

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

www.bdigital.ula.ve

**LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL PERSONAL
QUE LABORA EN LA PISCINA UNIVERSITARIA AMERICA BENDITO**

**Autor: Lcdo. Jorge Carrillo
Tutor: Dr. Guillermo Pérez**

Mérida, Septiembre 2017

C.C.Reconocimiento

**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE**

**LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL PERSONAL
QUE LABORA EN LA PISCINA UNIVERSITARIA AMERICA BENDITO**

**Trabajo Especial presentado como requisito parcial para optar al Grado de
Especialista en Educación Física, Mención: Gerencia del Deporte**

**Autor: Lcdo. Jorge Carrillo
Tutor: Dr. Guillermo Pérez**

Mérida, Septiembre 2017

C.C.Reconocimiento

DEDICATORIA

A Dios Todopoderoso, por darme salud y sabiduría para poner en práctica los conocimientos que poseo.

A mi Madre, Mileidy Hernández, por ser mi razón de seguir adelante y no decaer por más fuertes que sean los obstáculos, porque sus consejos y palabras claves son las herramientas fundamentales que poseo; por darme esa sutileza y humildad indispensables para lograr mis metas.

A mi Padre, Jorge Carrillo, por ser el mejor ejemplo de fortaleza y resistencia que tengo, para afrontar las dificultades por más duras que sean, porque sus palabras me confirman que nada es imposible de lograr por más largo que sea el camino.

A mi Hermana, Katiuska Carrillo, por el apoyo incondicional que siempre me da en cualquier situación.

A todas aquellas personas y compañeros que de alguna u otra forma me han ayudado a vencer muchos obstáculos en la trayectoria de mi carrera y mi vida.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres por darme la vida y haber confiado en mis habilidades para el logro de esta meta profesional

A la Ilustre Universidad de Los Andes, nuestra máxima casa de estudio, por darme la oportunidad de formarme como profesional en el área de Educación Física, Deportes y Recreación.

A mi tutor, Guillermo Pérez, por su paciencia, dedicación incondicional y valiosa ayuda, por brindarme conocimientos, que permitieron que mis logros fueran fructíferos ¡Muchas Gracias!

A los coordinadores y entrenadores de la Piscina Universitaria América Bendito ULA.

A todos los nadadores de la Piscina Universitaria América Bendito ULA, en especial al grupo de la noche.

A mis amistades y compañeros de estudio por ser parte del sin fin de experiencias dentro de la carrera.

A todos de verdad ¡Gracias!

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE CUADROS.....	viii
RESUMEN.....	ix
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO	
I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
Objetivos de la Investigación.....	5
Justificación e Importancia de la Investigación.....	5
II MARCO TEORICO.....	7
Antecedentes de la Investigación.....	7
Bases Teóricas.....	11
Comunicación.....	11
Proceso Comunicativo.....	12
Elementos de la Comunicación.....	12
Esquemas de Comunicación.....	13
Flujo de Comunicación en la Organización.....	14
La Comunicación en el Ámbito de las Organizaciones.....	14
Tipos de Comunicación conforme al Código de Uso.....	15
Función de la Comunicación.....	23
Propósitos de la Comunicación.....	24
Ruidos y Retroalimentación en la Comunicación.....	24
Comunicación en la Empresa.....	24
Necesidad de Información por Parte de los Gerentes.....	25
Barreras de la Comunicación.....	25
Medios de Comunicación Organizacional.....	30
La Comunicación como Estrategia de Competencia.....	37
Administración.....	38
La Administración Deportiva.....	39
Historia de la Administración Deportiva.....	39

Surgimiento de la Administración Deportiva.....	41
Tipos de Administración Deportiva.....	41
Corrientes Actuales en la Administración.....	42
Administrador.....	47
Funciones del Administrador Deportivo.....	49
Dedicación a la Administración Deportiva.....	52
Razones para Modernizar las Organizaciones Deportivas.....	52
Estrategias de la Administración Deportiva.....	52
III MARCO METODOLOGICO.....	54
Enfoque.....	54
Diseño de la Investigación.....	55
Nivel de Investigación.....	56
Modalidad de la investigación.....	56
Informantes Clave.....	56
Características de los Informantes Clave.....	57
Contexto.....	57
Técnicas para Recolectar la Información.....	59
La Entrevista	59
Guion de la Entrevista.....	59
Procesamiento de la Información.....	60
IV ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	61
V CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y APORTES.....	64
VI PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	66
Fundamentación Teórica.....	66
Sistema de Objetivos.....	67
Justificación.....	67
Plan Estratégico Comunicacional.....	68

Funciones del Plan de Comunicación.....	77
Fases del Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que Labora en la Piscina Universitaria América Bendito.....	78
REFERENCIAS.....	82
ANEXOS.....	85

www.bdigital.ula.ve

C.C.Reconocimiento

LISTA DE CUADROS

CUADRO		pp.
1	Esquema del Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que Labora en la Piscina Universitaria América Bendito.....	81

www.bdigital.ula.ve

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE EDUCACIÓN
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESTUDIOS DE POSTGRADO EN EDUCACIÓN FÍSICA
MENCIÓN: GERENCIA DEL DEPORTE

**LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL PERSONAL
QUE LABORA EN LA PISCINA UNIVERSITARIA AMERICA BENDITO**

Autor: Lcdo. Jorge Carrillo
Tutor: Dr. Guillermo Pérez
Fecha: Julio 2017

La gerencia consiste en un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos tanto internos como externos a la organización para lograr sus objetivos, este proceso será productivo, eficiente y de calidad en la medida en que se presente la comunicación de forma adecuada, por tal motivo el objetivo de la presente investigación es proponer un plan de comunicación estratégica para el personal que Labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

En la consecución del objetivo propuesto se tomó como camino metodológico el enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en la investigación documental, nivel descriptivo, asimismo la técnica para recolectar la información fue la entrevista y el instrumento utilizado fue el guión de la entrevista. El instrumento fue aplicado a una selección intencional del personal directivo, administrativo, tecnico, entrenadores, obreros y atletas que hacen vida en la Piscina Universitaria "America Bendito". Con las opiniones y respuestas de los informantes claves, se realizó el análisis y procesamiento de la información. Como resultado de la investigación se diseñó el plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito, su posterior uso permitirá la fluidez y la asertividad en los procesos de comunicación lo que supone armonía entre los públicos de dicha piscina.

Palabras Clave: Comunicación, estrategia, gerencia, piscina.

INTRODUCCIÓN

La humanidad existe en una sociedad de organizaciones con propósitos en donde casi todo bien o servicio se produce dentro de ellas, gracias a la administración la cual es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos tanto internos como externos a la organización para lograr los objetivos con la máxima productividad, eficiencia y calidad.

En la actualidad dichas organizaciones cambian constantemente siendo importante investigar y reconstruir estrategias de administración, para así identificar cuáles son las competencias desarrolladas por los gerentes en la planificación, organización, dirección y control con el fin de conseguir beneficios para la institución puesto que estos a su vez permitirán fortalecer sus labores en los procesos de calidad, eficiencia y eficacia.

Una de las competencias que deben dominar los gerentes y su equipo de trabajo, es el proceso de la comunicación, mediante el cual un emisor envía un estímulo por símbolos a un receptor predispuesto en cierto clima, para crear significados o mensajes que representen lo que tenía en mente comunicar, en espera de cierta respuesta o retroalimentación.

En este orden Gómez (2008), sostiene que “la comunicación no se limita únicamente al envío de información, sino que tiene como objetivos coordinar las tareas, motivar a las personas y mejorar los comportamientos”. En consecuencia la comunicación interna y externa no culmina cuando se envía un mensaje desde cualquier medio, sino cuando el emisor que transmite la información recibe la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.

La comunicación es transversal a todas las organizaciones y las organizaciones del deporte no escapan a esta realidad donde a partir de las labores y actividades de sus miembros es como se proyecta mejor la imagen corporativa tanto a nivel interno como a nivel externo.

En la presente investigación se estudiará el proceso de comunicación en el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito la cual conlleva el

manejo de múltiples públicos tanto internos como externos que se relacionan constantemente y donde la quiebra de efectividad en la información y comunicación ocurre, debido a que cada público tiene diferentes trasfondos, experiencias, conductas y valores.

Se plantea entonces la posibilidad de crear un plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito, como una estrategia innovadora fundamentada en una necesidad puntual de la organización, a partir de esto, el objetivo del presente trabajo de grado propone una solución pensada y articulada desde la comunicación, que permita que sus miembros, se apropien y desarrollen esta competencia de vital importancia, que unida y materializada en un plan de comunicación estratégica le permita a los miembros de la Piscina, generar lenguajes formales que promuevan el incremento de la participación, el conocimiento, la satisfacción, el desempeño y la motivación de estos mejorando así su calidad de vida laboral y personal.

A continuación se presenta la estructura que permite el orden de la presente investigación: El capítulo I, Planteamiento del Problema; constituido por el problema de la investigación, los objetivos de la investigación tanto el objetivo general como los específicos, la justificación e importancia de la investigación. El capítulo II, Marco Teórico de la Investigación, el cual contiene los antecedentes y las bases teóricas que permiten orientar la investigación.

