a otra para expresar su opinión y responder a preguntas relacionadas con un problema específico. Los autores agregan que este instrumento debe presentar un objetivo previamente establecido y tiene que ser de carácter íntimo en relación a los entrevistados.

Hernández, et al. (2014) mencionan que en este instrumento, al realizar preguntas y obtener respuestas se logra una comunicación y una construcción de conceptos y esta herramienta de recolección de datos se utiliza cuando el problema de investigación no se puede observar.

Torrecilla (2006) menciona que las entrevistas exploratorias tienen como objetivo la identificación de ciertos aspectos relevantes para tener una primera percepción de la situación. El autor agrega que esta herramienta tiene gran valor si el investigador no está familiarizado con el tema y que da lugar para elaborar un marco de actuaciones futuras.

Torrecilla (2006) clasifica a las entrevistas como:

Estructuradas: el investigador lleva a cabo una planificación previa de todas las preguntas que quiere formular. Prepara una gran cantidad de preguntas que se realizan por un guion realizado de forma secuenciada y dirigida. El entrevistado no podrá realizar comentarios, ya que

las preguntas son cerradas, por lo tanto, solo debe responder de forma concreta y exacta sobre lo que se pregunta.

Semiestructuradas: el investigador previo a la entrevista planifica la misma mediante un guion que determine aquella información temática que se quiera obtener. Las preguntas que se realizan son abiertas, ya que se le permite al entrevistado poder opinar al respecto. Durante el transcurso de la entrevista se relacionarán temas y se irán construyendo conceptos en base a las respuestas.

Abiertas: no se requiere de un guion previo para realizar las preguntas. La información que se obtiene de ellas es el resultado de las respuestas de parte del entrevistado. Se debe tener una estrategia para cuando el entrevistado se desvíe para redirigir la entrevista al tema propuesto.

A partir de estos conceptos, en esta investigación se utilizaron dos tipos de entrevistas, las cuales son, la entrevista exploratoria, que fue realizada en la primera fase del trabajo donde se hizo el primer acercamiento con la institución, con el fin de obtener datos de la misma. Luego de obtener los datos se realizó una matriz exploratoria, que sirvió para identificar los problemas y definir los siguientes instrumentos a utilizar.

En la segunda instancia, que corresponde a la primera colecta de datos, se utilizó otra entrevista, esta vez de carácter semiestructurada. La misma se aplicó a dos docentes pertenecientes a la institución involucrada. Una vez finalizadas las entrevistas se realizó una matriz y modelo de análisis, la cual permitió para identificar las dimensiones que se relacionan más con el problema central.

#### 4.4.2 Cuestionario

Después de haber hecho las entrevistas a los dos docentes de la institución, se realizó una segunda colecta de datos, que consistió de un cuestionario dirigido a los socios del club.

Según Meneses (2016) un cuestionario es un instrumento estandarizado para la recogida de datos durante el trabajo de campo, que le permite al investigador poder plantear un conjunto para reunir información estructurada sobre una muestra.

Para Hernández, et al. (2014) este instrumento se clasifica en preguntas abiertas o cerradas. Las preguntas abiertas no se delimitan de antemano las opciones de respuesta, de tal forma que permite a la persona poder expresarse, por otro lado, las preguntas cerradas, las opciones de respuesta ya están delimitadas y son dicotómicas. En base a estos conceptos se realizaron 40 cuestionarios de carácter mixto, agregando la posibilidad al entrevistado de poder seleccionar varias opciones de respuesta.

## **4.5 Fases del estudio**

El estudio realizado tiene una duración de nueve meses, marzo, abril mayo, junio, julio, agosto, setiembre, octubre, finalizando en noviembre del corriente año. Posee varias etapas, las cuales se describirán a continuación.

### 4.5.1 Aproximación Diagnostica

Esta fase en principio consistió seleccionar la institución, la cual se le comunicó que se va a llevar a cabo una investigación. Luego se procede a elaborar la primera entrevista, que fue aplicada al director de la institución con quien se coordinó previamente. Con la información que se obtuvo de dicha entrevista, se transcribió de forma documentada y se elaboró una matriz de análisis donde se incluye todo lo expresado por el entrevistado y se empiezan a elaborar las primeras preguntas de investigación las cuales fueron: ¿Qué aspectos se debería atender para mejorar la comunicación entre docentes y socios?; ¿Cómo influye la falta de comunicación en un club social?; ¿Qué incidencia tiene la falta de formación en gestión institucional el desarrollo de actividades deportivas?, y además se elabora un breve marco teórico donde se introducen conceptos acerca del tema central del estudio.

Posteriormente se crean los instrumentos de recolección de datos, que consistió en la formulación y validación de una entrevista semiestructurada aplicada a dos docentes del área de educación física y un cuestionario a 40 socios de la institución. Una vez llevado a cabo los instrumentos, se obtuvo información la cual contribuyó para el desarrollo de la matriz de análisis en la cual se agregó información de las respuestas que brindaron los entrevistados, se pudo identificar nuevas evidencias relacionadas con el problema central y a partir de ello se elaboró un modelo de análisis que presenta las dimensiones más implicadas con el tema central del estudio.

### 4.5.2 Plan de Mejora

Al finalizar con la Aproximación Diagnostica y conseguir su aprobación se procedió a construir el Plan de Mejora que tuvo como primer paso, consultar bibliografía acorde al problema central para darle fundamento.

Se realizó una planilla operativa que representa un esquema de intervención que comprende el plan de mejora propuesto. La misma fue mostrada a la institución para consultar sugerencias y mostrar cómo se procedía con el estudio. En la planilla se detalla el objetivo general y los tres específicos, metas, planificación de actividades y el correspondiente presupuesto estimado, además se realizó un cronograma que detalla la periodización del plan.

## 5. ANÁLISIS DE DATOS Y SU POSTERIOR UTILIZACIÓN

A continuación, se presentará el análisis de datos realizado en el presente estudio, en el cual se divide en dos etapas durante el proceso: Aproximación Diagnóstica y Plan de Mejora.

### 5.1 Aproximación diagnóstica

El estudio es de carácter cualitativo, como señala Hernández, et al. (2014) en estos necesario conocer con mayor profundidad el tema central, por lo tanto, se hizo oportuno fundamentar el problema con bibliografía, también identificar las fortalezas, debilidades, plantear preguntas guías y como establece Frigerio, et al. (1999) realizar el análisis institucional en base una matriz de cuatro dimensiones: administrativa que refiere a los asuntos de gestión, organizativa orientada al funcionamiento, identitaria que involucra la orientación con la que la institución lleva a cabo las actividades y comunitaria hace referencia al modo en que considera las demandas que recibe la comunidad.

Con los datos obtenidos de la entrevista exploratoria y el establecimiento del tema central del estudio derivado de tres preguntas guías de investigación que más adelante se les dará respuesta, se realizaron otras dos intervenciones con el fin de seguir indagando la problemática.

#### 5.1.1 Fase exploratoria y fase primera y segunda colecta de datos

Se considero necesario la realización de dos colectas de datos a partir de lo recabado en el encuadre teórico, la primera es destinada a dos profesores de la institución que fueron ofrecidos por parte del coordinador, se le realizó una entrevista semiestructurada a cada uno fuera del horario laboral. La segunda constó de un cuestionario realizado a 40 socios a partir de los resultados obtenidos se pudo concluir que el problema institucional se ve reflejado en las dimensiones organizativa, administrativa e identitaria y que implica la falta de comunicación entre los funcionarios y socios, teniendo como resultado pérdida de socios.

A partir de los datos recabados se pudo analizar que el problema central es la falta de comunicación institucional, Egidos y Páez (2000) la entienden como los mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, ésta también involucra el conjunto de técnicas y actividades que facilitan el intercambio de información. Las colectas de datos de la entrevista exploratoria realizada al director y las entrevistas docentes reflejan que “Básicamente un problema comunicacional...” (EE, p5), “...hay momentos que ta, las comunicaciones fallan...” (ED1, p1), “Tenemos igual que muchas otras instituciones grandes, muchos problemas de comunicación interna.” (ED2, p1).

Según Álvarez-Nobell y Lesta (2011) las organizaciones con programas de comunicación interna eficaz difunden programas, proyectos e ideas de la institución, por lo contrario, esta organización no se transmiten ideas y las decisiones no son tomadas en conjunto. “...se falla en



la comunicación desde bueno, tenemos que hacer esto y bueno, uno lo piensa, pero después, para comunicarlo a los demás es lo que a veces falla, Digamos” (ED1, p. 1). “De cómo se toman las decisiones hasta, hasta qué decisiones se toman ahora estamos en pleno proceso de renovar algunos materiales. Y no se sabe ni cuándo, ni cómo, ni dónde...Y eso genera malestar y frustración.” (ED2, p1).

Los docentes mencionan sobre la importancia de la comunicación “...yo creo que es muy importante la comunicación entre, entre lo que es la institución y los docentes en cuanto a algunos cambios que se pueden generar...” (ED1, p1). Según Marchiori (2011) que los empleados se informen sobre los cambios e ideas institucionales son aspectos fundamentales para lograr la integridad y sensibilidad de la empresa frente a cambios que pueden suceder.

A pesar de que la comunicación para los profesionales de actividad física sea altamente valorada para lograr los procesos de enseñanza-aprendizaje y para llevar a cabo las reuniones entre colegas (Gallego y Rodríguez 2019); (Domingo, et al. 2013). La institución presenta debilidades comunicativas al igual que otras instituciones deportivas como las estudiadas por: Suárez, (2017); Sanahuja (2012); Monserrat, et al. (2020); Zambrano, et al. (2018). donde la comunicación en estas instituciones no presenta apoyo económico ni asesoramiento humano y tampoco cuentan con estrategias de comunicación planificadas.

Según Zambrano, et al. (2018) en las organizaciones pueden estar presente los canales mediatizados que utilizan algún vehículo externo como la tecnología o carteleras y canales directos que se realizan cara a cara, en este caso los medios utilizados son ambos “Eh a veces son personalmente y a veces, que ahora cómo está el tema del Whatsapp, son grupos y van, o sea, se van llegando las comunicaciones, o cambios o cosas” (ED1, p2).

Según Guzmán (2012); Zambrano, et al. (2018) la comunicación externa va dirigida a clientes o socios de la institución y debe contar con estrategias que aseguren su efectividad. Al analizar los resultados de los cuestionarios a los socios (CS1) se observa que el 42% de los socios se entera de las noticias del club, el 35% a veces y el 22% no. Los medios por los que los socios se informan es por web y redes sociales el 47%, docentes 27%, otros socios 17% y el 7% por otros medios como carteles. Se puede apreciar un problema de comunicación externa ya que la mitad de los socios no se entera de las noticias del club,

La comunicación formal según Brandolini, et al. (2009) trata temas laborales y debe ser planificada y sistemática, el director menciona que “Si, nosotros tenemos semanalmente reuniones de equipo” (EE, p7). En cambio, los docentes de la institución no opinan lo mismo, establecen que usan reuniones, pero señalan que son muy esporádicas “En cuanto a las reuniones internas...Sí, son muy esporádicas, la última lo tuvimos hace un mes y medio, solamente con los profesores de sala en musculación...Pero aún sin pandemia, no son muy

regulares” (ED2, p2). A partir de esta postura podría establecerse una falla de organización porque, las reuniones según Peralta y Ramírez (2013) deben estar planificadas y secuenciadas.

Cardona y Wilkinson (2006) mencionan que para trabajar en equipo es necesario el relacionamiento entre compañeros y aportar desde lo individual hacia lo colectivo y la postura de los docentes da a entender que luego de la pandemia no pudieron volver a reconstruir las frecuencias de reunión ni tampoco generar intercambio como equipo, “por la pandemia hicimos una rotación de funcionarios, sobre todo en educación física... Entonces también hubo como rotación y se perdió como ese equipo” (ED1, p. 3). Calderón y Martínez (2014) y Eirín-Nemiña (2018) proponen que en el ámbito de la educación física las condiciones de aprendizaje mejoran cuando se plantean modalidades de capacitación docente en las que se promueva la colaboración entre profesores para que se discuta sobre aquello que funciona y lo que no, compartan ideas y observen a compañeros mientras dan clase. Además, según Pato (2008) la predisposición a la comunicación y cooperación, el entendimiento interpersonal y facilitar el trabajo en equipo son habilidades que componen la competencia participativa de docentes de educación física.

Las instancias de reunión y de comunicación es vista para los docentes como una herramienta eficaz para armar proyectos, estos según Roche (2012) pueden articular la actividad y los objetivos de la práctica diaria. Uno de los docentes expresa que “...la idea es de tener sí, varias instancias en el año. Como para poder comunicar cosas y armar proyectos...” (ED1, p1). “En la reunión que tuvimos en musculación del área de musculación hace un par de meses éramos cuatro profesores (...) y la idea fue diseñar una ficha” (ED2 p.3). El tipo de comunicación que estuvo presente en esta instancia es horizontal, este es definido por Brandolini, et al. (2009) como el intercambio de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad. Este aspecto es interesante ya que nombran que hubo una instancia de reunión y en ella se armó una ficha para trabajar en el día a día.

Desde el ámbito de la educación, según Corrales (2010) el deporte es un medio eficaz para desarrollar las capacidades básicas de movimiento, siguiendo por la misma línea, uno de los docentes expresa que “las clases uno cuando planifica las clases, cada clase. Tienes objetivos, por ejemplo, en la piscina, el, que el niño pueda tener las habilidades básicas” (ED 1 p.2). Este es un dato positivo ya que los objetivos de las clases están relacionados con los objetivos que establece el director: “(...) después tenemos las clases de enseñanza en natación en sus diferentes modalidades para que aprendan a nadar o mejorar el estilo (...)” (EE.1 P3). La formulación de objetivos según Viciano (2012) es fundamental para diseño de las planificaciones en el ámbito de la educación física, la autora agrega que para su aplicación se debería tener en cuenta el contexto, los fines del centro y los contenidos que estarán presentes en la intervención.

“En principio, lo primero que tengo que lograr es que pasen bien, que incluso sea una experiencia altamente positiva que el tipo tenga ganas de volver al club (...) Después. Además, mejorar las capacidades físicas, pero eso está como en un segundo plano” (ED2 p.3). La postura del docente está alineada con lo expuesto por el director en la entrevista exploratoria “(...) la actividad deportiva, propiamente dicho, donde básicamente es una actividad deportiva recreativa (...)” (EE1. P3). “Para nosotros el deporte es muy importante, pero el deporte como medio para mejorar la calidad de vida y la salud, pero no como un fin en sí mismo” (E.E, p.3). Este es un aspecto positivo ya que los objetivos en las clases de los empleados coinciden con los objetivos generales que presentó el director.

En cuanto al propósito de venir al club los socios en el cuestionario (CS1) respondieron que es mejorar el rendimiento físico (21%), mejorar la salud y calidad de vida (49%), relacionarse con otros socios y docentes (27%) y aprender algún deporte (5%). La actividad deportiva dentro de la institución parece ser una debilidad, “lo que menos participa la gente es a las clases de deporte” (EE, p.4). Según el cuestionario (CS1) el 72 % de los socios les gustaría incorporar otras actividades, de las cuales el 36% de carácter deportivo. A pesar que el deporte es un medio eficaz para relacionamiento social, mejorar la salud y calidad de vida (Castillo, et al. 2003; Barbosa y Urrea 2018), el deporte no es tomado en cuenta por los socios.

En cuanto a las evaluaciones docentes los profesores agregan que “Sí, eh Bueno, eh, hace ya como dos años que no se están haciendo...” (ED1, p.3), “Sí, año a año. Lo hace el jefe de Educación Física. El supervisor de cada área...” (ED2, p.3), lo expresado por los docentes, afirma que no se hacen evaluaciones continuas de su trabajo. El director menciona que “Nosotros hacemos una encuesta de satisfacción en toda la asociación, donde participan aleatoriamente novecientos socios” (EE, p.5). La bibliografía consultada expresa que tanto la comunicación como las, planificaciones y proyectos requieren de un sistema evaluativo continuo (Del Pozo, 1997; Álvarez-Nobell y Lesta, 2011; Viciano, 2002 y Roche, 2007). De este modo Del Pozo (1997) señala que desde el punto de vista empresarial los efectos del proceso de retroalimentación entre los miembros de la organización están relacionados con el nivel de satisfacción del trabajo.

Para De Chaparro, et al. (2008) y Tejedor (2012) la evaluación del desempeño docente debe ser sistemática y proporcionarle a los empleados retroalimentación para favorecer el perfeccionamiento profesional, además la idea de esta herramienta es no generar sentimientos de vigilancia o castigo.

### 5.1.2 Modelo final de análisis

Modelo de análisis que muestra el tema central de estudio con las dimensiones y las consecuencias que este presenta en la institución.



Una correcta estrategia de comunicación según Marchiori (2011); Álvarez-Nobell y Lesta (2011); Guzmán (2012); Del Pozo (1997) implica un proceso planificado, que incluye a todos los profesionales, usos financieros, tiempo y tecnologías apropiadas para lograr integrar y alcanzar los objetivos generales propuestos. Por lo tanto, las dimensiones categorizadas por Frigerio, et al. (1999) que están más relacionadas con el problema son: la organizacional que consiste en la planificación y distribución de tareas; la administrativa que regula el uso de recursos económicos, distribución de tiempos y espacios; y la identitaria con la selección de metodologías y contenidos que identifican a la organización.

La institución presenta escasa coordinación y trabajo en equipo, según Cardona y Wilkinson (2006) estos términos consisten en colaborar organizadamente para lograr los objetivos propuestos, por lo tanto, se deben compartir ideas, propuestas, toma de decisiones que en las entrevistas docentes no fueron reflejadas. Esta escasa integridad institucional es reflejada hacia el público externo y socios que según Encalada (2021) estos deben sentirse parte de la institución, por lo tanto, es necesario instruir e informar a los empleados ya que estos según Brandolini, et al. (2014) son los generadores de opinión externa.

### 5.1.3 Respuesta a las preguntas de investigación

Las preguntas de investigación que fueron realizadas en la aproximación diagnóstica fueron las siguientes:

- ¿Qué aspectos se debería atender para mejorar la comunicación entre docentes y socios?

Según Del Pozo (1997); Zambrano, et al. (2018) para mejorar la comunicación entre funcionarios y los socios de una organización es necesario un plan estratégico de comunicación.

Otro aspecto importante para tener mayor flujo informativo es mejorar la competencia participativa de los docentes, esta según Pato (2008) comprende estar predispuesto a la comunicación, cooperación y al trabajo en equipo. Además, una forma de conectarse con los socios es por medio de los empleados, estos según Brandolini, et al. (2014) tienen gran influencia externa ya que son los que más conocen la empresa y son la cara visible de esta.

Entre docentes sería necesario instaurar reuniones regulares para que estén mejor informados (Cano, et al. 2014), también se podría crear instancias de capacitación de forma grupal y colaborativa ya que de este modo según Eirín-Nemiña (2018); Calderón y Martínez (2014) se comparten contenidos e ideas coherentes a las necesidades individuales y la del propio centro. A nivel de comunicación hacia los socios se debería organizar espacios o propuestas orientadas a la visión del centro que los integren y hagan sentir parte de la institución (Encalada 2021) y mejore el flujo informativo.

- ¿Cómo influye la falta de comunicación en un club social?

La falta de comunicación entre los docentes según lo expresado en la entrevista trae consigo problemas en la toma de decisiones, generando frustración en el personal (ED2, p.1); influye en el armado de proyectos (ED1, p.1), Roche (2012) y Roche (2007) indica que estos requieren de participación y conocimiento de los profesionales, además deben ser evaluados de forma continua; también provoca falta de equipos de trabajo, Cardona y Wilkinson (2006) agregan que estos son una herramienta esencial para abordar tareas cada vez más complejas en un entorno siempre cambiante

La poca comunicación hacia los socios produce poco reconocimiento de la información, según el cuestionario (CS1) el 42% de los socios se entera de las noticias del club, de acuerdo con Zambrano, et al. (2018) una correcta forma de informar al público sobre las acciones que se realizan en una institución deportiva es un instrumento eficaz para mejorar la imagen y alcanzar las metas propuestas.

- ¿Qué incidencia tiene la falta de comunicación con respecto a la ideología de deporte educativo?

La falta de comunicación genera que no realicen propuestas deportivas con enfoque educativo, estas según Corrales (2010) y Seirul-lo Vargas (1999) deben de tener la intencionalidad docente de generar escenarios afectivos, de relacionamiento social y de superación personal. Los socios en el club, según el cuestionario (CS1) el 72 % les gustaría incorporar más actividades y el 36% de estos prefieren que sean de carácter deportivo.

El director menciona que "...somos una institución educativa integral que una de las partes de esa integralidad educativa tiene que ver con la educación física" (EE1 P1). Pero a su

vez los agentes protagonistas no dan indicios de proyectos o posturas para incentivar el uso del deporte o la actividad física como formador de valores. Si bien los docentes en las entrevistas se plantean objetivos relacionados con la educación desde el punto de vista del desarrollo de habilidades básicas, no existe un trabajo en conjunto para lograr objetivos generales relacionados a la visión de la empresa “Cambiar vidas y construir sueños” (EE1, p1).

## 5.2 PLAN DE MEJORA

Una vez analizado el tema central en la institución, el siguiente paso fue la realización del plan de mejora, esta diagramado en una Planilla Operativa, con objetivos generales, específicos y metas a lograr que deben estar a corde al contexto, según Favaro (2006) para realizar un plan general se necesita que este metodológicamente organizado para obtener los objetivos planteados, articular acciones, recursos económicos y humanos.

Se planificaron actividades para poder lograr las metas propuestas, cada actividad es limitada por meses para desarrollarse, diagramados en un cronograma y se detallan los actores institucionales internos, externos y otros recursos utilizados que estén implicados en el plan.

Objetivo general	Promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución	Una propuesta de mejora que fomente la comunicación y el trabajo interdisciplinario en la institución, durante el año 2023.
Objetivo específico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Planificar reuniones de intercambio de información sobre el servicio que se ofrece a los socios en la institución</li> <li>2. Realizar retroalimentaciones por áreas sobre el servicio que se ofrece en las actividades dentro del club</li> <li>3. Potenciar las competencias docentes para mejorar el desarrollo profesional.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Encuentros mensuales de intercambio entre docentes, coordinadores y directivos.</li> <li>2. Periodo de tres meses de observación y evaluación de clases por parte de coordinadores a docentes</li> <li>3. Una instancia de capacitación por área (deportiva, acuática, fitness y wellnes) en un periodo de 4 meses.</li> </ol>
Actividades	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Coordinar la participación de los funcionarios en las reuniones</li> <li>1.2 Planificar los contenidos que se van a discutir</li> <li>1.3 Crear una planilla de registro de lo que se comunicará en las reuniones</li> <li>1.4 Realizar las reuniones</li> <li>2.1 Crear planillas de registros de planificación de las actividades</li> <li>2.2 Realizar observaciones de las actividades que se realizan</li> <li>2.3 Intercambio de la evaluación y puesta en práctica de las sugerencias</li> <li>2.4 Realizar informes mensuales sobre las clases</li> <li>3.1 Consultar interés y disponibilidad de los docentes en instancias de capacitación</li> <li>3.2 Buscar a un profesional capacitado alguna de las áreas de la institución</li> <li>3.3 Reunión con el capacitador sobre los contenidos a abordar</li> <li>3.4 Llevar adelante la capacitación</li> <li>3.5 Entrega de diplomas</li> </ol>	
Presupuesto total	U\$S 2.000	

Tabla 1. Planilla de mejora. Elaboración propia (2022)

Los encuentros con la institución se realizaron en dos instancias con el fin de informar sobre la propuesta, poder recibir críticas constructivas y aportes al presente trabajo por parte de los referentes institucionales.

El objetivo principal que se pretende alcanzar es promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución, Álvarez-Nobell y Lesta (2011) recomiendan instalar el dialogo como valor organizacional y sumar canales de intercambio de información para mejorar la comunicación interna.

Para lograr el objetivo general se derivaron 3 específicos, el primero de ellos está orientado a planificar reuniones de intercambio de información sobre el servicio que se ofrece a los socios de la institución, por lo tanto, se proponen instancias mensuales de intercambio entre docentes coordinadores y directivos. Marchiori (2011); Peralta y Ramírez (2013) expresan que de este modo las organizaciones pueden comunicarse directamente con sus públicos internos y mejorar la interacción personal.

Para que se realicen reuniones efectivas según Peralta y Ramírez (2013) y Franco (2004) deben estar planificadas, secuenciadas y preparadas, por ejemplo, prever los contenidos que se van a discutir, crear una planilla de registro y disponer materiales necesarios para su realización.

El primer contenido que va a tratar las reuniones va a ser la creación de una planilla de registro de planificación, la misma será realizada por el coordinador de cada área y entregada a los docentes para completar a corde a sus actividades, según Salazar y Romero (2006) planificar exige que los docentes estudien anticipadamente sus objetivos, acciones y que sustenten sus acciones.

Posteriormente se realizarán evaluaciones docentes de las clases que se realizan dentro del club, por medio de periodos de observación y entrega de informes, según Tejedor (2012) las evaluaciones deben ser un sistema formal de revisión sistemática, periódica y deben estar orientadas al desempeño con el fin de medirlos y proporcionar retroalimentación para mejorar su actuación como profesional. Sánchez (2008) agrega que la evaluación en docentes de educación física abarca sus actitudes, motivaciones, hábitos, conocimientos y los resultados con los alumnos.

Luego de las evaluaciones y detectadas posibles debilidades del personal planteó coordinación de capacitaciones. Las mismas podrían ser grupales para seguir fomentando el trabajo en equipo y la comunicación entre los empleados, Calderón y Martínez (2014); Eirín-Nemiña (2018) agregan que de este modo los docentes colectivamente construyen oportunidades de aprendizaje activo y comparten ideas.



Los docentes luego de las capacitaciones podrían recibir su diploma de reconocimiento a su participación y conocimiento relevante para su actividad diaria, estos mejorarían la competencia participativa, Pato (2008) señala que esta constituye estar predispuesto al entendimiento interpersonal, a la cooperación y comunicación con los demás agentes institucionales.

## 6. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la primera fase del estudio correspondiente a la Aproximación Diagnóstica demuestran una problemática dentro de la comunicación institucional. Se comprendió que la institución no cuenta con programas instaurados de comunicación entre los docentes para llevar a cabo las actividades diarias, generando en si falta de trabajo en equipo y de propuestas o proyectos en el ámbito deportivo orientados a la visión institucional.

La bibliografía y los datos recabados de la institución demostraron que la comunicación es importante para lograr hacer partícipes a los empleados en la toma de decisiones. Esto es un aspecto fundamental ya que los docentes son quienes más conocen las necesidades, oportunidades de la empresa y son quienes están en contacto con el público externo.

En la segunda fase donde se desarrolló el Plan de Mejora, se enfatizó en la problemática detectada en la fase anterior del trabajo, se elaboró el objetivo de promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución.

Para desarrollar el plan fue necesario consultar los aportes bibliográficos para conocer el funcionamiento de las organizaciones deportivas y como llevar cabo una mejora en el aspecto comunicacional. Se plantearon objetivos y metas relacionadas con reuniones, evaluaciones y capacitaciones ya que estas podrían ser eficientes para promover la interacción entre el personal docente de la institución para mejorar el trabajo en equipo, las actividades diarias dentro de la organización y el profesionalismo.

Con las reuniones, capacitaciones y evaluaciones se pretende mejorar la comunicación, progresar institucionalmente gracias a la motivación generada en los docentes ya que será reconocido su trabajo, compartir las ideas y propuestas, y sumar conocimiento.

Por medio de las evaluaciones y canales de comunicación cara a cara bien instaurados, se podría observar una mejora en el relacionamiento y el conocimiento del trabajo diario que se realiza en la organización.

Los socios de la institución disfrutarán de un mejor servicio brindado, orientado a la visión institucional y al deporte educativo. Se orientarán las propuestas a la transmisión de valores, superación personal que enriquecerán la motivación intrínseca de la actividad.

A continuación, se abordarán las principales conclusiones obtenidas durante el proceso del Trabajo Final de Grado.

- El proyecto es de relevancia para el ámbito de la educación física ya que este representa un tema importante en la gestión empresarial deportiva.