El capítulo III, Marco Metodológico, expone la vía que conduce a conseguir el objetivo propuesto a través del enfoque, el diseño y el nivel de la investigación así como también la técnica y el instrumento para recolectar la información. El capítulo IV, Resultados de la Investigación; como consecuencia del análisis del guión de la entrevista. En el capítulo V, Conclusiones, Recomendaciones y Aportes, resultantes del estudio. El capítulo VI, La Comunicación Estratégica para el Personal que Labora en la Piscina Universitaria América Bendito. Por último se presenta la lista de referencias y el anexo que fundamenta la investigación.

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La comunicación dentro de una organización es un elemento fundamental de partida, haciéndose necesaria la planificación de los medios de comunicación y el uso adecuado de sus estrategias. La comunicación tanto interna como externa en una organización es el principio básico que sustenta a toda organización social; donde se da un intercambio de ideas y opiniones en el cual es necesario no sólo informar con exactitud, sino también escuchar con atención, para ello se requiere de la utilización de manera acertada de todos los medios o herramientas comunicacionales que correspondan al tipo de mensaje enviado y al público a dirigir, ya sea individual, grupal, gerencia mayor o menor.

El planteamiento expuesto indica la importancia y necesidad de la comunicación interna y externa en el funcionamiento de todos los procesos que envuelvan a la Piscina Universitaria América Bendito, puesto que permite a la organización mantener la coordinación entre sus distintas partes; es decir permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gerencia que acompañan el desarrollo organizacional. En dicha Piscina la comunicación no es del todo lo efectiva y fluida que debiera, puesto que la falta de información, la información a destiempo, la comunicación deficiente, las ambigüedades, los rumores, las suposiciones, se han convertido en obstáculos que impiden funcionar con agilidad y eficacia, aunado a la carencia total de escucha activa, de feedback, que ha mermado la efectividad, dando paso a las inseguridades que generan la incertidumbre y la postergación en la ejecución de actividades por parte de los miembros que hacen vida en esta Piscina.

Es importante acotar además que la Piscina Universitaria América Bendito no posee un plan de comunicación, para el personal que allí labora, es decir que la información que circula no se canaliza por canales formales, por lo que se debe definir un proceso integral de comunicación, a través de un plan que establezca un contexto futuro, que disponga de un camino a seguir y que predice posibles

restricciones, en fin una positiva estrategia que describa hacia dónde se quiere llegar, qué se quiere alcanzar y cómo se puede lograr.

Este planteamiento se realizara con el fin de permitir a los miembros de la Piscina Universitaria América Bendito a fortalecer el contacto directo e indirecto con sus miembros a través de la utilización pertinente de los medios comunicacionales como escritos, medios orales, audiovisuales, teléfono y electrónicos así como la divulgación de temáticas de interés para propiciar espacios de intercambio, promover actividades deportivas, talleres, círculos de interés, intercambios informales, invitaciones a eventos, entre el personal de la piscina y también promover el flujo de mensajes en todas las direcciones ascendente, descendente y horizontal. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la piscina convirtiéndola en una organización ágil, efectiva y por tanto más competitiva.

Con la utilización oportuna de esas formas de comunicación, se supone el acercamiento e integración de los miembros que laboran en la piscina a partir del intercambio de información, opiniones y diferencias en igualdad de condiciones facilitando un diálogo permanente de alineación y motivación.

En síntesis, se refiere a un plan de comunicación estratégica que pueda manifestar beneficios al personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito y del cual se desglosan las siguientes interrogantes: ¿Cuál es la situación comunicacional existente en el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito? ¿Cuáles elementos comunicacionales constituyen parte de un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito? ¿Es factible la aplicación de un Plan de Comunicación Estratégica por parte del Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito? ¿Cómo se puede elaborar un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito?.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Objetivos Específicos

Diagnosticar los niveles comunicacionales existentes en el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Identificar los elementos constitutivos de un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Estudiar la factibilidad de aplicación de un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Elaborar un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Justificación e Importancia de la Investigación

El deporte, la actividad física y la recreación son actividades indispensables en la persona para su desarrollo integral y su identidad social y nacional. Estas actividades deben ser aprendidas y conocidas para realizarlas con satisfacción ya sea que se oriente al perfeccionamiento o a la simple acción recreativa. Por tanto, de una u otra forma, las actividades deben tener sus espacios competitivos, los mismos que deben ser organizados con compromiso y eficacia.

En el presente estudio se propone un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito. A través del Plan se pretende crear y establecer un lenguaje único de comunicación que les permita a todos los miembros de la piscina apropiarse de dicho plan y ser personas activas en la realización y aplicación del mismo.

A nivel teórico la comunicación estratégica puede definirse como un eje fundamental en la Piscina Universitaria América Bendito, en lo que concierne a mejorar y potencializar las relaciones con sus públicos tanto internos como externos, a optimizar los procesos y la consecución de los objetivos organizacionales.

Lo anterior enmarcado en un contexto que está planificado y que tiene objetivos establecidos que hacen posible que sus integrantes estén en un constante aprendizaje y en un medio en el cual el desarrollo y la adaptación a los cambios se den de una manera positiva a través de la interacción y la constante retroalimentación. El plan de comunicación estratégica, se refiere a los espacios de interacción y acción de los miembros de la Piscina Universitaria América Bendito, contribuyendo a la consecución de los objetivos organizacionales a través de la participación de públicos internos y externos, donde la planificación de estrategias, medios y canales de comunicación tienen un papel protagónico.

A nivel metodológico; el proceso desarrollado durante el trabajo, se basó en una propuesta de investigación cuyo foco se materializó en el trabajo de campo apoyado en la investigación documental con el estudio y análisis de las respuestas de los informantes clave, referentes a la comunicación, los tipos de comunicación, medios de comunicación, barreras de la comunicación, entre otros. En este sentido la fundamentación metodológica del trabajo es la guía y el esquema que dio soporte conceptual al proceso de investigación ya que partió desde las necesidades de comunicación asertiva y fluida en el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito. Un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito es el resultado del proceso metodológico de investigación.

El proceso de investigación, cuyas fases principales consistieron en la formulación del problema de investigación, exponer el marco teórico, seleccionar la vía metodológica y exponer los resultados del proceso, basado en un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito

A nivel estratégico: se recolectó información que permitió contrastar y generar una propuesta sólida y contundente que incluyera y le diera una verdadera participación a los miembros internos y externos de la Piscina Universitaria América Bendito, convirtiéndolos en participantes sociales protagonistas y responsables desde su propia experiencia como principales beneficiarios de dicho plan.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

Antecedentes de la Investigación

Para abordar el tema, será necesario realizar una revisión documental de investigaciones existentes y que presentan vínculo directo o tangencial con la presente investigación, esta tarea permitirá orientar el proceso de investigación. A continuación se exponen los siguientes estudios.

Abreu, (2016). Presenta un avance del trabajo de grado titulado Comunicación interna de la Corporación Petroquímica de Venezuela, para optar al título de Magíster Scientiarum en Ciencias Comunicación de la Universidad del Zulia. La misma tiene como objetivo evaluar la comunicación interna de la Corporación Petroquímica de Venezuela. Para el logro de ello, se estudia específicamente el nivel de desarrollo de los principios básicos organizacionales y las estrategias de comunicación que se emplean para generar una adecuada comunicación interna.

Metodológicamente es una investigación descriptiva y de campo con diseño no experimental, se basará en una encuesta por entrevista; aplicada a 373 trabajadores pertenecientes a los Complejos Petroquímicos Morón (Carabobo), Ana María Campos (Zulia), General José Antonio Anzoátegui (Anzoátegui) y la sede corporativa (Carabobo); además de los 4 gerentes de Asuntos Públicos que dirigen el área comunicacional de cada una de las áreas operacionales identificadas anteriormente. Su fundamentación teórica parte a considerar la comunicación interna como principio fundamental para la organización eficaz; los principios básicos organizacionales direccionan y regulan la vida en la empresa y las estrategias de comunicación interna como acciones claves para consolidar el logro de los objetivos en la organización.

El público tanto interno como externo que hacen vida en la Piscina Universitaria América Bendito deben aprender a comunicarse, sobre todos aquellos que ocupan

cargos directivos, ya que al tomar decisiones, solucionar problemas, delegar trabajos, motivar a los empleados y atletas, así como planificar correctamente, seleccionar los medios por los cuales se orienten los principios básicos organizacionales, entrenamientos deportivos, eventos en deporte, entre otros; éstas serán actividades eficaces, oportunas y relevantes en la medida que se presente el correcto manejo de la comunicación, esta es la premisa principal que contempla Abreu en su trabajo.

Guillén, (2016). Su investigación tuvo como objetivo general proponer un sistema de competencias gerenciales para las organizaciones del deporte. La vía metodológica parte del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental, nivel descriptivo, asimismo la técnica para recolectar la información fue la entrevista y el análisis de contenido, los instrumentos utilizados fueron el guión de la entrevista validado por el juicio de expertos y cuadro de registro y clasificación de las competencias.

El instrumento fue aplicado a una muestra intencional de presidentes de las asociaciones deportivas, según la clasificación que las federaciones hacen y que se caracterizan por: a) Profesionales de la educación física, deporte y actividad física u otra profesión, b) Más de 4 años de experiencia, c) Que hayan recibido reconocimientos por las autoridades estatales. Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro literal y uno interpretativo, y se complementó la acción al verificar la interpretación con los mismos informantes claves.

Con el arqueo de fuentes y el cuadro de la interpretación ya verificado, se realizó el análisis y procesamiento de la información a través de una triangulación, que generó como resultado las competencias gerenciales técnicas y humanas que constituyen el sistema de competencias gerenciales para las organizaciones del deporte y que de ser aplicadas permitirá la eficiencia y eficacia en la administración, lo cual redundará en beneficio para las organizaciones en las cuales se desempeñan. Dentro de las competencias humanas propuestas por Guillén se encuentra la comunicación ya que constituye un pilar esencial para el éxito de cualquier empresa y organización deportiva, puesto que contribuyen a mejorar el nivel de comprensión dentro de la organización y de ésta con su medio ambiente exterior

Sanahuja, (2012). Realizó una investigación titulada análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles, en el que expone que en la actualidad, el management de las entidades deportivas en España presenta un permanente estado de bancarrota y un notable retraso respecto a las tendencias de gestión empresarial. La Sociedad de la Información (Castells, 1998), el deporte en la era digital (Moragas, 2007), la gestión de intangibles como nuevo paradigma (Costa, 2008) y la necesidad de saneamiento del sector (Campos, 2006) representan el contexto de una práctica profesional cuya aportación por parte de las estancias académicas ha sido modesta a pesar de los valiosos precedentes de Hopwood (2005), Olabe (2009) o Ginesta (2009), entre otros.

La investigación, a través de un estudio exploratorio, analiza los procesos de comunicación corporativa y marketing en el seno de las entidades deportivas profesionales (LFP y ACB) así como el establecimiento de una aproximación al estado del corporate (Villafañe; 2009), o función estratégica de la comunicación corporativa, en este sector. La metodología utilizada es cualitativa y se basa en trece entrevistas en profundidad a profesionales de siete clubes deportivos contrastadas por un panel de expertos. Las conclusiones revelan la asunción de proyectos basados en el corto plazo y la indeterminación de la identidad corporativa. No obstante, los profesionales desarrollan su trabajo a partir de una gran experiencia aplicando de forma instintiva principios del corporate.

En definitiva, esta investigación ha apuntado de forma exploratoria la inmadurez del sector del deporte en materia de comunicación frente a otros ámbitos empresariales. La evolución de los clubes deportivos requiere una mayor profesionalización y, también, la aportación de la tribuna académica. Existen numerosas cuestiones que exigen un mayor conocimiento y que reclaman la elaboración de investigaciones más profundas, realidad que también viven las organizaciones deportivas en Venezuela y específicamente en el Estado Mérida, según la revisión documental que hasta los momentos se ha hecho.

Mendoza, (2010). Realizó un trabajo denominado el Gestor Deportivo Municipal, en el cual aporta que en el país la institucionalización de los servicios deportivos es

de reciente data poco más de medio siglo, esto suma un cuadro complicado en el que no existe un panorama claro del funcionamiento de su estructura, menos aun del talento humano llamado a ocupar los cargos dentro de su funcionamiento. Actualmente se ha notado un cierto resurgir sobre el debate deportivo en el país, al menos es de notar la aprobación en puerta de una nueva ley sobre el área, donde se establece el deber ser de las actividades agrupadas bajo la jerga de prácticas motrices y la creación de un nuevo ministerio de competencia única del deporte.

Una vez descrita de manera tangencial la realidad del país y ante la complejidad que de hecho rodea el tema, se pretende describir al menos en correspondencia con la realidad de hecho, los elementos tangibles e intangibles que debe poseer un gestor deportivo tomando como aporte algunas propuestas generales y específicas existentes en el área. Producto de la revisión de referentes teóricos descritos en el trabajo, las competencias se distinguen a través de un proceso correlacional, debido a que vinculan subdimensiones del pensar, actuar y valorar dentro de una estructura conceptual holística, ello debido a que reúnen sistemáticamente una multitud de rasgos con la finalidad de encontrar aquellos que expliquen el desempeño laboral exitoso del gestor deportivo en correspondencia con sus tareas profesionales.

Dentro de la Subdimensión procedimental se encuentra la destreza para comunicar la información en todos los sentidos transmitiendo instrucciones, conocimientos, y visión de la organización, siendo esta la competencia que se está estudiando en el presente trabajo y que su manejo adecuado supone éxito para la Piscina Universitaria América Bendito.

Wettel, (2000). Realizo una investigación que dio como título Rol del Gerente Comunicador como Elemento Incidente en el Proceso de Cambio Organizacional. El punto de partida consistió en indagar sobre la comunicación como un proceso que traspassa la condición humana y que el hombre transfiere a todas las organizaciones producto de su creación. Las condiciones que lo rodean lo mantienen a la expectativa y constante lucha por persistir, pero no como un simple proceso lleno de imperfecciones, sino como el mejor camino para dirigir el futuro del cual no sólo los gerentes deben ser promotores.

El artículo es el resultado de la revisión y análisis de fuentes bibliográficas relevantes, que contribuyen al esclarecimiento de la historia que dio inicio a los diferentes estudios realizados en relación al proceso de comunicación humana. La extracción y comparación de las ideas concretas de los autores citados, permitió llegar, si no a conclusiones precisas, a una recopilación crítica de ideas y postulados sobre temas muy complejos insertados en el seno de una sociedad compleja.

El investigador aporta que uno de los grandes retos del gerente está en valorar la comunicación como el proceso movilizador de las organizaciones, las cuales logran su supervivencia y éxito a través de ella. Paradójicamente, la gerencia de las organizaciones utiliza la comunicación en sus dimensiones interpersonales, grupales, corporativas y sociales, por otra parte, la comunicación ejerce su función transformadora sobre la gerencia y sobre todos los integrantes de la organización. Es una fuerza transformadora que a la vez es transformada.

Este artículo se toma como referencia ya que confirma que el gerente y su equipo de trabajo deben permanecer atentos y establecer procesos de comunicación efectivos, pues sólo a través de la vinculación de las partes, de su organicidad, se evitará que se paralice el sistema, y se logrará su desarrollo armónico, se suma que toda organización tiene su propia visión, misión, objetivos, estrategias y cultura definidas pero si no son debidamente comunicadas y difundidas, la mayoría de sus miembros permanecerá trabajando en forma aislada, sin establecer una identificación consiente con el presente y el futuro de la misma.

Bases Teóricas

Para el desarrollo del presente estudio es necesaria la comprensión de las teorías y conceptos, más relevantes y relacionados con el objeto de la investigación. A continuación se exponen.

La Comunicación

Es la capacidad de emitir mensajes claros y convincentes. Las personas dotadas de estas competencias saben dar y recibir mensajes, captan las señales emocionales y sintonizan con su mensaje; abordan directamente las cuestiones difíciles, saben

escuchar, buscan la comprensión mutua y no tienen problemas para compartir la información de la que disponen, alientan la comunicación sincera y permanecen atentos tanto a las buenas noticias como a las malas. Vivas, y Gallego, (2008).

Para Acosta, (2005), el término comunicación para toda empresa moderna y para las organizaciones deportivas en particular incluye dos significados esenciales: comunicación organizativa y comunicación masiva. Estos tipos de comunicación constituyen los dos pilares esenciales para el éxito de cualquier empresa y organización deportiva, puesto que contribuyen a mejorar el nivel de comprensión dentro de la organización y de ésta con su medio ambiente exterior. En su significado tradicional, la comunicación consiste en la trasmisión oral, o escrita o visual de las ideas en formas de mensaje a través de cualquier medio posible en un proceso de dos vías en el cual se une un transmisor con un receptor y que puede realizarse directa o indirectamente.

El Proceso Comunicativo

Para plantear la importancia de la comunicación en una organización, será necesario dar cuenta inicialmente, de los componentes del proceso comunicativo y de cómo se interpreta la relación que comparten los elementos que la integran en la perspectiva del mismo desarrollo organizacional.

Según Sanahuja, (2012), hacer referencia al proceso comunicativo implica tener en cuenta el papel de los elementos participantes y cuáles son los esquemas que se presentan en el mismo proceso comunicativo. Por ello es clave explicar la función de cada uno de ellos a la hora de comunicar.

Elementos de la Comunicación

Son muchas las definiciones e interpretaciones que existen sobre la comunicación y sobre los elementos que integran ese proceso. Sanahuja, (2012). Para el caso se utilizará la referencia fundamental en la cual aparecen los siguientes componentes:

Emisor: persona o grupo de personas que producen un mensaje.

Receptor: persona o el grupo de personas que reciben el mensaje. Algunos modelos comunicativos plantean la figura del perceptor, resaltando el papel activo de éste.