- Durante el proceso existió una excelente predisposición por parte de los referentes institucionales en apoyo a la creación del proyecto, brindando la información pertinente y necesaria permitiendo un trabajo en conjunto durante las distintas fases de la investigación.
- Se demostró interés en el tema central de la investigación, tanto directores como docentes creen que puede ser un factor que mejore el servicio del club.
- La infraestructura de la institución permite que se lleven a cabo las reuniones y nuevos proyectos resultantes del trabajo en equipo.
- El problema comunicacional resultó ser un problema que abarca la globalidad de dimensiones de una institución.
- Se evidenció la falta de propuestas deportivas globales y específicas que contemplen reconocimiento de todos los actores dentro del club gracias a los pocos espacios disponibles para intercambiar ideas.
- La falta de evaluaciones docentes genera escasa retroalimentación hacia los superiores del conocimiento sobre la actividad diaria, necesidades e ideas de los docentes.
- La comunicación muestra ser un instrumento eficaz para que los docentes mejoren como profesionales y compartan ideas para alinear esfuerzos hacia la misma dirección.

#### 6.1 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 el presente estudio para las necesidades de la institución seleccionada y para el resto de organizaciones deportivas que fomenten la participación del personal docente en la toma de decisiones.
- 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 para nuestra formación como profesionales.
- El trabajo dio oportunidades de llevar a cabo metodologías de investigación, comprender situaciones e intentar resolverlas.
- La frase del director: “para nosotros el deporte es muy importante, pero el deporte como medio para mejorar la calidad de vida y la salud, pero no como un fin en sí mismo” (E.E, p.3). No esta añadida a la matriz de análisis, pero esta frase resulta ser imprescindible para el análisis de datos en el trabajo final de grado porque representa la visión institucional del director sobre el deporte que luego es analizada con la postura de uno de los docentes.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez-Nobell, A., & Lesta, L. (2011). Medición de los aportes de la gestión estratégica de comunicación interna a los objetivos de la organización. *Palabra clave*, 14(1), 11-30.
- Barbosa, S. y Urrea, A. (2018). Influencia del deporte y la actividad física en el estado de salud físico y mental: una revisión bibliográfica. *Katharsis: Revista de Ciencias Sociales*, (25), 141-160.
- Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). *Comunicación interna. Claves para una gestión exitosa*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Brandolini, M. A, González, M. Hopkins, N (2014) *conversaciones: la gestión del dialogo en organizaciones desafiantes*. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Calderón, A y Martínez, D (2014) *La formación permanente del profesorado de Educación Física. Propuesta de enseñanza del modelo de educación deportiva*1 Training in-service teachers in Physical Education. A proposal to teach the sport education model. *Revista de Educación*, 363, 128-153.
- Cano, A, Luna, S. & Dávila, L. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generadoras de cambios en las PyMES. *Razón y palabra*, (88).
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en equipo*. IESE Business School, 3, 1-8.
- Castillo, I. Tomás, I. García-Merita, M. Balaguer, I. (2003). Participación en deporte y salud percibida en la adolescencia. *Revista de psicología general y aplicada: Revista de la Federación Española de Asociaciones de Psicología*, 56(1), 77-88.
- Chiavenato, L. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico. Editorial: McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-12-Administracion-derecursos-humanos.-El-capital-humano.pdf>
- Corrales, A. (2010). El deporte como elemento educativo indispensable en el área de Educación Física. *EmásF: revista digital de educación física*, (4), 23-36.
- De Chaparro, G. J., ROMERO, L. J., Rincón, E., & Jaime, L. H. (2008). Evaluación de desempeño docente. *Cuadernos de lingüística hispánica*, (11), 167-178.
- Del Pozo, M. (1997) *cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica*. Madrid, España: Fragua.

- Díaz, G., & Ortiz, R. (2005). La entrevista cualitativa. *Universidad Mesoamericana*, 31, 2-31.
- Domingo, J, Gallego, J y Rodríguez, A (2013). Percepción del profesorado sobre la competencia comunicativa en estudiantes de Magisterio. *Perfiles educativos*, 35(142), 54-74.
- Egidios, D., & Páez, L. (2000). Comunicación en instituciones y organizaciones: una aproximación teórico-analítica a su diversidad conceptual. *Revista Latina de comunicación social*, 3(35).
- Eirín-Nemiña, R. (2018). Las comunidades de aprendizaje como estrategia de desarrollo profesional de docentes de Educación física. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 44(1), 259-278.
- Encalada, P (2021). Elaboración del primer plan de comunicación interna para el Club Deportivo Cuenca (tesis) Universidad Politécnica Salesiana. Cuenca, Ecuador.
- Favaro, D. (2006). Planificación de la comunicación en grupos y organizaciones. Buenos Aires, Argentina: Creas.
- Franco G, C. (2004). Conducción de reuniones para la operación eficaz de los equipos de trabajo. *Estudios Gerenciales*, 20(90), 57-77.
- Frigerio, G., Poggi, M., Tiramonti, G. y Aguerrondo, E. (1999). Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires, Argentina: Troquel.
- Gallego-Ortega, J. L., & Rodríguez-Fuentes, A. (2019). Percepciones del profesorado sobre competencias comunicativas de futuros maestros de educación. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 19, 75.
- Garzón, P. C., Fernández, M. D., Sánchez, P. T., & Gross, M. G. (2002). Actividad físico-deportiva en escolares adolescentes. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (3), 5-12.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características estructurales de las organizaciones deportivas. *IESE Business School*, 704, 1-22.
- González Morales, A. (2017). Los paradigmas de investigación en las ciencias sociales. *ISLAS*, (138), pp. 125–135. Recuperado de <https://islas.uclv.edu.cu/index.php/islas/article/view/572>
- Guzmán, V. P. (2012). Comunicación Organizacional. Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ta. ed.). DF. DF México: Mc Graw Hill.

- Hernández, M. y Gallardo, L. (1994). Marco conceptual: las actividades deportivorecreativas. *Apunts. Educación física y deportes*, 3(37), 58-67.
- Hernández, D. y Recoder, G. (2015). Historia de la actividad física y el deporte. AG David Hernández Gonzáles, Historia de la actividad física y el deporte. Ciudad de México, México.
- López, P. L. (2004). Población muestra y muestreo. *Punto cero*, 9(08), 69-74.
- Marchiori, M. (2011). Comunicación interna: una visión más amplia en el contexto de las organizaciones. *Ciencias de la Información*, 42(2), 49-54.
- Meneses, J. (2016). El cuestionario. Universitat Oberta de Catalunya. Extraído de: <https://femrecerca.cat/meneses/publication/cuestionario/cuestionario.pdf>
- Montserrat, J., González, P., y Campillo, C. (2020). La comunicación organizacional en las Entidades Deportivas Náuticas. Propuesta de modelo estratégico y racional 38, 692-699
- Murillo, F. J., Payeta, A. M., Martín, I. M., Lara, A. J., Gutiérrez, R. C., Sánchez, J. C. S., & Moreno, R. V. (2013). Estudio de casos. Universidad Autónoma de Madrid Facultad de Formación del Profesorado y educación Magisterio de Educación especial.
- Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones sociales*. Extraído de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/viewFile/6851/6062>.
- Nova, A. P. (2011). Formación docente: hacia una definición del concepto de competencia profesional docente. *Revista electrónica interuniversitaria de formación del profesorado*, 14(1), 67-80.
- Núñez Alonso, J. L., Lucas, J. M. y Navarro Izquierdo, J. G. (2007). Propiedades psicométricas de la versión española de la escala de motivación deportiva. *Revista de Psicología del deporte*, 16(2), 211-223.
- Ortiz Arellano, E. (2013). Epistemología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa: Paradigmas y Objetivos. *Revista de claseshistoria*, (12), 3.
- Pascual, C. J. B., Romo, G. R., García, J. I. M., & Jiménez, Á. M. (2006). Competencias profesionales del licenciado en ciencias de la actividad física y el deporte. *European Journal of Human Movement*, (15), 23.
- Pato, A. S. (2008). Educación física y mercado laboral. Competencias profesionales. *Cultura, ciencia y deporte*, 123-131.

- Peralta, A. C., & Ramírez, L. M. (2013). Análisis de la comunicación estratégica: Medio para el fortalecimiento de los procesos comunicativos en la Escuela Nacional del deporte. [pasantía institucional], Universidad Autónoma de Occidente. Santiago de Cali, Colombia.
- Ramos, C. A. (2015). Los paradigmas de la investigación científica.
- Roche, F. P. (2007). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Roche, F. P. (2012). Introducción a la metodología de gestión de “proyectos ágiles”: un nuevo campo de aplicación en las organizaciones deportivas. Comunicación Libre para el FAGDE.
- Rodríguez, W. A. (2011). Guía de investigación científica.
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito Gerencial? Multiciencias, 6(1), 0.
- Sanahuja, G. (2012). Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Universitat Jaume I: Valencia, España.
- Sánchez, D. B. (2006). Evaluar en educación física. Inde.
- Sánchez Silva, M. (2005). La metodología en la investigación cualitativa. Revista del Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales del Instituto Politécnico Nacional. Extraído de: <https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/7413/1/REXTN-MS01-08-Sanchez.pdf>
- Sanchis, P. I., & Bonavia, T. (2017). Análisis del sistema de comunicación interna de una pequeña empresa. Working Papers on Operations Management, 8(1), 9-21.
- Suárez, X. E. (2017). Gestión de los medios de comunicación en las organizaciones deportivas del Ecuador (tesis), Universidad de Guayaquil: Guayaquil, Ecuador.
- Tejedor, F. J. T. (2012). Evaluación del desempeño docente. Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa, 5(1), 318-327.
- Torrecilla, J. M. (2006). La entrevista. Madrid, España: Universidad Autónoma de Madrid, 1-20.
- Velasco, M., & Martínez, M. (2017). Muestreo probabilístico y no probabilístico. Licenciatura en Ciencias Empresariales.
- Yin, R. K. (1984). Case study research: design and methods, applied social research methods series, Newbury Park, C.A. Sage. Anexo

Yin, R. K. (1989). *Case Study Research. Design and Methods*, Applied Social Research Methods Series, Vol. 5, Sage Publications, London.

Zambrano, G., Zambrano M, B. y Haro, R. (2018). Las estrategias de comunicación en dos clubes de fútbol del ecuador. *Kairós. Revista de Ciencias Económicas, Jurídicas y Administrativas*, 1(1), 54-67.



# ANEXOS

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

## **APROXIMACIÓN DIAGNÓSTICA**

Asignatura: Taller de Proyecto Final 1

Docente: Micaela de Armas

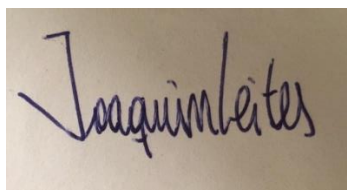
MARCELO BALTASAR

JOAQUIN LEITES

**MONTEVIDEO**

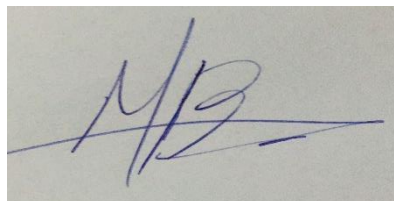
**2022**

*“El abajo firmante Marcelo Baltasar y Joaquin Leites, 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”.*

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature reads "Joaquín Leites" in a cursive script.

---

**Joaquín Leites**

A photograph of a handwritten signature in blue ink on a light-colored background. The signature is highly stylized and appears to be "MB" with a long horizontal stroke extending to the right.

---

**Marcelo Baltasar**

## RESUMEN

El siguiente trabajo corresponde a la aproximación diagnóstica de un estudio de caso realizado en uno de los centros de una institución social, educativa y deportiva ubicada en el barrio Punta Gorda de Montevideo, Uruguay. El estudio está enfocado en el club social de la institución que comprende actividades deportivas con enfoque no competitivo y de fitness y wellness.

El formato del trabajo es un estudio de caso de carácter cualitativo, el cual comenzó con una fase exploratoria que por medio de colecta de datos se buscó detectar alguna debilidad institucional para luego investigar posibles causales y factores involucrados. El problema que se encontró en la institución fue la falta de comunicación entre los distintos actores: socios, docentes, coordinadores, directivos, provocando en sí falta de propuestas, objetivos realistas y pérdida de socios en la institución.

**Palabras clave:** comunicación, comunicación interna

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCION.....	v
2.	PROPÓSITO DEL ESTUDIO .....	vi
3.	PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO.....	vii
4.	ENCUADRE TEÓRICO .....	viii
	4.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL.....	viii
	4.2 PARTICIPACION DOCENTE.....	x
	4.3 DEPORTE EDUCATIVO .....	x
5.	PROPUESTA METODOLOGICA.....	xii
	5.1 Estudio de caso .....	xii
	5.2 Universo y muestra .....	xiii
	5.3 Instrumentos de recolección de datos.....	xiii
	5.4 Fases del estudio.....	xiv
6.	ANALISIS DE DATOS.....	xvi
	6.1 FASE EXPLORATORIA.....	xvi
	6.2 SEGUNDA COLECTA DE DATOS.....	xvii
	6.3 PREGUNTAS FORMULADAS.....	xix
7.	CONCLUSIONES GENERALES .....	xxi
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	xxii
9.	ANEXOS.....	xxiv

## 1. INTRODUCCION

El siguiente trabajo es realizado dentro del marco de la asignatura Taller de Proyecto I, correspondiente al cuarto año de la Licenciatura en Educación Física, Recreación y Deporte del Instituto Universitario Asociación Cristiana de Jóvenes, el mismo consiste en una aproximación diagnóstica en uno de los centros de una institución social y deportiva, dentro del barrio Punta Gorda en Montevideo, Uruguay.

Se seleccionó para el estudio una institución con prestigio dentro del barrio con el fin de realizar un proyecto de intervención para poder conocer su funcionamiento y detectar alguna problemática o emergente. Para ello se siguieron ciertos pasos secuenciales con la autorización requerida para obtener datos y someterlos a un análisis.

El estudio comenzó con la fase inicial exploratoria donde se realizó una entrevista al director de la institución, para conocer los lineamientos generales sobre la organización y detectar alguna deficiencia o debilidad para posteriormente llevar al análisis. El principal aspecto que se descubrió fue la falta de comunicación entre los actores, docentes y socios de la institución.