Mensaje: lo que se expresa o se muestra con palabras, señales, imágenes o letras.

Canal: el mismo medio de comunicación. Es el vehículo que transporta el mensaje y conecta el emisor con el receptor.

Realidad cultural: el espacio cultural o el contexto en donde se desarrolla el proceso comunicativo y en donde hay prácticas, relaciones, actuaciones, intercambios y vivencias específicas de una persona, un grupo o de la sociedad en general.

Esquemas de Comunicación

Los esquemas comunicativos son las interpretaciones que históricamente han hecho los teóricos, a propósito de la relación que tejen los elementos partícipes en el proceso comunicativo. Los analistas han descubierto o interpretado no menos de una centena de relaciones.

Zapata en el 2005, expone estos planteamientos:

Esquema vertical: Es conocido con el nombre de esquema informativo, funcional o impositivo. Es el que se da en una sociedad como la actual en procesos masivos. El emisor produce un mensaje, lo envía al receptor y éste no lo responde.

Es decir, hay una imposición de ideas. No existe una participación real del receptor. Es un esquema fundamentalmente informativo.

Esquema horizontal: Es el propio esquema comunicativo. Se le conoce igualmente con tal nombre. En él, el receptor es activo, responde el mensaje y permite que haya un diálogo. En la sociedad moderna, a través de los grandes medios, es casi imposible que se dé.

Se presenta en pequeños grupos, en la comunicación entre personas. El Internet, en los últimos años, ha posibilitado que se desarrolle este esquema, sobre todo porque permite la participación colectiva de varias personas en un diálogo múltiple a través de la red.

Flujo de Comunicación en la Organización

En una organización eficaz la comunicación fluye en diversas direcciones. Tradicionalmente, la comunicación hacia abajo había fue considerada como la más importante, pero existen pruebas consistentes de que si la comunicación solamente fluye de arriba hacia abajo surgieran problemas. De hecho, se podría argumentar que la comunicación eficiente debe empezar con el subordinado, y esto significa primordialmente información hacia arriba. La Comunicación fluye también en forma horizontal, es decir, entre personas en niveles organizaciones iguales o similares, y diagonalmente, que comprende a personas de diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación.

La Comunicación en el Ámbito de las Organizaciones.

Según Zapata, (2005), no es posible llevar adelante el trabajo en equipo sin una fluida comunicación. Y no se trata solo de evitar los malentendidos, sino de maximizar las potencialidades y lograr una organización fuerte y sólida.

Gran parte de los problemas, tanto dentro de las organizaciones como en la vida personal, se vinculan con incompetencias a la hora de expresar y de relacionarse con los otros. Un aspecto muy importante para conseguir una comunicación eficaz es el saber escuchar. Para lograr una comunicación efectiva dentro una organización, es preciso contar con un buen sistema de comunicación y con una persona idónea para hacerlo efectivo. En algunas organizaciones no se le da suficiente importancia a esto, y es así como muchas veces surgen problemas que podrían haberse evitado.

En la comunicación empresarial se suele diferenciar entre comunicación externa y comunicación interna.

La comunicación externa: comprende lo que se debe transmitir hacia fuera de la empresa, lo que puede comprender consumidores, grupos de opinión, cámaras empresariales, etc. Es sin duda fundamental ya que es la que permite dar a conocer un producto o servicio e informar sobre sus principales beneficios o características. Por lo general se recurre a medios gráficos, televisión, Internet, afiches, carteles, volantes,

catálogos, folletos, etc. Las relaciones públicas son parte importante en la comunicación externa, y estas influyen mucho la imagen o reputación de la empresa que se va construyendo.

La comunicación interna: el mensaje se dirige hacia dentro de la empresa, a su personal. Su finalidad es delinear misión y visión, coordinar actividades, organizar tareas, informar sucesos, replantear objetivos, motivar, etc. La comunicación interna puede ser formal o informal. En la primera el mensaje comienza en un integrante de la empresa con un determinado nivel jerárquico y va dirigido a otros integrantes de igual o diferente nivel jerárquico siguiendo canales establecidos formalmente por la empresa. En la segunda, la información circula entre los miembros de la empresa sin seguir canales establecidos formalmente. Aunque la primera es la más relevante en términos organizacionales, la segunda también puede influir en los resultados de la empresa.

Tipos de Comunicación conforme al Código de Uso según Gómez de Arango M. (2008).

Comunicación escrita: Es la que se establece cuando se usa un código lingüístico escrito, usando la grafía de signos y se desarrollan a través de: cartas, telegramas, mensajes escritos, correos electrónicos, postales, notas, ideogramas, jeroglíficos, alfabetos, siglas, graffiti, logotipos entre muchos otros. Para interpretar correctamente los mensajes escritos es necesario conocer el código, que ha de ser común al emisor y al receptor del mensaje.

Comunicación verbal: Hay múltiples formas de comunicación oral; estas formas han evolucionado desde las más primarias gritos, silbidos, llantos y risas hasta las más evolucionadas generadas por el lenguaje articulado donde se aplican los sonidos estructurados que dan lugar a las sílabas, palabras y oraciones con las que unos se comunican con los demás; se usa cuando se dialoga con alguien, en las conversaciones diarias con los otros, en una conferencia, en una entrevista y en todos

otros tipos de intercambiamos entre las personas a través de sus procesos de interacción social.

Comunicación no verbal: Entre los sistemas de comunicación no verbal se encuentra el del lenguaje corporal y el lenguaje icónico.

Gestual o corporal: Una parte importante de la comunicación no verbal, es el lenguaje corporal por medio del cual unos se comunican con otros mediante el cuerpo en una interacción personal, así se dice que todo el ser humano a través de su cuerpo habla; por ello está constituido por los gestos, movimientos, tono o acentuación de voz, la ropa e incluso el olor corporal pueden también forman parte de los mensajes que se quieren dar cuando se comunica con los demás.

Ikónico. Se trata de comunicaciones en las que no empleamos palabras sino imágenes, como las señales de tránsito, señales de no fumar, de peligro, imágenes de mujer u hombre para indicar el baño respectivo, entre otras; también aquí se engloban muchas formas de comunicación no verbal: códigos universales (sirenas, Morse, Braille, lenguaje de los sordomudos), códigos semiuniversales (el beso, signos de luto o duelo), códigos particulares o secretos (señales de los árbitros deportivos, etc.).

Considerando que el lenguaje no verbal es muy importante en una exposición, se amplía esta información.

El lenguaje, sobre todas las otras diferencias, es lo que separa al hombre del resto de los animales. Sin él, la cultura, la historia sería imposible. En la conversación cara a cara, sin embargo, el lenguaje se desarrolla en un marco de comunicación no verbal que es parte indispensable del mensaje. A menudo las personas olvidan que lo que hacen es un medio de comunicación en la medida en que otros lo interpretan consciente o inconscientemente.

Los directivos inteligentes estudian a conciencia aquellos con quienes tratan para familiarizarse con sus posturas, movimientos y gestos e intentan así determinar su significado. El lenguaje corpóreo no es un reflejo perfecto de los pensamientos, actitudes y emociones; sin embargo, se pueden obtener importantes pistas.

Normalmente se descuidan dos puntos importantes referentes a la acción.

1. No actuar es una forma importante de comunicación. El gerente que no elogia al empleado por un trabajo bien hecho o que no proporciona los recursos prometidos está enviándole un mensaje. Puesto que se envían mensajes mediante la acción o la falta de acción, en el trabajo hay comunicación casi en todo momento sin importar las intenciones.

2. A la larga, la acción es más elocuente que las palabras. Los gerentes y directores que dicen una cosa pero hacen otra muy pronto se darán cuenta de que sus subordinados "escuchan" sobre todo lo que hacen. Cuando hay discrepancias entre lo que alguien dice y lo que hace, a eso se llama brecha de credibilidad de comunicación.

Una parte importante de la comunicación no verbal, es el lenguaje corporal por medio del cual unos se comunican con otros mediante el cuerpo en una interacción personal. La cara y las manos son fuentes especialmente importantes del lenguaje corporal en las situaciones laborales. Ejemplo de ello son el contacto ocular, el movimiento de los ojos, las sonrisas y los ceños, el contacto físico y el fruncir la ceja. Otros tipos de lenguaje corporal son la cercanía, el movimiento de caderas y la frecuencia de la respiración.

En cierta ocasión un administrador frunció la ceja cuando un empleado le hizo una sugerencia y éste interpretó el gesto como un rechazo, cuando en realidad el administrador tenía un dolor de cabeza. En otra ocasión, una sonrisa en un momento inoportuno fue interpretada como un ademán despectivo y se produjo una discusión.

Cognición social: Cuando algún desconocido se acerca a otra persona, ocurren los siguientes procesos y fenómenos que constituyen el área de estudio de la cognición social:

1. La reacción ante quien se acerca dependerá del reconocimiento de emociones que se realicen; es decir, del diagnóstico acerca de su estado de ánimo. Este diagnóstico se elabora a partir de la observación de su rostro y de otras señales no verbales.

2. De manera inevitable, se forma una impresión sobre ella, una imagen relativamente coherente, para la cual se unen diversos elementos informativos que se han podido ir recogiendo en esos primeros instantes de interacción: su aspecto físico, vestimenta, forma de hablar, atractivo, etc.
3. Se realizan atribuciones causales, esto es, se busca una causa para explicar la conducta de dicha persona. Los sentimientos, pensamientos y conductas respecto a tal persona estarán mediatizados por el tipo de causa a que se atribuya a su conducta.
4. Se utilizan esquemas conjuntos organizados de conocimientos, que ayudan a procesar rápidamente la información que se va recibiendo y a tomar una decisión lo más adecuada posible.
5. La reacción estará mediatizada por los procesos de inferencia social, es decir, por la forma según la cual se procesa la información que se está recibiendo, se almacena en la memoria, se pone en relación con otra información de la que ya se disponía, se recupera y se aplica al caso en cuestión.

De todas y cada una de estas partes depende el éxito o fracaso al comunicar. El interlocutor va contrastando sus expectativas, el despliegue informativo y el contexto concreto.

La primera impresión: "Nunca se tiene una segunda oportunidad de dar una primera impresión". Como ya se ha dicho anteriormente, es imposible no comunicarse. La primera impresión es un proceso de percepción de una persona por otra que transcurre en muy poco tiempo. Habitualmente no se es del todo consciente ni de la emisión ni de la recepción de las informaciones que la configuran.

El tiempo en que fragua la primera impresión varía entre dos y cuatro minutos en el encuentro cara a cara, y escasos segundos en el telefónico. Abarca tres campos, con muy distinto peso en el conjunto final de la impresión. A estos hay que añadir un cuarto: Cómo se escucha, que completa el círculo de la comunicación.

Esos tres campos, tres canales, se perciben y analizan de un modo sucesivo, y el conjunto ha de ser coherente en su mensaje. La incoherencia entre canales causa distorsión o ruptura de la comunicación. Por el contrario, la armonía concentra la atención hacia las palabras y da confianza. Cuanta más congruencia haya entre lo que

se dice y la forma en que lo que se dice, más favorable será la primera impresión que se cause.

Cuanto más se sepa de: -Uno mismo, mayores serán las probabilidades de transmitir de forma unívoca la imagen.

-Los demás, con más exactitud se podrá predecir las expectativas que ellos tienen respecto a nosotros, y mejor se podrá conformar las expresiones para que seamos comprendidos.

Componentes de la primera impresión

1. ***Qué aspecto se tiene:*** lo que ven, comunicación visual, color de la piel, estrato social, sexo, edad, apariencia biotipo, postura, pelo, vestido, accesorios, olores, colores, expresiones faciales, contacto ocular, movimientos, espacio personal corpulencia, altura, peso; posturas; distancias; objetos, tacto, piel, tejidos, posibles contactos.

2. ***Cómo se habla:*** La voz. En el caso del contacto telefónico se convierte en casi la única fuente de información, con la que tratarán de cubrir las lagunas que aportaría lo visual, la teórica primera fase. Rapidez, volumen, tono o altura, calidad o timbre, articulación o dicción

3. ***Qué se dice:*** Las palabras. Cómo se enfocan los asuntos. Qué se piensa y cómo se expone.

-Lo negativo: términos de relleno, expresiones restrictivas, términos exclusivos

-Lo positivo: estilo directo y afirmativo; no restrictivo, salvo que se entienda idóneo; sin disculpas ni evasivas; más simple en su sintaxis que por escrito, organizado; coloquial, conciso, animado; breve y puntual; incluso "participativo".

4. ***Cómo se escucha:*** No interrumpir, si interrumpen se debe hacer respetar, dar señal de retorno, se oye y se entiende su mensaje, utilizar los términos del interlocutor, responderle, demostrar interés pidiendo aclaración a lo que se oye.

Como síntesis, interesa conocer los mecanismos de la primera impresión para utilizar eficazmente esa fuente de información. Saber todo lo que se está "diciendo" a los demás, para que actúe en favor. Y conocer qué impactos se reciben, por qué se reacciona de una manera determinada.

Todo ello sin forzar la realidad propia o ajena, con naturalidad expresiva y receptiva. Las " interpretaciones ", en los dos sentidos de la palabra, sólo son buenas para los actores y para los obligados a juzgar.

La naturalidad: Conocer el significado de los gestos nunca hará daño. Existe un lenguaje natural de hondas raíces antropológicas, con el que se habla constantemente, aunque no esté controlado en el plano consciente.

Si la vista ha robado agudeza a los demás sentidos, sólo desarrollados en los que carecen de visión, en el terreno de la comunicación la palabra acorta la plena conciencia de otros códigos. Pero, aun de forma menos consciente, se sigue influyendo y afectando el lenguaje de los gestos. Toda actitud que pueda significar ataque o defensa debe desaparecer entre los que hablan y escuchan.

Hablar de pie: El ser humano es bípedo pero de un solo punto de apoyo. El otro sirve para guardar el equilibrio, para girar rápidos, para caminar. El eje único permite girar el tronco a unos y otros, inclinar levemente, cimbrear. Los brazos se mueven con soltura. Estar de pie supone una actitud de servicio, de disponibilidad propia del dinamismo del líder. El mantenerse agarrado a la mesa, al bolígrafo, al atril o al pie del micrófono denota necesidad de protección.

No es bueno ofrecer el perfil o la espalda mientras se habla. Dirigirse a los interlocutores supone mirarles y dejarse mirar de frente. Girar hacia unos y otros, con suavidad, es normal. Estar torcidos, mirar de lado, se interpreta como rigidez timorata, reserva o amenaza.

El presentador que avanza en la sala para estar próximo a los más lejanos, termina dándoles la espalda a los de las primeras filas. Cambiar de posición, en puntos hacia los que todos puedan volverse, es un medio de equidistar de todos. Pero convendrá no dar continuos paseos que causan mareos o incomunicación.

El sentimiento de dominancia o dependencia está muy relacionado con la posición arriba y abajo. El que habla de pie asume cierto liderazgo. Su relación con los que escuchan sentados tiene otras connotaciones. La postura sedente se considera una

ocupación más estabilizada del lugar: ellos son los señores y el que está de pie les sirve.

Para hablar en una sala grande a mucha gente se hace preciso hablar de pie. Te ven mejor, se tiene una mayor amplitud expresiva y la respiración diafragmática se hace plena. Las piernas no deben separarse mucho. Evitar dar pasos adelante y atrás efecto de cierto nerviosismo o el balanceo continuo que produce apoyarse alternativamente en una y otra pierna. Cuando se habla desde un plano más elevado, se evitará levantar la barbilla. Es preferible una pequeña inclinación hacia adelante para que los rostros queden en paralelo.

Hablar sentado. La mesa redonda, asientos de la misma altura, refuerza el sentido de igualdad. La falta de estrados en la sala de conferencias o el aula imprime un aire democrático y participativo. Cuando se habla en una reunión de trabajo de pocos asistentes parece obligado sentarse con ellos en un mismo plano. Hay que justificar el estar de pie por escribir en la pizarra o algo parecido.

Las mesas representan un obstáculo para la comunicación en cuanto son barrera y defensa para todos. Estar sentados, sin mesas, produce un grato ambiente de amistad. Sin embargo, se hacen muchas veces necesarias para examinar papeles y tomar notas.

La mesa de una reunión de trabajo y la mesa del presentador deberán ser más bajas que las de despacho o las sillas más altas. De esta manera dejan ver algo más que bustos parlantes. Los hombros y brazos pueden bajar, relajarse, sin que las manos desaparezcan bajo la mesa.

Al presentador, cuando pone y señala transparencias en el retroproyector, se le recomienda que esté sentado, de cara al grupo. Necesitará una mesa baja. Cuando se está sentado sobre la columna se sigue vertical, humano y seguro. Se da la impresión de estar vivos, descansados, lúcidos, dispuestos a atender y trabajar. Se recomienda comenzar en posición cómoda llenar el asiento pero no echados sobre la mesa ni sobre el respaldo: bien sentados en el asiento.

El interés por lo que dice o le dicen le llevará en los momentos más cálidos a inclinarse hacia adelante, apoyado en el filo de la silla. No conviene, cuando se toma

la palabra, cruzar las piernas ni los pies, señal de tensión no de trabajo o de aislamiento relajado. Los pies recogidos bajo el asiento, sobre las puntas o cruzados, denotan y mantienen un nerviosismo reprimido. Si se está bien sentados, ni las piernas ni los brazos estarán tensos.

Los gestos de descarga: Los animales, el hombre incluido, realizan unas cortas acciones, tics o gestos consabidos, que les sirven de válvula de escape o descanso a la tensión comunicativa. Se interrumpe la actividad principal para introducir actos estereotipados, bien conocidos, de aseo, arreglo personal, ingestión de alimentos y otras habilidades motoras.