A partir de la perspectiva generada en la fase exploratoria se realizó el Anteproyecto, este comprende la formulación de tres preguntas de investigación pertinentes al problema, un encuadre teórico del problema y propuestas metodológicas oportunas a los lineamientos para proseguir con el estudio.

Posteriormente se realizó la segunda intervención de campo en la institución, donde se recolectaron datos de docentes y socios para seguir indagando en el problema de análisis y concluir con la aproximación diagnóstica institucional.

## 2. PROPÓSITO DEL ESTUDIO

La institución fue elegida por la necesidad de indagar en el funcionamiento de una institución social y deportiva que a su vez tiene la característica de que en la variedad de deportes que se practica no se compite, esto generó un estímulo motivacional de pensar en su enfoque deportivo.

El problema a investigar surge a partir de la entrevista exploratoria con el director de la unidad. Este plantea que la principal debilidad es la comunicación dentro de la institución, cree que la información no llega a los socios, además expresa que uno de los factores de este problema es la carencia de habilidad docente, en vender mejor su trabajo (E.E, p.6). Por otro lado, agrega que esta organización es más que un club social y deportivo, ya que engloba más que actividades netamente deportivas o de actividad física, sino de educación integral (E.E, p.1).

La realidad de esta institución puede presentarse en otras instituciones y la comunicación dentro de estas creemos que es un elemento esencial, conocer las causas que llevan a la poca comunicación como también los efectos que esta presenta sería de gran validez a la hora de ser responsable en una institución como profesionales.

La falta de comunicación en cualquier organización podría causar efectos de desconocimiento de noticias, falta de noción sobre las necesidades que cubre la organización, entre otras. Por lo tanto, se plantearon tres preguntas guías relacionadas con la comunicación dentro de instituciones sociales.

¿Qué aspectos se debería atender para mejorar la comunicación entre docentes y socios?

¿Cómo influye la falta de comunicación en un club social?

¿Qué incidencia tiene la falta de comunicación con respecto a la ideología de deporte educativo?

### 3. PRESENTACIÓN DEL CONTEXTO

La institución elegida es una asociación educativa, social y deportiva, que nace en Montevideo en 1909, contiene dos unidades, la que se lleva al análisis está ubicada en el barrio Punta Gorda. Cada unidad es totalmente autónoma y está vinculada a un movimiento internacional por la misma identidad de fines: la Misión, cristiana en común. La visión de la institución es “cambiar vidas construir sueños” (E.E, p.1), a lo que se agrega, “somos una institución educativa integral que una de las partes de esa integralidad educativa tiene que ver con la educación física” (E.E, p.1).

En los alrededores se encuentran clubes que brindan servicios similares con infraestructuras superiores como, por ejemplo, el Náutico, Malvin y Carrasco Lawn Tennis.

La organización está dividida en directores, coordinadores de cada área y los docentes de las actividades, además posee servicios de mantenimiento, atención al público y gestores de finanzas.

La mayoría de los socios que forman parte de la institución son de la zona Malvín - Punta Gorda, estos son aproximadamente 1640 y comprenden todas las edades desde niños hasta adultos mayores. Las actividades están divididas en tres grupos: acuáticas, deportivas, fitness y wellness. La unidad posee vestuarios, canchas polideportivas, piscina cerrada y climatizada, gimnasios y salones cerrados, sala de aparatos y una barbacoa.

Con respecto a la actividad deportiva “competir desde el punto de vista competitivo federado, la institución tomo una decisión institucional muy discutida en el año 1930 de retirarse oficialmente de todas las competencias federadas” (E.E, p.2). Los deportes practicados en la unidad son: basquetbol, futbol, voleibol, natación, y tenis.



## 4. ENCUADRE TEÓRICO

El problema central del estudio es la falta de comunicación dentro de una institución social y deportiva. Los conceptos considerados de relevancia para comprender y analizar el problema de estudio están relacionados con la comunicación en las organizaciones y la influencia que esta presenta en cuanto al funcionamiento en general como en los objetivos específicos de la institución.

### 4.1 COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL

La comunicación dentro de las organizaciones según Fernández (2009) “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y los diferentes públicos que tiene en su entorno” (p.1). El mismo autor agrega que la información relacionada con la organización, es el conocimiento sobre qué es y qué hace la institución; sus objetivos, estrategias y planes institucionales; como también las noticias que se van generando día a día, cambios, mejoras y fracasos.

Según Del Pozo (1997) y Ramos, Paredes, Terán y Lema (2017) la comunicación interna son los procesos comunicativos que se llevan dentro de la organización, esta no solo se limita al envío de información sino también comprende objetivos de coordinación de tareas, mejora de los comportamientos y motivación de las personas.

Según Smith, (tal como se cita en Del Pozo 1997) la comunicación interna comprende ciertos puntos, esta debe ser un proceso planificado que responda a una estrategia concreta y debe implicar a todos los profesionales; el contenido de la comunicación con los empleados debe referirse a aquellos objetivos prioritarios dentro de la organización; se deben establecer mecanismos de evaluación de los resultados y de la actividad en la institución.

En las modernas organizaciones, conectando con las tendencias administrativas actuales, la comunicación ha ido cobrando suma importancia en la medida en que podía ser utilizada como herramienta de gestión empresarial (Del Pozo, 1997). En este sentido Brandolini, González y Hopkins (2014) afirman la necesidad de que la comunicación sea una parte inherente a la organización, una forma de llevar adelante las tareas, los procesos o decisiones y no solamente un instrumento de transmisión de información.

Del Pozo (1997) establece que la comunicación interna es un medio imprescindible para crear una cultura empresarial que une los intereses particulares y legítimos de los de los empleados, así como los objetivos generales de la organización. Según Ramos, et al. (2017) si los flujos de comunicación están bien establecidos es posible tomarlos como apoyo o

herramientas para difundir conocimiento e información, esto es posible por medio de reuniones de trabajo, grupos de trabajo o de integración, etc.

Frigerio, et al. (1992) mencionan que algunas de las dificultades que pueden presentar las instituciones es la falta de relevamiento de la información de todos los sectores de la institución y la importancia que se le dé a este recurso sea escasa o que los medios comunicativos no son los adecuados. Con respecto a este último punto la tecnología, según Tessi (2013) generó otro medio para comunicarse, provocando en si cambios en el mundo de las organizaciones y nuevos beneficios, pero al mismo tiempo comenzaron a surgir nuevos problemas de relacionamiento.

La comunicación interna según varios autores se puede dividir según sus características. La descendente es aquella en la que los mensajes fluyen de los superiores a los subordinados. Según Del Pozo (1997) los directivos deben ser los conductores principales y los catalizadores de la comunicación eficaz. La autora además afirma que la comunicación debe nacer de la estructura formal de la empresa y esta debe lograr conocer los principios de la organización y dotar de confianza entre todos los miembros de la organización.

La comunicación ascendente según Goldhaber (citado en Ramos, et al. 2017) es la que se da de subordinados a superiores, son los mensajes que fluyen de empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar retroalimentación y hacer sugerencias.

Según Del Pozo (1997) “el modo de articular la comunicación ascendente, así como la efectividad de sus canales es lo que siempre ha planteado más problemas en las organizaciones”. La autora, además establece que los objetivos de la comunicación ascendente son proporcionar a los directivos el feed-back que necesitan para tomar decisiones y dirigir la organización sobre acontecimientos diarios, también aliviar tensiones de los empleados permitiendo a estos compartir información relevante, estimula la participación y el compromiso de los empleados y de ese modo se intensifica la cultura organizacional.

La comunicación interna con dirección horizontal según Ramos, et al. (2017) y Del Pozo (1997) es la que se da entre personas pertenecientes al mismo nivel jerárquico, está vinculada a la conexión dentro y entre los distintos departamentos de la institución y con los grupos de trabajo tanto formales como informales para la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Según Brandolini, et al. (2014) la idea central de la comunicación con docentes o empleados es la participación, lograr hacer partícipes a todos los miembros de la organización

de lo que la organización hace, incitándoles a colaborar, a sugerir, a comentar, involucrar a todos los miembros en la comunicación.

#### 4.2 PARTICIPACION DOCENTE

Por participación Frigerio, et al. (1992) entienden al conjunto de actividades que los sujetos se hacen presente y ejercen influencia en ese elemento en común, siendo la participación un motor para el desarrollo de sentimientos de pertenencia. En las instituciones que se centran en la educación y formación social de los socios, debería haber instancias de comunicación para formar acuerdos entre todas las partes de la institución para tener en claro los objetivos en común y trabajar interdisciplinariamente para lograrlos.

Según Fernández (2009) la información es descuidada en muchas organizaciones y esto provoca que los docentes no comprendan sus funciones y responsabilidades, lo que se espera de su participación y los parámetros de los cuales va a estar evaluado. Del Pozo (1997) agrega que la buena comunicación puede promover la comprensión de los empleados y potenciar su apoyo en cuestiones críticas, además toda organización necesita de ideas y sugerencias de todos los actores sobre como operar con más eficacia en todos los niveles.

Según Brandolini, et al. (2014) el empleado es un factor estratégico para la elaboración de los productos o servicios de una organización ya que su desempeño redundará en una mayor o menor calidad de los productos o servicios ofertados por la compañía, de ellos dependerá que la calidad de los mismos sea la adecuada para lograr un nivel de competitividad alto en la organización.

Conocer la información sobre el trabajo y compartir información según Hernández (2005) permite a los empleados entender mejor sus deberes y papeles dentro de la organización, su participación en las tareas y la satisfacción por el trabajo hecho, trae consigo lealtad y cierto grado de orgullo con la organización.

Los docentes son quienes poseen relación directa con los clientes de la compañía y según Brandolini, et al. (2014) para los socios, los empleados que están en contacto con ellos: son la empresa. Y de la relación que ellos establezcan se derivará un mayor compromiso o fidelidad del socio con respecto a la institución.

#### 4.3 DEPORTE EDUCATIVO

En cuanto a los objetivos institucionales que plantea la institución se encuentra el deporte educativo, según Blázquez (1995) constituye a una actividad cultural que permite una formación básica y continua a través del movimiento con metas más educativas y pedagógicas. A su vez

Contreras (1989) establece que el deporte no es educativo por sí mismo, sino que será la metodología de enseñanza que utilicemos, las condiciones en las que se desarrolle.

Por otro lado, Seirul-lo Vargas (1999) afirma que el soporte ideológico de la actualidad hace del deporte una actividad donde exclusivamente lo que importa es el resultado, quedando la persona desapercibida. La forma de cómo se alcanzan los resultados es lo que puede ser fuente de educación. Por lo tanto, la actividad deportiva del ser humano accederá a niveles educativos siempre que en su realización conlleve la referencia al individuo que realiza la actividad y no sobre el resultado.

## 5. PROPUESTA METODOLOGICA

A continuación, se desarrollarán conceptos relacionados con la metodología que se utilizó para el proyecto. Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen a la investigación como un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos aplicados a un estudio para la resolución del problema.

Además, en este apartado se emplearán conceptos sobre estudio de caso, universo y muestra, instrumentos de recolección de datos y fases del estudio.

Este estudio es de carácter cualitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2014) manifiestan que “se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto” (p. 358). Además, los autores plantean que, una vez concebida la idea del estudio, hay que conocer con mayor profundidad el tema en cuestión, surgiendo así el planteamiento del problema de investigación: el propósito y/o los objetivos, las preguntas de investigación y la justificación.

### 5.1 ESTUDIO DE CASO

Según Stake (2013) los estudios de caso son un método común para llevar a cabo una investigación cualitativa. Se trata de la elección de un caso en específico el cual va a requerir de un estudio.

Por otro lado, Yin (tal como se cita en Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008) define al estudio de caso como "una investigación empírica de un fenómeno contemporáneo, tomado en su contexto, en especial cuando los límites entre el fenómeno y el contexto no son evidentes" (p.13).

“Los estudios de caso es que nace de la necesidad o deseo de entender un fenómeno social complejo, que permite a los investigadores detectar las características más representativas de los eventos y/o fenómenos de la vida real” (Escudero, Delfín y Gutiérrez, 2008, p. 8).

Este trabajo pertenece a un estudio de caso, debido a que se aplica una investigación a una institución en específico dentro de un contexto social determinado. Se realizó una investigación exhaustiva para identificar un problema y su posible solución. Además, se realizaron diferentes procesos como recolección de datos, para su posterior análisis, que trae como consecuencia sus respectivos resultados y conclusiones finales del estudio.

## 5.2 UNIVERSO Y MUESTRA

Según Lepkowski (tal como se cita en Hernández, Fernández y Baptista, 2014) la población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. En esta investigación, la población corresponde a la institución la cual se somete a dicho análisis, siendo el caso, se trata de un club social y deportivo.

En cuanto a la muestra, Hernández, Fernández y Baptista (2014) la definen como un subgrupo de la población, un conjunto de elementos con determinadas características pertenecientes a dicha población. Además, Navarrete (2000) expresa que la población se elige en base a ciertos criterios según la investigación con el propósito de obtener resultados. Por otra parte, existen dos tipos de muestras, las probabilísticas y no probabilísticas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

En este estudio el tipo de muestra corresponde a las no probabilísticas, donde la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la investigación (Scharager y Armijo, 2001). Estos autores expresan que este tipo de muestreo es muy frecuente cuando se realizan estudios de caso sobre poblaciones heterogéneas o con determinadas características.

## 5.3 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En estudios de enfoque cualitativo, el propósito de la recolección de datos no es medir variables, sino obtener datos de personas (Hernández, Fernández y Baptista, 2014). También afirman que la recolección de datos debe ocurrir en ambientes naturales y cotidianos de los participantes.

Por otro lado, las técnicas se seleccionan por un conjunto de factores adicionales, entre los cuales, debe pesar más la naturaleza de la pregunta de investigación en si (Aranda y Araújo, 2009).

En una primera instancia, para poder obtener información sobre la institución se realizó una entrevista exploratoria al director de la misma. En la segunda instancia, perteneciente a la primera colecta de datos, se realizaron entrevistas a dos profesores, y por último se aplicaron 40 cuestionarios a socios de la institución.

En cuanto a las entrevistas, Aranda y Araújo (2009) la definen como los encuentros cara a cara entre el investigador y el entrevistado, que tienen como finalidad conocer la opinión y la perspectiva de un sujeto. Sus características, se pretende explorar uno o más temas en detalle, se obtiene información contextualizada y además son de carácter abierta, lo que le da la posibilidad al entrevistado para que se extienda sobre un punto específico que considere

importante resaltar. Por otro lado, esta herramienta para recolectar datos cualitativos se emplea cuando el problema del estudio no se puede observar (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Como se mencionó anteriormente, en primer lugar, se realizó una entrevista abierta de carácter exploratoria, donde se obtuvieron datos sobre la institución. Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan que se realizan en base a una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la libertad y flexibilidad para manejarla.

En la segunda instancia se realizaron dos entrevistas de carácter abierto, que pertenecen a la segunda colecta de datos. Su objetivo fue obtener información extra u otro tipo de información que sea pertinente utilizar para el análisis del problema central del estudio.

En la segunda colecta de datos se aplicaron cuestionarios a los socios, según Murillo (2017) consisten en la recogida de datos en la obtención de respuestas directamente de los encuestados mediante una serie de preguntas. Hernández, Fernández y Baptista (2014) los clasifican en preguntas abiertas o cerradas. Las preguntas cerradas contienen categorías de respuesta que son previamente delimitadas y a su vez pueden ser dicotómicas, para el caso de las abiertas, no se delimitan de antemano las opciones de respuesta, por lo que la misma puede variar de población en población. En base a esta información se realizaron los cuestionarios formulados por 17 preguntas de carácter mixto, permitiendo al entrevistado poder expresarse en algunas opciones e incluso poder seleccionar varias categorías de respuesta.

#### 5.4 FASES DEL ESTUDIO

En este apartado se desarrollará todo lo sucedido en cada una de las fases del estudio involucradas para la elaboración de este proyecto.

En primer lugar, se encuentra la fase exploratoria, la cual se llevó a cabo en los primeros meses del primer semestre. Esta fase consistió en la elección de la institución en la cual se basa este proyecto, también el primer trabajo de campo y los primeros encuentros con la institución, se puso en contacto con el director para poder aplicar la entrevista exploratoria, que tiene como finalidad recaudar información para poder identificar el o los problemas y debilidad/es existentes. Lo mencionado anteriormente se plasmó en el desarrollo del Anteproyecto, que consistió en la elaboración del problema central del estudio, preguntas de investigación y en el encuadre teórico con su respectiva bibliografía.

Una vez terminada la fase exploratoria y el Anteproyecto, comenzó la realización del presente trabajo: la Aproximación Diagnostica. Esta fase consistió en seguir profundizando en el problema central del estudio, en un principio con la creación y puesta en práctica de dos instrumentos de investigación para la segunda colecta de datos del estudio, estos fueron una

entrevista que se aplicó a dos profesores de la institución y 40 cuestionarios dirigidos a los socios de forma aleatoria.

Por último, una vez obtenidos los datos tras haber aplicado los instrumentos de recolección de datos, se efectúa el correspondiente análisis de los mismos a partir de bibliografía pertinente.



## 6. ANALISIS DE DATOS

En esta sección se analizarán los criterios pertinentes en el problema central del estudio, la falta de comunicación en una institución social y deportiva. Para comprender con facilidad el análisis se relacionarán los datos obtenidos de los trabajos de campo con el material teórico dividido en las fases por las que ha ido extendiendo el trabajo.

### 6.1 FASE EXPLORATORIA

Como primer paso del diagnóstico institucional se realizó una entrevista exploratoria con el director de la institución, el dato principal que se obtuvo de la institución es el objetivo principal de la misma: la búsqueda de sensación en los socios de contención, atención y alegría, teniendo en cuenta que a nivel de instalaciones no compiten con los clubs que están a sus alrededores (E.E, p.5). A su vez el director menciona que él cree que la debilidad de la institución es un problema comunicacional o de actitud en vender mejor lo que se hace (E.E, p.6). Además, agrega “yo no estoy muy cercano a cada uno de los socios, pero tenemos sesenta funcionarios, si todos fuésemos claros que además de ser funcionarios, somos vendedores llegaríamos muchísimo mejor a la gente” (E.E, p.6).

De acuerdo con autores como Brandolini, et al. (2014); Ramos, et al. (2017); Del Pozo (1997); Frigerio, et al. (1992) y Fernández (2009), la comunicación interna aporta cultura organizacional, mayor participación, compromiso y conocimiento de las tareas. Por lo tanto, desde la postura del director, se podría identificar a la comunicación dentro de la institución como una debilidad o aspecto a mejorar para tener mayor cercanía entre el personal directivo, docentes y los socios para comprender la ideología institucional.

En cuanto a la actividad deportiva “competir desde el punto de vista competitivo federado la institución tomó una decisión institucional muy discutida en el año 1930 de retirarse oficialmente de todas las competencias federadas” (E.E, p.2), “para nosotros el deporte es muy importante, pero el deporte como medio para mejorar la calidad de vida y la salud, pero no como un fin en sí mismo” (E.E, p.3). “Englobamos mucho más propuestas que netamente de la actividad solo deportivas o de educación física, somos una institución educativa integral que una de las partes de esa integralidad educativa tiene que ver con la educación física”, “somos claramente una institución educativa” (E.E, p.1).

La postura del director se justifica con la postura de Blázquez (1995), que establece al deporte educativo como un medio para la formación básica y continua a través del movimiento con metas educativas que pueden estar relacionadas con aspectos saludables y mejoras en la

calidad de vida. Según Contreras (1989) el deporte educativo supone una metodología de enseñanza y condiciones favorables para el aprendizaje.

## 6.2 SEGUNDA COLECTA DE DATOS

La segunda colecta de datos fue realizada por dos entrevistas coordinadas por el coordinador, dirigida a dos docentes aleatorios de la institución. Se realizaron aproximadamente 10 preguntas a cada uno con el fin de seguir recabando datos para el problema central del estudio.

Se pudo identificar que la institución presenta problemas de comunicación interna, “tenemos igual que muchas otras instituciones grandes, muchos problemas de comunicación interna, de cómo se toman las decisiones hasta, hasta qué decisiones se toman” (ED.2, p1).

Los motivos por los cuales existe la falta de comunicación pueden ser diversos. Por falta de instancias de comunicación, que previo a la pandemia se realizaban con mayor frecuencia (ED.1, p3), “la dificultad de que hay veces que no nos vemos. Con esos cuatro profes que nos unimos, no nos vemos nunca los cuatro” (ED.2, p4), “a veces puede fallar porque uno está en el que tenés que cubrir una cosa u otra y a veces la comunicación no, no está” (ED.1, p1) y además se menciona la rotación de funcionarios por la pandemia como un motivo en la falta de comunicación (ED.1, p3).

Las características de comunicación que presenta la institución son por medios tecnológicos, “Whatsapp, son grupos y van, o sea, se van llegando las comunicaciones” o te llaman por teléfono (ED.1, p2), “Correo electrónico o whatsapp” (ED.2 p2). A su vez el docente menciona que el problema de comunicación es “Interinstitucional, entre los directivos, entre los directivos y los socios, los socios y los profesores” (ED.2 p1). Y en cuanto a la comunicación horizontal, en general, trabaja cada 1 en su área (ED.2 p3), en el área de musculación se realizó una reunión hace un par de meses para diseñar una ficha con ideas generales para generar una misma línea de trabajo (ED.2 p3). Las evaluaciones docentes expresan que se realizan año a año (ED.2 p3), y que “hace ya como dos años que no se están haciendo” (ED.1, p3).

La falta de comunicación según el docente incide en cómo se toman las decisiones y que tipo de decisiones se toman, para plantear objetivos más realistas y plasmarlos en hechos concretos que a veces esto, a la institución le cuesta (ED.2 p1-2). En cuanto a las reuniones para trabajo interdisciplinario, “la idea es de tener sí, varias instancias en el año. Como para poder comunicar cosas y armar proyectos” (ED1 p1).

Los objetivos que se plantean los docentes establecen “en principio, lo primero que tengo que lograr es que pasen bien, que incluso sea una experiencia altamente positiva que el tipo

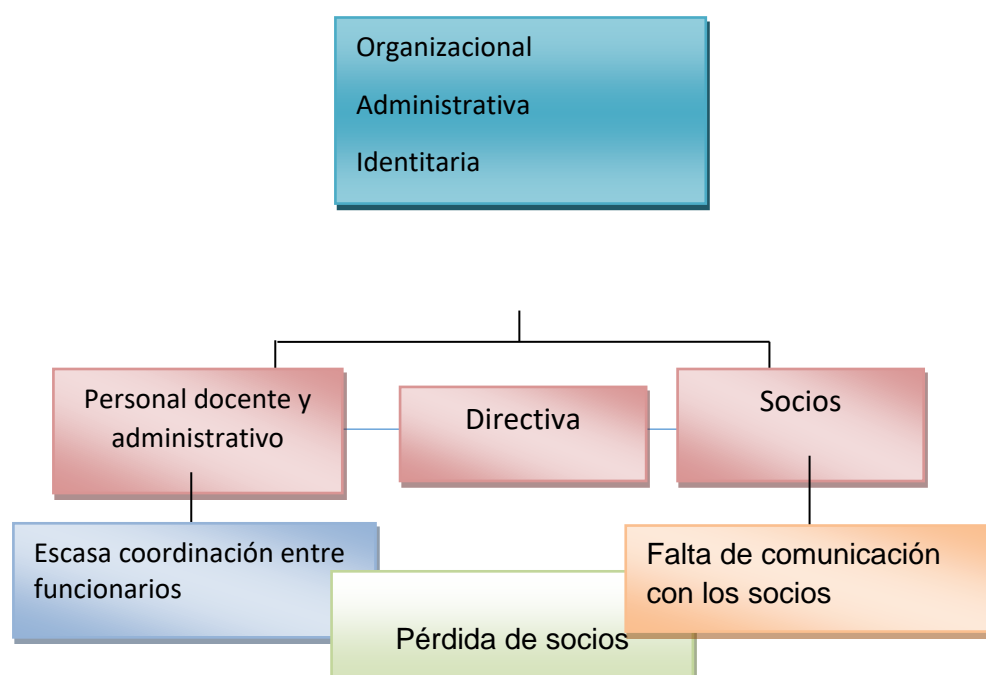
tenga ganas de volver al club” (ED.2 p3) y, “en la piscina, que el niño pueda tener las habilidades básicas” (ED.1, p2). A pesar que establecen que hay una falta de comunicación en la institución los objetivos son similares a los que el director planteó en la entrevista exploratoria sobre la institución.

Los 40 cuestionarios realizados a los socios de la institución de forma aleatoria resultaron que el 57% no se entera o a veces se entera de las noticias del club, el 47% se entera por redes sociales, el 27% de docentes y 17% otros socios.

Las actividades que realizan los encuestados son el 17% deportes, 39% actividades acuáticas y 42% fitness y wellness. El 90% está a gusto con las propuestas que brinda el club, pero el 72% le gustaría incorporar otras actividades, a quienes les gustaría incorporar actividades, el 36% de carácter deportivo.

En cuanto a la pregunta del cuestionario sobre si la institución contempla necesidades, intereses o solicitudes de los socios, el 47% afirma que sí, el 40% no sabe y el 12% establece que no. El propósito de venir al club, es para el 21% mejorar/potenciar el rendimiento físico, para el 49% mejorar la salud y calidad de vida, para el 27% relacionarse con otros socios o docentes y el 5% aprender algún deporte.

Con respecto a la pregunta, si considera que la institución aporta o promueve aprendizajes relacionadas con la salud y el estado físico, el 71% respondió que sí, el 20% no sabe y el 8% no.



### 6.3 PREGUNTAS FORMULADAS

¿Qué aspectos se debería atender para mejorar la comunicación entre docentes y socios?

Para mejorar la comunicación sería necesario crear canales de comunicación, Del Pozo (1997) establece que los directivos deben ser los conductores principales y los catalizadores de la comunicación eficaz, Según Ramos, et al. (2017) si los flujos de comunicación están bien establecidos es posible tomarlos como herramientas para difundir conocimiento e información. Por lo tanto, es necesario que se pacten reuniones de trabajo regulares y frecuentes entre todos los distintos miembros de la institución para pactar objetivos y lineamientos de acción, también mantener los grupos de trabajo y evitar el exceso de actividad por parte de los docentes. Estos son aspectos que se mencionaron en las encuestas realizadas a los docentes en la institución (ED 1y2).

¿Cómo influye la falta de comunicación en un club social?

La falta de comunicación para los docentes de la institución es importante para tomar decisiones, armar proyectos, plantear objetivos realistas y comunicar información relevante (ED 1y2). Estos planteamientos son fundamentados por autores como Brandolini, et al (2014) y Del Pozo (1997) que proponen utilizar a la comunicación interna como mecanismo de gestión para llevar adelante las tareas, procesos y decisiones en la institución.

Otro aspecto interesante es la evaluación, los docentes establecen que se realizan evaluaciones una vez al año (ED 1y2) este es un aspecto se relaciona con la escasa comunicación, ya que como establece Del Pozo (1997) la comunicación ascendente consta en comunicar o demostrar a los directivos la información diaria para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Con respecto a los socios, se pudo evidenciar que el 42% de los socios encuestados le parece que no o desconoce si la institución contempla sus necesidades. También el 28% no sabe o considera que la institución no promueve aprendizajes relacionados con la salud y el estado físico.

¿Qué incidencia tiene la falta de comunicación con respecto a la ideología de deporte educativo?

La falta de comunicación puede influir en concretar objetivos motivacionales para que los socios quieran aprender un nuevo deporte, los resultados del cuestionario que se realizó a los socios evidenció que el 5% concurre al club para aprender algún deporte, siendo mejorar la calidad de vida y potenciar mi rendimiento físico los motivos más usuales.

La docente cuando se le pregunto sobre los objetivos en sus clases constató que sus objetivos no estaban relacionados en la búsqueda de mejores resultados deportivos, sino que mejoren sus habilidades básicas (E.D,1 p2). Postura que se asemeja a la idea de Blázquez (1995) sobre deporte educativo, este constituye a una actividad cultural que permite una formación básica y continua a través del movimiento con metas más educativas y pedagógicas.