Se arregla el pañuelo o corbata, los puños de la camisa, etc. se restriega y limpian los ojos, las gafas; se llevan las manos a la nariz y los oídos; se satisfacen ciertos picores; se enjuga el sudor, se repasa el aseo de las uñas, se acude una y otra vez al vaso de agua, se arreglan los papeles, se limpia el polvo, se abre y cierra un cajón, se enfrasca en un dibujo, se trazan flechas, etc.

Deben censurarse y omitirse aquellas que puedan molestar a los presentes, por repetidas o de mal gusto. Pero no debe suprimirse toda demostración de duda o debilidad. Una actitud excesivamente atildada restaría humanidad.

Las manos: Basta que estén presentes, en realidad no hacen nada propio: sólo acompañan como testigos. El oficio de las manos es trabajar, defenderse o atacar. Y en el proceso de comunicación no tienen que hacer nada de esto. Quizás demostrar que están en lo que se dice, sin asumir protagonismo.

Cuando se espera una orden las colocan sobre la parte anterior de las caderas, listas para ocuparse en algo. Cuando se empieza a hablar pueden estar delante, los codos flexionados. No estarán quietas, aunque podrían estarlo en algunos momentos. Las palabras, el sentido de lo que se dice, las moverán sin que se advierta, sin que se tenga que pensar en el gesto.

Cruzar las manos ante la región pélvica es una postura inocente, tímida, que no debe prolongarse. Llevar la misma posición a la espalda mutila: si una mano aprieta fuertemente la muñeca de la otra, delante o a la espalda, se reviste de la autoridad.

Las manos en los bolsillos ocultan algo más que las manos. Si se deja el pulgar fuera o sólo ocultamos este dedo en el chaleco o bajo el cinturón, la actitud se vuelve clara: "todo está bajo control". Mostrar las palmas de la mano es decir la verdad, que no se oculta nada.

El lenguaje del rostro: lo que se debe hacer con el rostro no debe preocupar porque al hablar no lo vemos. Su expresividad procede de actos reflejos congénitos: el recién nacido hace las muecas de los sabores ácidos, dulces y amargos. Ríe, sonrío, llora y bosteza con la perfección de un adulto. Se ha indicado cómo hacer para mirar a todos de frente. Y mantener, uno a uno, la comunicación interpersonal, que se realiza entre "tú y yo" (y no entre vosotros y yo). Cuando son muchos, bastará resbalar la vista por las frentes de la concurrencia. Cuando son pocos, habrá que dirigirse especialmente a cada uno cuando se aluden a temas que les pueden competir o interesar. El puente de la mirada no se supe con nada. Cualquier ademán resulta sin vida, imposible, si no miramos.

Función de la Comunicación

La función de comunicación es el medio a través del cual se unifica la actividad organizada. Podría verse como el medio por el cual los insumos sociales llegan a los sistemas sociales. Es También el medio con que se modifica la conducta, se efectúa el cambio, se hace productiva la información y se cumplen las metas. Chester I. Barnard, por ejemplo, considero la comunicación Como el medio a través del cual la persona se vincula en una organización para alcanzar un fin común. Esta sigue siendo la función fundamental de la comunicación. De hecho, la actividad de grupo es imposible sin la comunicación ya que no se puede lograr la coordinación ni el cambio. Gómez de Arango (2008).

Propósitos de la Comunicación

El propósito de la comunicación en una empresa es realizar el cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. Según Gómez de Arango, (2008), la comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la empresa debido a que integra las funciones administrativas. Particularmente, la comunicación es necesaria para: Establecer y difundir las metas de una empresa, desarrollar planes para su consecución, organizar recursos humanos y otros de la manera más eficiente y eficaz, seleccionar, desarrollar y evaluar a los miembros de la organización, dirigir, motivar y crear un clima en que las personas desean contribuir, controlar el desempeño.

Ruidos y Retroalimentación en la Comunicación

Para Gómez de Arango, (2008), la comunicación se ve afectada por el ruido, que es cualquier cosa que impide la comunicación.

Un ruido o un medio confinado podrían bloquear el desarrollo De una idea clara.

La codificación puede ser defectuosa por el uso de símbolos inadecuados.

La transmisión podría interrumpirse por estática en el canal.

La decodificación podría ser defectuosa si se asigna un significado equivocado a las palabras o símbolos.

La falta de atención puede producir una recepción inadecuada.

Para verificar la eficacia de la comunicación es elemental la retroalimentación

Comunicación en la Empresa

En las empresas actuales, según Wettel, (2000), la información debe fluir más rápido que antes, inclusive una breve suspensión de actividades en una línea de producción rápida puede ser muy costosa en términos de producción. Por lo tanto, es esencial que los problemas de producción sean comunicados rápidamente para que se tomen medidas correctivas. Otro elemento importante es la cantidad de información, que ha crecido enormemente en los últimos años, lo que provoca una sobrecarga de información. Es necesario determinar qué clase de información necesita el gerente para una toma de decisiones eficaz. Se requiere a menudo recabar datos de los

superiores y subordinados del gerente y también de departamentos y otros miembros de la organización.

Necesidad de Información por Parte de los Gerentes

Para ser eficaz, un gerente requiere la información necesaria para desempeñar sus funciones y actividades. Sin embargo, una mirada aun superficial a los sistemas de comunicación muestra que con frecuencia carece de información vital para la toma de decisiones o que reciben demasiada información, lo que produce una sobrecarga. Lo que un gerente necesita no es el nacido de información, sino información pertinente. Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por lo contrario, debe de estructurarse de acuerdo con las necesidades de cada gerente. Wettel, (2000).

Barreras de la Comunicación

Según Zapata en el 2005, durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en:

A) Semánticas: Es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados. El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

B) Barreras Físicas: Son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.

C) Fisiológicas: Son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor voz débil, pronunciación defectuosa, o del receptor sordera, problemas

visuales, etc, que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.

D) Psicológica: Representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales temor, odio, tristeza, alegría o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

En el aspecto administrativo, las barreras pueden ser por la falta de planificación, supuestos no aclarados, distorsiones semánticas, expresión deficiente, pérdida en la transmisión y mala retención, escuchar mal y evaluación prematura, comunicación impersonal, desconfianza, amenaza y temor; periodo insuficiente para ajustarse al cambio; o sobrecarga de información.

Barreras Administrativas

Según Wetzel, (2000), la estructura y el funcionamiento de la organización dan lugar a problemas.

Barreras Personales: Son las interferencias que parten de las características del individuo, de su percepción, de sus emociones, de sus valores, de sus deficiencias sensoriales y de sus malos hábitos de escucha o de observación. Son el ruido mental que limita nuestra concentración y vuelve muy selectiva nuestra percepción e interpretación.

Barreras Físicas: Son interferencias que ocurren en el ambiente físico donde se desarrolla la comunicación.

Barreras Semánticas: Son aquellas que tienen que ver con el significado que se le da a una palabra que tiene varios significados.

El Filtrado: Es la manipulación de información por parte del emisor, de modo que sea vista de manera más favorable por el receptor.

La Percepción Selectiva: Contrariamente al anterior, esta barrera mental se encuentra en el receptor y consiste en captar sólo aquello que se quiere o sólo lo que conviene al receptor.

Las Emociones: Conviene hablar aparte de esta barrera personal, porque el estado de ánimo tanto del que emite, como del que recibe, es una interferencia muy poderosa que influye generalmente en la forma que se transmite un mensaje las emociones afectan el tono de voz, los movimientos, la gesticulación, y también influyen en la forma como se interpreta un mensaje.

El Lenguaje: La edad, la educación, el nivel cultural y muchas veces la capacidad o nivel de inteligencia de las personas, son variables que influyen en el lenguaje que utilizan y que son capaces de comprender.

Impersonal/Automático: Intercambio de frases familiares o automáticas. (Cómo está, Buenos días, etc.)

Impersonal/Basado en Hechos: Informar datos.

Impersonal/Persona: Informar o comunicar las ideas, pensamientos o juicios de uno.

Personal: Comunicar sentimientos y pensamientos personales.

Barreras a la Comunicación

Barreras Personales: Proviene de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar. Las emociones actúan como filtros en la comunicación. Se escucha y se ve lo que emocionalmente sintonizamos. La comunicación, entonces, no se puede separar de nuestra personalidad.

Barreras Físicas: Ocurren en el ambiente. Ruidos, distancia entre las personas, interferencias físicas de otro tipo. Control ambiental: es modificar las condiciones físicas de modo de predisponer al receptor e influir en sus sentimientos y comportamiento.

Barreras Semánticas: Relacionadas con el significado. Surgen de la limitación de los símbolos a través de los cuales se comunica. Los símbolos suelen tener más de un significado y se debe elegir uno de ellos. Interpretación de símbolos, inferencia basada en suposiciones y no en hechos.

Gómez de Arango en el 2008 expone los siguientes elementos a los cuales considera que afectan de forma negativa la comunicación

Falta de Planificación en la Comunicación

La buena comunicación pocas veces ocurre accidentalmente. Con demasiada frecuencia las personas empiezan a hablar y escribir sin pensar, planificar y definir el propósito del mensaje. Sin embargo conocer las razones de una directiva, seleccionar el canal más idóneo y elegir el momento apropiado pueden mejorar enormemente el entendimiento y reducir la resistencia al cambio.

Mensajes Mal Expresados

No importa cuán clara sea la idea en la mente del emisor de la comunicación, podría perder claridad si se escogen mal las palabras, hay omisiones, incoherencia, una mala organización de ideas, estructura poco común de las oraciones, trivialidades, palabras innecesarias y una incapacidad de clarificar las aplicaciones del mensaje. Esta falta de claridad y precisión, que pueden ser costosas, puede evitarse con un mayor cuidado al codificar el mensaje.

Perdida por la Transmisión y una Mala Retención

En una serie de transmisiones de una persona a la siguiente, el mensaje va perdiendo precisión. La mala retención de información es otro problema grave. Esto hace necesario la repetición del mensaje y el uso de varios canales de comunicación.

Falta de Atención y Evaluación Prematura

Hay muchas personas que hablan pero pocas que saben escuchar probablemente todos hemos tenido ocasión de observar a personas que intervienen en una conversación con comentarios que no tienen relación con el tema que se trata. Una razón podría ser que están preocupadas por sus propios problemas, en lugar de escuchar la conversación. Escuchar exige una total atención y autodisciplina. Significa también evitar una evaluación prematura de lo que otra persona tiene que

decir. Una tendencia común es juzgar, aprobar o rechazar lo que se dice, en lugar de tratar de entender el marco de referencia de quien habla. No obstante, escuchar sin realizar juicios apresurados puede hacer que toda la empresa sea más eficiente y eficaz.

Desconfianza, Amenazas y Temor

La desconfianza, amenazas y el temor socavan la comunicación. En un clima que contenga estas fuerzas, cualquier mensaje será visto con escepticismo. La desconfianza puede ser resultado de una conducta inconsistente por parte del superior o puede deberse a experiencias pasadas en la que el subordinado fue castigado por proporcionar honestamente información desfavorable pero verdadera, las amenazas, que pueden ser reales o imaginarias, las personas tienden a ser más rígidas, a estar a la defensiva, a distorsionar la información. Lo que se necesita es un clima de confianza, que facilite la comunicación franca y abierta.

Periodo Insuficiente de Ajuste al Cambio

El propósito de la comunicación es realizar cambios que pudieran afectar seriamente a los empleados: cambios en el tiempo, lugar, tipo y orden del trabajo, o cambio en las estructuras grupales o habilidades que se deben de utilizar. Algunas comunicaciones apuntan a la necesidad de mayor capacitación, ajuste de carrera o arreglo de estatus. Los cambios afectan a las personas de diferentes maneras, y podría llevar tiempo pensar en el significado total de un mensaje. Por ello, es importante para eficacia no forzar el cambio antes de que las personas puedan ajustarse a sus implicaciones.

Sobrecarga de Información

Es posible pensar que un mayor e irrestricto flujo de información ayudaría a superar los problemas de la comunicación. Sin embargo, un flujo irrestricto podría producir demasiada información. Las personas responden a la sobrecarga de información de diversas formas, las cuales son: primero, es posible que no consideren

cierta información. Una Persona que recibe demasiada correspondencia podría simplemente ignorar algunas cartas que deben de responderse. Segundo, si la persona esta abrumada con demasiada información, las personas cometen errores al procesarla. Tercero, podrían postergar el procesamiento de la información permanentemente o con la intención de ponerse al día en el futuro. Cuarto, una persona podría filtrar la información. La Filtración puede ser útil cuando la información más urgente e importante se procesa primero y los mensajes menos importantes reciben menor prioridad. Finalmente, el hombre responde a la sobrecarga de información simplemente escapando de la tarea de comunicarse. En otras palabras, ignora la información o no la comunica debido a una sobrecarga de información

Medios de Comunicación Organizacional

Desde el punto de vista de la organización, para Gómez de Arango (2008), “la comunicación es estratégica, es decir, la organización (emisor) tiene un interés, un objetivo para un público (meta, primario, clave, conocido, definido, clasificado, categorizado)”. Ese interés se debe definir claramente, para tomar decisiones. Se habla de un objetivo que puede ser cognitivo (informativo), emotivo (sensibilización, motivación, emocional) y casi siempre conativo (busca una respuesta: adhesión, mover a la acción, cambiar comportamientos, etc).

Comunicación para la acción es lo que se hace en la comunicación organizacional. Luego se necesita seleccionar uno o varios medios, escogidos desde el objetivo, las calidades del público, los recursos, las características del mismo medio y su relación con el público. Con todos estos elementos aclarados, se define y codifica el mensaje, se calcula su impacto y posteriormente se mide el resultado para tomar los correctivos, siempre buscando el logro de los objetivos y estrategias de la organización.

Parece sencillo, pero cada parte del proceso tiene complejidades en forma aislada o en relación con las demás partes. Si se hace hacemos el trabajo de esta manera, cumplimos las etapas del ciclo en la aplicación del proceso de la comunicación.

Estrategia de Medios – Canales para Transmitir los Mensajes.

Permite definir a través de cuáles medios difundir los mensajes, el lugar, el momento, la repetición o frecuencia, la duración, con quiénes, para alcanzar los objetivos. Gómez de Arango (2008).

El lenguaje (verbal y no verbal) fue el punto de partida y sigue vigente, aunque a través del tiempo el hombre ha diseñado y seguirá creando nuevos medios para comunicarse con sus semejantes. En la comunicación organizacional se utilizan muchos medios, los cuales se seleccionan ya sea en forma individual o como mezcla para cada acción del plan de comunicaciones.

Clasificación

Según Gómez de Arango (2008), cualquier clasificación que se intente es subjetiva y depende del punto de partida, pero en realidad las listas que se logran incluyen casi siempre los mismos medios cuya función se mira desde el propio objetivo. Por ejemplo, si se mira desde la comunicación publicitaria, se habla de medios publicitarios. Si se hace desde las relaciones públicas, se puede hablar de los medios de las relaciones públicas o de la comunicación corporativa, si desde el periodismo, son medios informativos y así sucesivamente.

Aunque algunos hayan sido creados por la publicidad o el periodismo, hoy se usan en relaciones públicas y comunicaciones sean organizacionales, para el desarrollo, etc. Se ha avanzado tanto en el campo de los medios que éstos hoy son grandes negocios y han generado otros negocios, como las agencias de medios o centrales de medios, en las cuales se encuentran expertos en medios, en investigarlos, en conocer el adecuado para cada caso y en negociarlos, entre otras funciones.

Otros medios son tan sencillos como hablar con una persona, sea cara a cara o por teléfono, carta, etc. Así como tenemos que conocer los públicos, necesitamos conocer los medios para saber cuál es el adecuado para el logro de los objetivos. Conocerlos y clasificarlos implica saber de su estructura, de su funcionamiento, de sus características y ventajas individuales, orientaciones, contenidos audiencias y estudios de audiencias. También es necesario saber cómo funcionan, cómo usarlos

por lo menos en su generalidad y saber buscar para entendernos con el experto en cada uno de ellos y explicarle claramente lo que pretendemos y esperamos.

También se debe considerar el aspecto económico, porque se tiende a la efectividad (eficiencia y eficacia), ya que los recursos siempre son escasos. Normalmente se mide en el costo/persona/ /tiempo (espacio, en la cobertura de la campaña o actividad comunicacional. Hoy en Internet aparece el costo/click.

Por todo esto es necesario conocer las características de cada medio y al hacer el plan de medios con un presupuesto determinado, siempre buscando el máximo rendimiento del recurso. Es claro que el uso de medios siempre implica recursos económicos, porque cuesta la tecnología, el recurso humano, el tiempo, el espacio, la presencia en un medio y cuesta también medir el impacto y hasta el mismo proceso de compra del medio. Esto se aplica para los anuncios, patrocinios e inclusive en el caso del publicity, del free press, que teóricamente no tiene costo, o en la elaboración de un blog que puede encontrarse en plataformas gratuitas o en las privadas de una organización.

www.bdigital.ula.ve

1-Medios Convencionales

Mencionados por Fernández, (2004) de la Universidad de Salamanca, en su artículo Planificación y gestión de medios publicitarios.

Masivos: los cuales han admitido publicidad casi desde sus inicios, son impersonales y permiten llegar rápidamente a un gran número de personas, casi simultáneamente, dice Fernández Blanco. Realmente se puede decir que los medios masivos son medios informativos, publicitarios, de propaganda, de entretenimiento, ya que todo depende de la intención con la que se use. Venden espacio, tiempo, presencia, etc. Incluyen:

- Prensa, con todos sus suplementos y publicaciones especiales.
- Radio
- Televisión
- Cine
- Revistas

- Exterior (vallas, las cuales nacieron como medio publicitario)
- El libro es también un medio de comunicación convencional, pero no masivo.
- El teatro, tal vez el más antiguo, pero no tan masivo.