## 7. CONCLUSIONES GENERALES

En modo de conclusión, se puede establecer que las dimensiones más implicadas en la falta de comunicación son la organizacional, administrativa e identitaria. Estas tres dimensiones determinan el funcionamiento integral de la institución en cómo se toman las decisiones y quienes son los responsables.

En cuanto a la institución se pudo analizar que cada área trabaja por separado, quedando en evidencia la falta de información y participación en la toma de decisiones. Siendo el ideal para autores como Del Pozo (1997) y Brandolini, et al. (2014) que la comunicación sea una parte inherente a la organización y una herramienta de gestión empresarial eficaz para la toma de decisiones dentro de la organización.

Desde nuestra perspectiva, la organización presenta una debilidad desde la parte directiva o administrativa en nutrirse de información diaria relevante sobre el funcionamiento de las actividades dentro del club. Esto genera el desconocimiento del servicio que ofrece la empresa, menor participación o falta de ideas y sugerencias de todos los actores sobre como operar con más eficacia en todos los niveles.

Los principales factores causales del problema central de la institución creemos que es la falta de canales de información sobre el funcionamiento. Por ejemplo, las pocas evaluaciones docentes y reuniones que se hacen generan una baja calidad del servicio ofrecido. Como propuesta de mejora vemos pertinente la utilización de reuniones más frecuentes entre los directivos y docentes, también se podrían hacer reuniones involucrando a los socios. También realizar evaluaciones de las actividades con mayor frecuencia para proponer variantes, ideas, sugerencias para mejorar la calidad del servicio.

Se podría definir como principales problemas la comunicación y la participación de los actores en la actividad diaria en la institución, siendo los únicos elementos de retroalimentación las evaluaciones y reuniones esporádicas. Cabe destacar que la empresa ofrece un servicio y sería de suma importancia conocer el mismo para poder mejorarlo.

Los desafíos que nos presentó el trabajo fue conocer el funcionamiento de una institución de carácter deportivo y social, además de tener en cuenta que se debía identificar un problema. Otro desafío interesante es la puesta en práctica de recolecciones de datos. Por otra parte, las dificultades que se presentaron fueron la coordinación de las entrevistas, quedando tiempos en blanco o muertos que nos provocó un atraso en el análisis de los datos.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- Aranda, T., y Araújo, E. G. (2009). Técnicas e instrumentos cualitativos de recogida de datos. Editorial EOS, 284.
- Blázquez, D. (1995). La iniciación deportiva y el deporte escolar. Barcelona: INDE 61-74.
- Brandolini, M. A, González, M. Hopkins, N (2014) conversaciones: la gestión del dialogo en organizaciones desafiantes. Buenos Aires, Argentina: La Crujía.
- Contreras, A. (1989). El departamento de E.F. y Deportes. En AA.VV. Bases para una nueva Educación Física. Zaragoza: Cepid.
- Del Pozo, M. (1997) cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. Madrid, España: Fragua.
- Escudero, J., Delfín, L. A. y Gutiérrez, L. (2008). El estudio de caso como estrategia de investigación en las ciencias sociales.
- Fernández, C. (2009). La comunicación en las organizaciones. México: Trillas. Pp. 11-15.
- Frigerio, G. Poggi, M. y Tiramonti, G. (1992). Las instituciones educativas cara y ceca: elementos para su comprensión. Troquel.
- Hernández, R. (2005). Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas (Vol. 26). Editorial Paidotribo.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ta. ed.)*. DF. DF México: Mc Graw Hill.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2017). Cuestionario y escalas de actitudes. Facultad De Formación De Profesorado y Educación. Universidad Autónoma de Madrid.
- Navarrete, J. M. (2000). El muestreo en la investigación cualitativa. Revista de Investigaciones sociales. Extraído de: <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/sociales/article/viewFile/6851/6062>.
- Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L. (2017) *Comunicación Organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.

Scharager, J., & Armijo, I. (2001). Metodología de la Investigación para las Ciencias Sociales. Santiago de Chile: Pontificia Universidad Católica de Chile.

Seirul-lo Vargas, F (1999). Valores educativos del deporte.

Stake, R. (2013). Estudios de casos cualitativos. N. Denzin e Y. Lincoln (coords.), Las estrategias de investigación cualitativa (154-197). Barcelona: Gedisa.

Tessi, M. (2013). *Comunicación interna en la práctica: siete premisas para la comunicación en el trabajo*. Buenos Aires, Argentina: Granica.



## ANEXOS

### Entrevista exploratoria

1. ¿Qué cargo ocupa dentro de la institución? ¿Hace cuánto tiempo se encuentra en dicho cargo?
2. ¿El club cuenta con una visión? De ser afirmativo, ¿Cuál?
3. ¿Qué infraestructura deportiva posee la institución?
4. ¿Qué actividades abarca? ¿En cuáles de estas se compete?
5. ¿Podrías decir un orden de las actividades que lleven más a menos concurrencias en el club?
6. Desde tu perspectiva, ¿Cuáles cree usted que son las fortalezas?
7. ¿Cuáles consideras que sean las debilidades del club?
8. ¿El personal docente se encuentra capacitado adecuadamente para desempeñar su rol?
9. ¿Existe algún trabajo interdisciplinario entre los responsables de las actividades?
10. ¿Cuántos socios tiene el club? ¿Cuál es la cantidad límite de socios?
11. ¿Hay algo más que considere pertinente para agregar a la entrevista?

Muchas gracias por tu tiempo

### 1ra Colecta de Datos

1. ¿Cuál es su nombre y hace cuantos años forma parte de la institución?
2. ¿Cuál es su formación académica? ¿Con que población trabaja? Y ¿Cuantos grupos a cargo tienes?
3. ¿Cómo es el clima de trabajo entre docentes y para con el socio en la institución?
4. ¿Desde su punto de vista, ¿cuál es la importancia de la comunicación en la institución?
5. ¿Existen instancias de reunión entre directivos/coordinadores y docentes? De ser afirmativo, ¿Cuáles y cada cuánto?
6. ¿Cómo recibes la información de parte del club respecto a cambios institucionales y/o noticias pertinentes para tu labor?
7. ¿Consideras que la directiva se encuentra abierta a pedidos, ideas o sugerencias por parte de docentes o socios?
8. ¿Crees que la institución presenta alguna debilidad?, si es así ¿cuál?
9. ¿Se plantean objetivos a cumplir en sus planificaciones? De ser afirmativo, ¿Cuáles?
10. ¿Se le realizan evaluaciones de su rendimiento laboral?
11. ¿Algo más que desee aportar acerca de la comunicación dentro de la institución u otro comentario vinculado?

Muchas gracias por su tiempo que tenga un buen día.

## Segunda colecta de datos: cuestionario

- 1- Sexo:
  - a- Masculino
  - b- Femenino
  
- 2- Qué edad tiene:
  - a- Entre 18 y 29 años
  - b- Entre 30 y 49 años
  - c- Mas de 50 años
  
- 3- Hace cuánto es parte de la institución:
  - a- Menos de 1 año
  - b- 1 a 2 años
  - c- Más de 2 años
  
- 4- ¿Qué actividades/clases realiza en el club?
  - a- Deportes colectivos
  - b- Actividades acuáticas
  - c- Fitness y Wellness
  - d- Otras\_\_\_\_\_
  
- 5- ¿Usted está a gusto con las propuestas que le brinda el club?
  - a- Sí
  - b- No
  - c- No se
  
- 6- Considera que son:
  - a- Escasas
  - b- Demasiadas
  - c- Están bien
  
- 7- ¿Le gustaría incorporar otras actividades?
  - a- Sí
  - b- No

c- A veces

8- En caso de que si ¿cuáles?

a- Deportivas

b- De recreación

c- Salud

d- Sociales

e- Otras: \_\_\_\_\_

9- ¿Cómo consideras que podría mejorar la calidad del servicio?

a- Con más variedad de propuestas

b- Aumentando los espacios disponibles

c- Agregando más cantidad de horarios

d- Aumentando la comunicación

e- Otro: \_\_\_\_\_

f- Considero que la calidad del servicio es adecuada

10- ¿La institución contempla necesidades, intereses o solicitudes de los socios?

a- Si

b- No

c- No sé

11- Te enteras de noticias del club

a- Si

b- A veces

c- No

12- Si la respuesta anterior es A o B, ¿Por qué medio?

a. Docentes

b. Web y redes sociales

c. Otros socios

d. Otros: \_\_\_\_\_

13- ¿Te encuentras a gusto con el personal docente de la institución?

a- Si

- b- No
- c- A veces

14- Considera que las clases son:

- a- Interesantes en cuanto a la innovación
- b- Interesantes en cuanto a la motivación
- c- Interesantes en cuanto al relacionamiento social
- d- No me parecen interesantes las clases

15- ¿Cuál es el propósito de venir al club?

- a- Mejorar/potenciar mi rendimiento físico
- b- Mejorar mi salud y calidad de vida
- c- Relacionarse con otros socios y/o docentes
- d- Aprender algún deporte
- e- Otro: \_\_\_\_\_

16- ¿Considera que la institución aporta o promueve aprendizajes relacionadas con la salud y el estado físico?

- a- Si
- b- No
- c- No lo sé

17- En caso de si, ¿qué tipo de aportes?

- a- Conductas de movimiento (tener buena postura para desplazarse, agacharse, levantar los brazos, etc.)
- b- Alimentación
- c- Conocimiento sobre la importancia de la actividad física para la salud
- d- Prevención de lesiones o enfermedades
- e- Otros \_\_\_\_\_

**MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO QUE TENGA UN BUEN DIA.**

## I) Matriz y Modelo de análisis

	DIMENSIONES				SECTORES / ACTORES	TEMAS RELACIONADOS
	ORG.	ADM.	IDENT.	COM.		
<b>EE1 (Entrevista exploratoria)</b>	<p>“En el caso de unidad [ubicación de la unidad] tenemos una piscina cerrada de veinticinco por diez, tenemos un gimnasio cerrado, tenemos después un área habilitada como gimnasio de fitness, una sala de aparatos, vestuarios y diferentes canchas polideportivas externas”. (EE1. P2)</p> <p>“Si, nosotros tenemos semanalmente reuniones de equipo”. (EE, p7)</p> <p>“Tenemos un bloque de educación física de fitness, que por un lado hablamos de todas las</p>	<p>“Bueno en realidad competir desde el punto de vista competitivo federado la institución tomo una decisión institucional muy discutida en el año 1930 de retirarse oficialmente de todas las competencias federadas” (EE1. P3)</p> <p>“Nosotros tenemos mil seiscientos cuarenta socios totales, pero siempre hacemos la aclaración de que tenemos mil seiscientos cuarenta personas que atendemos, pero no mil seiscientos cuarenta que pagan. Entonces del universo total de personas que atendemos quienes son los</p>	<p>“...somos una institución educativa integral que una de las partes de esa integralidad educativa tiene que ver con la educación física” (EE1 P1)</p> <p>“Nuestra visión, que no me la acuerdo de memoria y que es la vigente actualmente es “Cambiar vidas y construir sueños”, si es una visión muy cortita que tiene que ver con lo que nosotros hacemos diariamente en todos los ámbitos, de cambiar vidas y construir sueños”. (EE1 P1)</p> <p>“Y históricamente hace ya</p>	<p>“Básicamente un problema comunicacional, hacemos un montón de cosas y la gente no se entera o lo hacemos y lo publicamos mal”. (EE1 P5)</p> <p>“Si, nosotros tenemos semanalmente reuniones de equipo ... donde vemos lo cotidiano, lo inmediato, lo de mediano plazo”. (EE1. P7)</p> <p>“Si estamos en algunos circuitos fuimos los generadores en la estación del circuito amena es como un circuito Amateur Del campeonato</p>	<p>Personal docente y personal administrativo.</p> <p>La actividad deportiva</p> <p>Socios</p> <p>Directiva</p>	<p>Falta de comunicación con los socios.</p> <p>Escasa formación en gestión.</p> <p>Falta de socios en la institución.</p> <p>Menor concurrencia</p>

	<p>clases regulares de gimnasia con las diferentes modalidades de gimnasia y toda la parte de entrenamiento personalizado grupal a través de la sala de aparatos en los entrenamientos funcionales, después tenemos un área de wellness que tiene que ver con toda la actividad física suave y acá incluimos todas aquellas clases de salud, de rehabilitación de salud, rehabilitación de lesiones, los yoga, los taichí, todas aquellas actividades que suponen un despliegue físico pero de menor intensidad". (EE1 P3)</p> <p>"Después tenemos la tercera pata que son los programas acuáticos donde tenemos tres modalidades,</p>	<p>que pagan realmente y quienes son los que por diferentes motivos no, que son los que están de licencia por algún motivo o están becados, entonces en realidad tenemos mil cuatrocientos cincuenta socios que pagan. Hoy las becas más fuertes son los vitalicios, los canjes de canales y los becados por el uso del predio. Entonces nosotros para que no den bien los números y que funciones bien todo tendríamos que tener alrededor de mil seiscientos cincuenta socios pagando y estamos doscientos por abajo" (EE1. P7)</p> <p>"Tenemos sesenta funcionarios, si todos tuviésemos claros que además de ser funcionarios, somos vendedores</p>	<p>desde hace unos diez años los dos puntos más fuertes son los programas acuáticos y la sala de aparatos, esos son los lugares donde congrega más gente. Igual desde el punto de vista de docente yo entiendo que la sala de aparatos no es un fin en sí mismo, sino que es un complemento." (EE1 P4)</p> <p>"y lo que menos participa la gente es a las clases de deporte". (EE1 P4)</p> <p>"Nosotros hacemos una encuesta de satisfacción en toda la asociación, donde participan aleatoriamente e novecientos socios es un número muy importante de los quince a los noventa años se hace una encuesta anónima en la boca de entrada a los vestuarios,</p>	<p>oficial de la Federación uruguaya Natación competimos en el circuito de la liga de voleibol de Ivo Sur pero esos circuitos no son de deporte federado porque hay una decisión institucional de no competir. (EE1. P3)</p> <p>"Es una unidad de perfil barrial, el setenta por ciento de nuestros socios no viven a más de diez cuadras." (EE1 P7)</p>		
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

	<p>la modalidad en las clases de gimnasias, este, hidrogimnasias, de baja o alta intensidad, después tenemos las clases de enseñanza en natación en sus diferentes modalidades para que aprendan a nadar o mejorar el estilo y después por otro lado nado libre...” (EE.1 P3)</p> <p>“Y después por otro lado tenemos la actividad deportiva, propiamente dicho, donde básicamente es una actividad deportiva recreativa con algunas clases de iniciación al tema de los fundamentos, pero básicamente al nivel de las prácticas recreativas” (EE1. P3)</p> <p>“La asociación como tal tiene, trabaja</p>	<p>llegaríamos muchísimo mejor a la gente”. (EE1 P6)</p>	<p>donde hay preguntas base. ¿Qué actividad viene?, ¿Cuál es la que más les gusta?, ¿Cuál es la segunda que más les gusta?, ahí mapeamos todas las respuestas donde tenemos gráficamente la visión de los socios?” (EE1 P5)</p>			
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--



	<p>con una planificación anual donde hay determinadas metas de unidad institucionales , y después cada uno adapta esas metas de gestión a partir de los desafíos que tiene cada unidad, cumplir con el presupuesto establecido, y una de las partes de es integralidad tiene que ver con la educación física. Entonces nosotros tenemos una reunión semanal donde vemos lo cotidiano, lo inmediato, lo de mediano plazo”. (EE1. P7)</p>					
<b>ED1 (Entrevista docente 1)</b>	<p>“Sí, en realidad hay momentos ta, nos pasó ahora con la pandemia que, no, no hubo como muchas instancias, pero la idea es de tener sí,</p>	<p>“Creo que tenemos un tema de infraestructura, que a veces queda medio chico, los espacios. Pero ta, se ha ido como acomodando en cosas,</p>	<p>“Yo creo que es buena y lo que valoran los los socios es eso, no. La la parte de calidad humana del docente y de todos los que trabajamos en</p>	<p>“Yo creo que, que es buena, eh, hay momentos que ta, las comunicaciones fallan por, por qué ta” (ED1, p. 1)</p>	<p>Coordinador Director</p> <p>Infraestructura</p> <p>Comunicación</p>	<p>Escasa coordinación entre funcionarios.</p> <p>Falta de propuestas o proyectos</p>

	<p>varias instancias en el año. Como para poder comunicar cosas y armar proyectos o ...” (ED1, p. 1)</p> <p>“Sí. En realidad, las clases uno cuando planifica las clases, cada clase. Tienes objetivos, por ejemplo, en la piscina, el, que el niño pueda tener las las habilidades básicas. Depende también el nivel que tengas, si son las habilidades básicas de flotación, respiración y todo eso, o el nado en sí” (ED1, p. 2-3)</p> <p>“Sí, eh Bueno, EH, hace ya como dos años que no se están haciendo, pero sí. A mitad de año teníamos una evaluación. Que nos evaluaban a cada funcionario de toda la institución, no solo</p>	<p>cambiando espacios, donde teníamos, antes no teníamos, hoy tenemos como un poco más despacio. Pero si yo creo que la infraestructura ...” (ED1, p. 2)</p> <p>“Sí, en realidad hay momentos ta, nos pasó ahora con la pandemia que, no, no hubo como muchas instancias, pero la idea es de tener sí, varias instancias en el año. Como para poder comunicar cosas y armar proyectos o ...” (ED1, p. 1)</p> <p>“Pandemia, si la pandemia creo que hizo, claro como por la pandemia hicimos una rotación de funcionarios, sobre todo en educación física. Mucha gente al estar en seguro de paro trato de conseguir otra cosa. Entonces también hubo como rotación y se perdió como ese equipo.</p>	<p>la institución” (ED1, p. 1)</p> <p>“Sí. Yo creo que sí, que, o sea, siempre está la instancia de golpear la puerta y ser recibidos frente a o sea. Tanto a socios como docente” (ED1, p. 2)</p>	<p>“Eh a veces son personalmente y a veces, que ahora cómo está el tema del Whatsapp, son grupos y van, o sea, se van llegando las comunicaciones, o cambios o cosas” (ED1, p. 2)</p>	<p>Pandemia</p>	<p>Falta de evaluaciones docentes</p>
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------	---------------------------------------

	<p>educación física” (ED1, p. 3)</p> <p>“La Importancia, yo creo que es muy importante la comunicación entre, entre lo que es la institución y los docentes en cuanto a algunos cambios que se pueden generar o cosas, yo creo que es importante. Que a veces puede fallar porque uno está en el que tenes que cubrir una cosa u otra y a veces la comunicación no, no está” (ED1, p. 1)</p> <p>“Bueno, qué ta. Yo creo que a veces nos fallamos un poco en eso. En en cosas que hay que hacer, Que se falla en la comunicación desde bueno, tenemos que hacer esto y bueno, uno lo piensa, pero después, para comunicarlo a los demás es</p>	<p>Ahora estamos en reconstrucción” (ED1, p. 3)</p> <p>“La evaluación era ehh Tu desempeño laboral frente a la institución, el nivel, o sea, si hacías cursos paralelo o sea, claro, como formación constante y como eras con tus compañeros, trabajo en equipo todo ese tipo de cosas se valoran” (ED1, p. 3)</p>				
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--

	<p>lo que a veces falla, Digamos” (ED1, p. 1)</p> <p>“Sí exactamente, o te llaman por teléfono, mira. ¿Va a faltar alguien, te animas a cubrir o?” (ED1, p. 2)</p> <p>“Antes se hacía, o sea, se hacían. Hemos perdido eso cómo que ahora hemos perdido, pero si antes hacíamos, por ejemplo, con. Por ejemplo, en junio nos juntábamos todos los funcionarios el mes del aguinaldo. Entonces nos juntábamos, hacíamos una comida entre todos los funcionarios de la institución. Teníamos como más instancias. Hoy por hoy no estamos teniendo tantas ese tipo de instancia” (ED1, p. 3)</p>					
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

<p><b>ED2 (Entrevista docente 2)</b></p>	<p>“En cuanto a las reuniones internas “Sí, son muy esporádicas, la última lo tuvimos hace un mes y medio, solamente con los profesores de sala en musculación. Otros profesores, otro grupo de profesores de natación tuvieron sus otras instancias. Pero aún sin pandemia No son muy regulares” (ED2 p.2).</p> <p>“En cuanto a como recibe la información “Correo electrónico o whatsapp” (ED2 p.2).</p> <p>“un socio común de piscina, va y se queja con el Supervisor de Educación Física, con el director de la unidad, probablemente sea escuchado y tenido en cuenta. Porque es su trabajo le pagan para</p>	<p>“De hecho, [nombre de la institución] en este momento está perdiendo socios” (ED2 p.1)</p> <p>“[...]parte de un tema de comunicación. También es un tema bueno concretar, anda pone la plata y genera una cosa Materialmente más visible, pero más allá de lo material, para otros son condiciones subjetivas. Más allá de lo material la aspiración de cada una de las partes cómo plantear objetivos más realistas y plasmarlos en hechos concretos, Eso a veces a esta institución le cuesta” (ED2 p.1)</p> <p>“Hasta el punto que los materiales de [nombre de la institución] dejan a veces mucho que desear. Y es el material concreto con el que trabajamos todos los días” (ED2 p.2).</p>	<p>“[Entrevistado r] ¿Cuál es el clima de trabajo entre docentes y para con el socio en la institución? [Docente] [...] Más allá de que hay algunos que, por ejemplo, no nos vemos nunca, tenemos igual un buen relacionamiento” (ED2 p.1).</p> <p>“Tenemos igual que muchas otras instituciones grandes, muchos problemas de comunicación interna. De cómo se toman las decisiones hasta, hasta qué decisiones se toman ahora estamos en pleno proceso de renovar algunos materiales. Yy no se sabe ni cuándo, ni cómo Ni dónde Yy en algunos casos, por ejemplo, se van cambiando las expectativas. [...] Yy eso</p>	<p>“Por ejemplo, en cuanto a la infraestructura, a ese detalle en particular los otros clubes están mucho mejor posicionados” (ED2 p.1).</p>	<p>Comunicación</p> <p>Infraestructura</p> <p>Socios</p> <p>Director</p> <p>Consejo directivo</p> <p>Personal docente</p>	<p>Perdida de socios</p> <p>Plasmar objetivos reales</p>
------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------

	<p>eso. Pero si va con con, con el Consejo directivo Como que tiene que saltar varios escalones y Ahí no sé hasta dónde tiene posibilidad de ser escuchado” (ED2 p.2).</p> <p>“[Entrevistador] ¿Se realizan evaluaciones de su rendimiento laboral? [Docente] Sí, año a año. Lo hace el jefe de Educación Física. El supervisor de cada área. Las hace de supervisión en forma unilateral. Después hay una devolución. Y cada funcionario puede Contrarrestarlo o agregar alguna observación personal. Pero en general se hacen de forma unilateral desde arriba.” (ED2 p3).</p>		<p>genera malestar y frustración. Eso, por ejemplo, es uno de los puntos débiles de este club en particular” (ED2 p.1).</p> <p>“Está retrasada en el desarrollo de infraestructura ” (ED2 p.2).</p> <p>“En principio, lo primero que tengo que lograr es que pasen bien, que incluso sea una una experiencia altamente positiva que el tipo tenga ganas de volver al club” (ED2 p.3).</p>			
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

	<p>“[Entrevistado r] Por ejemplo, las reuniones, ¿existe reuniones para plantearse trabajo interdisciplinario, que se junten las distintas áreas acuáticas...? [Docente]- No en general, trabajamos cada 1 en su área, algunos Profes comparten áreas” (ED2 p.3)</p> <p>“[Entrevistado r] - Y dentro de la misma área existe trabajo disciplinario [Docente]- Sí, sí, De hecho, en la reunión que tuvimos en musculación del área de musculación hace un par de meses éramos cuatro profesores. [nombre del docente] no vino, pero dejó sus apuntes y la idea fue diseñar una ficha, que de hecho está ahí está plastificada. Con ideas generales</p>					
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

	<p>específicamente para generar una misma línea de trabajo” (ED2 p.3)</p> <p>“En algún momento en la [nombre de la institución] tuvimos una nutricionista que trabajaba en conjunto con el área de educación física. Le llevábamos y nos mandaba recomendaciones. Le derivábamos pacientes que atendía 1 a 1, o sea, perdón personalmente. Pero después eso, por un problema contractual, se cortó y lo perdimos” (ED2 p.3).</p> <p>“[entrevistador] ¿Lo crees importante al trabajo interdisciplinario? Sí, específicamente en los Aspectos que tiene que ver con la salud. Yo me Manejo mucho con [nombre de la</p>					
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--

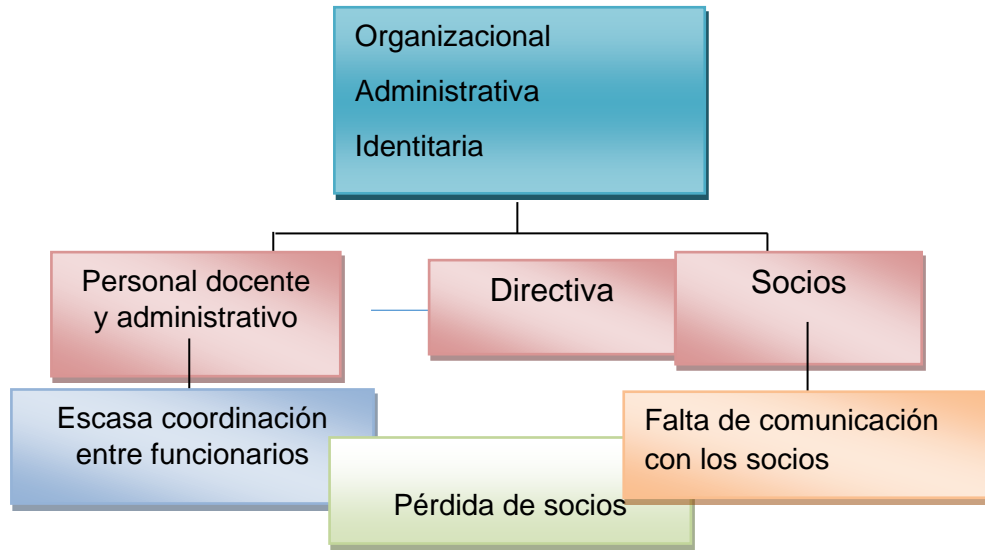


	<p>persona] la fisioterapeuta y hace mucho tiempo que queremos agregar una nutricionista” (ED2 p.3).</p>					
<p><b>CS1 (Cuestionario socios 1)</b></p>	<p>4. ¿Qué actividades/clases realiza en el club?</p> <p>Deportes colectivos 17%</p> <p>Actividades acuáticas 39%</p> <p>Fitness y Wellness 42%</p> <p>Otras 1%</p> <p>6- Considera que son:</p> <p>a- Escasas 25%</p> <p>b- Demasiadas 2%</p> <p>c- Están bien 72%</p> <p>7- ¿Le gustaría incorporar otras actividades?</p> <p>a- Sí 72%</p> <p>b- No 25%</p> <p>c- Me da igual 2%</p>	<p>9- ¿Cómo consideras que podría mejorar la calidad del servicio?</p> <p>a- Con más variedad de propuestas 25%</p> <p>b- Aumentando los espacios disponibles 10%</p> <p>c- Agregando más cantidad de horarios 29%</p> <p>d- Aumentando la comunicación 15%</p> <p>e- Otro: 10% (más material, personal docente en la sala)</p> <p>f- Considero que la calidad del servicio es adecuada 10%</p> <p>11- ¿Te enteras de noticias del club?</p> <p>a- Si 42%</p>	<p>3- ¿Hace cuánto es parte de la institución:</p> <p>Menos de 1 año 15%</p> <p>1 a 2 años 7%</p> <p>Más de 2 años 77%</p> <p>5- ¿Usted está a gusto con las propuestas que le brinda el club?</p> <p>Si 90%</p> <p>No 0%</p> <p>No sé 1%</p> <p>10- ¿La institución contempla necesidades, intereses o solicitudes de los socios?</p> <p>a- Si 47%</p> <p>b- No 12%</p> <p>c- No sé 40%</p> <p>13- ¿Te encuentras a</p>		<p>Comunicación</p>	<p>Necesidad de los socios</p> <p>Incorporar actividades</p> <p>Calidad del servicio</p> <p>El 57% a veces se entera o no se entera</p>

	<p>8-En caso de que si ¿cuáles?</p> <p>a-Deportivas 36%</p> <p>b-De recreación 20%</p> <p>c-Salud 16%</p> <p>d-Sociales 16%</p> <p>e-Otras: 11% (pickleball, danza)</p>	<p>b-A veces 35%</p> <p>c-No 22%</p> <p>12- Si la respuesta anterior es A o B, ¿Por qué medio?</p> <p>a.Docentes 27%</p> <p>b.Web y redes sociales 47%</p> <p>c.Otros socios 17%</p> <p>d. Otros: 7% (carteles en el club)</p>	<p>gusto con el personal docente de la institución?</p> <p>a-Si 92%</p> <p>b-No 2%</p> <p>c-Me da igual 5%</p> <p>14-Considera que las clases son:</p> <p>a-Interesantes en cuanto a la innovación 11%</p> <p>b-Interesantes en cuanto a la motivación 40%</p> <p>c-Interesantes en cuanto al relacionamiento social 42%</p> <p>d- No me parecen interesantes las clases 5%</p> <p>16- ¿Considera que la institución aporta o promueve aprendizajes relacionadas con la salud y el estado físico?</p> <p>a-Si 71%</p> <p>b-No 8%</p> <p>c-No lo sé 20%</p>			
--	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--

			<p>17-En caso de si, ¿qué tipo de aportes?</p> <p>a-Conductas de movimiento (tener buena postura para desplazarse, agacharse, levantar los brazos, etc.) 45%</p> <p>b- Alimentación 2%</p> <p>c- Conocimiento sobre la importancia de la actividad física para la salud 33%</p> <p>d-Prevención de lesiones o enfermedades 20%</p> <p>e-Otros 0%</p>			
			<p>15- ¿Cuál es el propósito de venir al club?</p> <p>A- Mejorar/potenciar mi rendimiento físico 21%</p> <p>b-Mejorar mi salud y calidad de vida 49%</p> <p>c- Relacionarse</p>			

			con otros socios y/o docentes 27%			
			d-Aprender algún deporte 5%			
			e-Otro: 1%			



ANEXO II

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

## **PLAN DE MEJORA**

Asignatura: Taller de Proyecto Final 2

Docente: Micaela de Armas

**MARCELO BALTASAR  
JOAQUIN LEITES**

**MONTEVIDEO**

**2022**

## **RESUMEN**

El siguiente trabajo consiste en un plan de mejora para una institución social, educativa y deportiva ubicada en un contexto socio económico alto de Montevideo, Uruguay. El club comprende actividades deportivas de fitness y wellness con enfoque no competitivo.

El problema que se encontró en la institución fue la falta de comunicación entre los distintos actores: socios, docentes, coordinadores, directivos, provocando en si falta de propuestas, objetivos realistas y perdida de socios en la institución.

El plan de mejora está enfocado en la comunicación interinstitucional. El objetivo principal del trabajo es promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución, por lo cual se planteará una planilla operativa con objetivos, metas y actividades con su respectivo cronograma y sus presupuestos. Lo recién mencionado estará fundamentado con el fin de promover estrategias de mejora hacia la problemática encontrada en la institución.

**Palabras clave:** intercambio institucional, reuniones docentes, comunicación

**ÍNDICE**

1. INTRODUCCIÓN.....	xlviii
2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	xliv
3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA.....	i
4. PLANILLA OPERATIVA.....	lii
5. CRONOGRAMA.....	liv
6. BIBLIOGRAFIA.....	lvi



## 1. INTRODUCCIÓN

Dentro del proceso que implica la realización del proyecto correspondiente a la materia Taller de Proyecto Final II, de 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 un club social.

La presentación del Plan de Mejora realizado para la organización surge del informe de Aproximación Diagnóstica que se finalizó en el séptimo semestre, en el cual se indagó por medio de entrevistas docentes y cuestionarios a los socios, un problema o aspecto a mejorar. Este resultó ser la escasa comunicación entre docentes, coordinadores y directores.

El plan de mejora busca ser una respuesta al problema institucional detectado en la reunión con el representante de la institución. En dicha reunión se detecta la falta de comunicación dentro de la institución.

A partir de la problemática encontrada se formula un objetivo general destinado a promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución y objetivos más específicos que se derivan del general. Planificar reuniones de intercambio, realizar retroalimentaciones de las actividades y potenciar las competencias docentes.

Para cumplir con los objetivos específicos planteados se trazaron metas para mejorar el intercambio de información y dar validez al plan de mejora. Se establecieron encuentros mensuales de intercambio entre docentes, coordinadores y directivos; periodo de tres meses de observación y evaluación de clases por parte de coordinadores a docentes; y una instancia de capacitación por área (deportiva, acuática, fitness y wellnes). Además, se creó un cronograma donde son detallados los objetivos específicos con sus respectivas actividades a cumplirse.

## 2. OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

Objetivo General:

- Promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución.

Objetivos Específicos:

1. Planificar reuniones de intercambio de información sobre el servicio que se ofrece a los socios en la institución
2. Realizar retroalimentaciones por áreas sobre el servicio que se ofrece en las actividades dentro del club
3. Potenciar las competencias docentes para mejorar el desarrollo profesional.

Metas:

1. Encuentros mensuales de intercambio entre docentes, coordinadores y directivos.
2. Periodo de tres meses de observación y evaluación de clases por parte de coordinadores a docentes
3. Una instancia de capacitación por área (deportiva, acuática, fitness y wellnes) en un periodo de 4 meses.

### 3. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

La institución en la que será desarrollada la propuesta tiene un enfoque social y deportivo sin competencia a nivel federativo. La misma está ubicada en una zona socio-económica alta y posee una infraestructura suficiente para llevar a cabo varios deportes como tenis, basquetbol, handbol, vóley, natación, etc. Además, cuenta con sala de aparatos y varios salones para realizar diferentes tipos de actividades.

El objetivo general del plan de mejora es promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución para fomentar el trabajo en conjunto entre coordinadores, directivos y docentes. Para ello se plantearon objetivos más específicos como planificar reuniones, realizar observaciones y evaluaciones de las actividades que se ofrecen y potenciar las competencias docentes.

A partir de la recolección de datos en la Aproximación Diagnostica resaltó la escasa planificación de encuentros de intercambio de información en la que estén presentes los distintos agentes de la institución. Por lo tanto, se buscará por medio de este plan mejorar el desarrollo de intercambio fluido de información entre los docentes, coordinadores y directores.

Según Del Pozo (1997) y Brandolini, Gonzalez y Hopkins (2009) la comunicación entre los funcionarios de una organización es entendida como “comunicación interna” y supone una herramienta fundamental para la coordinación de tareas y la construcción de cultura empresarial.

Brandolini et al. (2009) afirma que la comunicación interna resulta un motor para las acciones personales de la organización ya que asegura la comprensión de las metas y objetivos gracias al intercambio de información sobre los éxitos, fracasos y líneas de acción presentes en la empresa.

Por lo tanto, la idea central de la propuesta de mejora está enfocada en el desarrollo de comunicación interna, según Guzmán (2012) el principal objetivo de esta es permitir el alineamiento del esfuerzo de todos los empleados, ya sea de los mismos o distintos departamentos de la organización empresarial.

Se plantearon tres objetivos específicos basados en la propuesta de mejora, el primero se basa en la planificación de encuentros formales, el segundo en la retroalimentación de las actividades y el tercero en potenciar las competencias docentes.

Una estrategia que se trazó para cumplir el primer objetivo es establecer encuentros formales de intercambio entre los funcionarios de la misma área, se planificarán reuniones mensuales entre los profesionales de cada una de ellas y se informará de los resultados de

mejoras y fracasos, además para tener un registro se usará una planilla donde se anotará lo conversado en la reunión, lineamientos de trabajo, opiniones de los docentes y pactar futuros temas de conversación.

Ramos, Paredes, Terán y Lema (2017) establecen que las reuniones de trabajo son herramientas para difundir conocimiento e información entre los empleados, por este medio se logrará la mejora de la comunicación interna, según Guzmán (2012) esta supone el desarrollo de las relaciones entre funcionarios y la empresa, de manera tal que se asocie la mejora de la empresa a su propia mejora.

El segundo objetivo específico está relacionado con la retroalimentación de los superiores hacia los docentes, teniendo en cuenta que es una empresa que ofrece un servicio, se cree que una forma de retroalimentar los resultados de la comunicación es por medio de las observaciones en las actividades diarias.

Del Pozo (1997) establece que la retroalimentación de los superiores es una pieza fundamental para la toma de decisiones dentro de la empresa y permite determinar la efectividad de la comunicación descendente. Como meta de este plan es generar un periodo de tres meses de observaciones y evaluaciones hacia los docentes para potenciar los canales de comunicación entre estos.

La comunicación descendente y ascendente según Guzmán (2012) está relacionada con los mensajes que fluyen desde distintos niveles jerárquicos, superiores a subordinados y de subordinados a superiores respectivamente. En cuanto a la comunicación horizontal se define como el intercambio lateral de mensajes entre individuos que se encuentran en el mismo nivel de autoridad.

El último objetivo está relacionado a mejorar las competencias docentes por medio de cursos de capacitación profesional. Esto representa sumar instancias de intercambio de información entre los funcionarios, además supone una mejora en la calidad del servicio que se ofrece en la institución.

#### 4. PLANILLA OPERATIVA

OBJETIVOS	General: Promover el intercambio de información entre los funcionarios de la institución	Metas <b>Una propuesta de mejora que fomente la comunicación y el trabajo interdisciplinario en la institución, durante el año 2023.</b>
	Específicos: 1. Planificar reuniones de intercambio de información sobre el servicio que se ofrece a los socios en la institución 2. Realizar retroalimentaciones por áreas sobre el servicio que se ofrece en las actividades dentro del club 3. Potenciar las competencias docentes para mejorar el desarrollo profesional.	<b>1. Encuentros mensuales de intercambio entre docentes, coordinadores y directivos. 2. Periodo de tres meses de observación y evaluación de clases por parte de coordinadores a docentes 3. Una instancia de capacitación por área (deportiva, acuática, fitness y wellnes) en un periodo de 4 meses.</b>
ACTIVIDADES	1.1 Coordinar la participación de los funcionarios en las reuniones 1.2 Planificar los contenidos que se van a discutir 1.3 Crear una planilla de registro de lo que se comunicará en las reuniones 1.4 Realizar las reuniones 2.1 Crear planillas de registros de planificación de las actividades 2.2 Realizar observaciones de las actividades que se realizan 2.3 Intercambio de la evaluación y puesta en práctica de las sugerencias 2.4 Realizar informes mensuales sobre las clases 3.1 Consultar interés y disponibilidad de los docentes en instancias de capacitación 3.2 Buscar a un profesional capacitado alguna de las áreas de la institución 3.3 Reunión con el capacitador sobre los contenidos a abordar 3.4 Llevar adelante la capacitación 3.5 Entrega de diplomas	

ACTIV	¿QUIÉN/QUIÉNES?	¿CUÁNDO?	¿QUÉ SE NECESITA?
1.1	Coordinador	Enero	Sala de reuniones, planilla de horarios de los docentes
1.2	Coordinadores, directores	Enero	Sala de reuniones, tiempo,
1.3	Coordinadores, directores y docentes	Febrero	Sala de reuniones, sillas, impresora, mesa, lapiceras, cuadernola, computadora, software de herramienta, remuneración de los participantes en la reunión.
1.4	Coordinadores, directores y docentes	Marzo, <u>Abril</u> , Mayo, Junio, Julio, Agosto, Setiembre, Octubre, Noviembre, Diciembre	Sala de reuniones, sillas, mesa, lapiceras, cuadernola, la planilla de registros, computadora, wifi, calendario y calendario institucional, proyector o pizarra, remuneración del tiempo de la reunión a todos los integrantes.
2.1	Coordinadores	Marzo	Sala de reuniones, sillas, impresora, mesa, lapiceras, cuadernola, la planilla de registros, computadora, wifi, software de herramienta, remuneración de los participantes en la reunión.
2.2	Coordinadores y docentes	Abril, <u>Mayo</u> , Junio	Planilla de registro de observación, lapicera, espacios luego de las clases.
2.3	Coordinadores y docentes	Julio, <u>Agosto</u> , Setiembre	Sala de reuniones, sillas, mesa, lapiceras, cuadernola, la planilla de registros, computadora, wifi, software de herramienta, reunión docente, remuneración de los participantes en la reunión.
2.4	Docentes y coordinadores	Julio, <u>Agosto</u> y Setiembre.	Registros de las clases, computadora, wifi, software.
3.1	Coordinador y docentes	Mayo	Computadora, wifi, calendario institucional, teléfonos, reunión docente
3.2	Coordinadores	Mayo, Junio	Teléfono, computadora, wifi, calendario institucional.
3.3	Directores, coordinador y capacitador	Julio- Agosto	Sala de reunión, silla, mesas, lapiceras, cuadernolas, computadora, wifi, planillas de registro.
3.4	Directores, coordinadores, docentes y capacitador	Agosto, Setiembre y Octubre	Sala de reuniones, sillas, mesa, lapiceras, cuadernola, la planilla de registros, computadora, wifi, calendario y calendario institucional, proyector o pizarra

PRESUPUESTO PROYECTADO	RECURSOS QUE SE DEBEN ADQUIRIR	GASTOS DE INVERSIÓN	GASTOS DE OPERACIÓN
	Cuadernolas, lapiceras, proyector, pizarra, horas docente y capacitaciones.	Cuadernolas- \$1.000 Lapiceras- \$500 Pizarra- \$420	Horas docentes- \$250/hora Capacitaciones- U\$S 1.000
TOTAL: U\$S 2.000			







## 6. BIBLIOGRAFIA

Brandolini, A., González Frigoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. Buenos Aires, Argentina: DIRCOM.

Del Pozo, M. (1997) cultura empresarial y comunicación interna: su influencia en la gestión estratégica. Madrid, España: Fragua.

Guzman Paz, V. (2012). Comunicación Organizacional. Tlalnepantla, México: RED TERCER MILENIO.

Ramos, W., Paredes, M., Terán, P. y Lema, L. (2017) *Comunicación Organizacional*. Guayaquil, Ecuador: Grupo Compás.