2- No convencionales

Según la clasificación de Fernández Blanco, los no convencionales apuntan a personalización. Ella incluye:

- Mailing personalizado
- Buzones/folletos
- Marketing telefónico
- Regalos publicitarios
- P.L.V. Señalización y rótulos
- Ferias y exposiciones
- Patrocinio, mecenazgo, marketing social
- Patrocinio deportivo
- Publicaciones de empresas
- Anuarios, guías y directorios
- Catálogos
- Juegos promocionales
- Tarjetas de fidelización
- Animación punto de venta

Anteriormente se pensaba que eran más económicos y que la gran inversión publicitaria de las empresas se dirigía a los convencionales. Hoy, cuando la tendencia es al marketing one to one (1x1), a la comunicación personalizada, las organizaciones se están volcando a estos medios.

3-No Incluidos en los Anteriores

Otros adicionales que y que no fueron incluidos por la mencionada autora:

- a.-Telegramas
- b.-Fax
- c.-Volantes
- d.-Comunicaciones en las facturas, boletas, pagos, etc.
- e.-Teléfono fijo y celular para otros tipos de comunicación.
- f.-Pintura
- g.-Fotografía
- h.-Material en el punto de venta o de circulación: habladores, rótulos en pisos, paredes, espejos, puertas, animaciones, sonidos, vallas internas en almacenes, estacionamientos, etc. Inclusive se ve en almacenes. Realmente los grandes almacenes se han convertido en especies de megamedios, pues en su espacio tienen cabida otros medios que promocionan e informan sobre productos y servicios. Se buscan los espacios donde se encuentran las personas que son el público objetivo. En este sentido, los medios de transporte, siempre han sido espacios para vallas.
- i.-Publicaciones empresariales, con su gran variedad
 - Informes de gestión, financieros, sociales
 - Boletines, periódicos, revistas institucionales
- j.-Telerevistas, programas de radio
- k.-Eventos
 - Internos
 - Externos
 - Reuniones (grupos primarios, trabajo en equipo)
 - Actas
 - Ferias, muestras (comerciales, institucionales, educativas)
 - Conciertos.
 - Conferencias, paneles, seminarios, congresos, etc
 - Ponencia
 - Discurso
- l.-Cartas y memorandos, circulares, informes, proyectos
- ll.-Carta o tarjetas masivas, individuales, ojalá siempre personalizadas

- m.-Boletín de prensa (carpeta de prensa, dossier de prensa)
- n.-Rueda y conferencia de prensa
- o.-Cartelera (físicas y virtuales)
- p.-Presentaciones (ppt. Multimedia)
- q.-Fondos para pantallas de computador
- r.-Manuales
 - De inducción
 - Imagen corporativa
 - Protocolo
 - Otros manuales
- s.-Directorio de la empresa
- t.-Reunión mensual con el director
 - Cara a cara o por tv, internet, móvil.
- u.-Redes internas y externas
- v.-Teleconferencias, videoconferencias
- w.-Teatro corporativo
- x.-Etc.

Los Medios de Internet

Según Gómez de Arango (2008), internet ha generado una revolución y su alcance es cada vez mayor. Un impulso viene desde el comercio y desde políticas internacionales como la de Unesco, denominada Sociedad de la información. Para ésta, los gobiernos se han comprometido con el fin de que todas las personas tengan acceso a la información, al conocimiento y a ejercer sus derechos de libertad de información y de expresión. Si bien el término Internet fue acuñado en 1993, ya se utilizaba con motivos académicos, militares y por algunas de las empresas informáticas que participaron en su desarrollo.

En su primera etapa fue una Internet limitada a expertos y para compartir y transmitir datos. Surgieron los primeros sitios empresariales, más informativos que transaccionales o interactivos, como los que se conocen. Por eso se dice que es la

etapa de internet y la sociedad de la información, porque hoy ya se tiende a la sociedad del conocimiento y de la comunicación. Se habla de la Web 3.0, la Web social, por la capacidad que tienen las personas de participar activamente de tener sus propios sitios, de crearlos colectivamente. Son las personas las que han desarrollado internet, la gran telaraña en la que cada uno puede ser un nodo tan activo como el de una gran organización.

Entre los medios de Internet que pueden ser útiles a las empresas se tienen: Sitios y redes abiertas y cerradas que dan origen a comunidades virtuales que se comunican y participan

- 1- **Extranets:** Conectada a redes definidas o abiertas y con la posibilidad de conectarse externamente con los diferentes públicos de la organización de manera interactiva, dinámica y transaccional, sincrónica y asincrónicamente. La cadena de abastecimiento de una empresa es una gran red interconectada en forma electrónica para las transacciones de productos. Puede hacerse también para la comunicación entre personas.
- 2- **Intranets** Son redes internas para facilitar la relación, la comunicación de personas y datos, la gestión organizacional y la gestión del conocimiento.

En estos sitios se encuentran:

- Correo electrónico
- Blogs – micromedios o micrositios personales, con múltiples usos.
- Wikis
- Periódicos
- Televisión
- Cine (por lo menos las películas y ahora con los teatros en casa, aumentan posibilidades)
- Radio – audio
- Revistas, magazines.
- Multimedia o Videoconferencias desde cualquier lugar del mundo, para reuniones sincrónicas. Hay empresas muy sofisticadas que han diseñado sus salas de reuniones,

de tal manera que reuniones en dos lugares diferentes se vean, a través de la pantalla, como un solo sitio.

-Todos los medios de comunicación y muchos de gestión de la organización. Hay espacio para correspondencia, tarjetas, eventos, reuniones, gestión del conocimiento, comercio, mercadeo, actividades financieras y cada vez se encuentran más posibilidades.

-Narrativa digital. Ofrece hoy grandes posibilidades para la comunicación organizacional.

Todos los medios caben en internet y en la actualidad se encuentran también en los medios móviles. La movilidad como una tendencia mundial es innegable, se va hacia la comunicación personalizada móvil constante, al mismo tiempo se está aprendiendo la gramática de internet y la de los medios móviles. Los grandes medios han incluido en su estrategia a los medios de internet y a los móviles para informar y para entretener. Las universidades y colegios, los usan para su labor básica, educar y la organización encuentra nuevas posibilidades todos los días.

www.bdigital.ula.ve

La Comunicación como Estrategia de Competencia

Entre todas las estrategias que utiliza la gerencia moderna, aparece la comunicación como una posibilidad fundamental, para la operación de todos los procesos tanto interna como externa de la organización deportiva y, si se quiere, de la organización en general. En el caso que ocupa, se sugiere la herramienta comunicativa como la estrategia clave que posibilitará empezar a solucionar los problemas relativos a la comunicación en la Piscina Universitaria América Bendito.

Es necesario entender que hoy en día, las organizaciones de todo tipo, y entre ellas las deportivas, ven la necesidad de abandonar esquemas jerárquicos, tradicionales y añejos de actuación para incorporar nuevas reglas y fórmulas que estén a la altura de las necesidades locales y globales. También se requiere de líderes y ejecutivos que, ante todo, comuniquen, pero además lo hagan con velocidad y oportunidad.

El comunicador tendrá que entender los tipos de comunicación que se requieren en su organización, tales como la interna ascendente y descendente, horizontal o transversal y externa. Es por ello que se puede plantear que para llevar a cabo esta importante actividad, se propone la creación de un plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito, que liderará todos los procesos de ese tipo y en los cuales participarán desde el portero de la Piscina hasta el gerente, permitiendo que la organización saque ventajas y se oriente de una manera más competitiva.

Por tal razón se puede plantear que:

- Cuando hay comunicación, hay participación. Es decir que los deportistas, entrenadores, secretarias, instructores y en general todo el personal, se sentirán integrantes del proceso.
- Hay coordinación entre las distintas áreas o dependencias.
- Se perfila el trabajo en equipo, con lo cual aparecerá la acción coordinada.
- Habrá desarrollo organizacional, en la medida en que la comunicación introduce el cambio, el mismo que va de la mano de un pensamiento estratégico.

Entender la importancia de los procesos comunicativos, permitirá a las personas que laboran en la piscina mejorar sus actividades, tanto en la perspectiva interna como la externa. Sus empleados, deportistas y entrenadores, no sólo buscarán mejorar los niveles de rendimiento sino que también hablarán por la organización y serán voceros positivos de ella. De ahí la importancia de crear un plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Administración.

Para Chiavenato (2002) “La administración es toda aquella actividad que realiza una persona o grupo de personas con el fin de trabajar para una o grupo de personas de la sociedad, siendo eficientes y eficaces sin el mayor gasto posible”.

La Administración Deportiva

La Administración Deportiva no es más que la aplicación del proceso administrativo utilizado por la administración de empresas en general: Planificar, organizar, dirigir, ejecutar y controlar, así como el uso, e implementación de todas aquellas habilidades humanas, técnicas y conceptuales que necesita el administrador para llevar a cabo una gestión efectiva, según Gutiérrez (2004)..

Adquiere un carácter deportivo cuando esas habilidades de administración y gestión, son aplicadas en aquellas entidades e instituciones deportivas que lo requieren para la consecución pertinente de sus objetivos, igualmente para cuando se hace necesario desarrollar programas, proyectos, programas y eventos con fines deportivos, de recreación, de actividad física, ocio y de aprovechamiento del tiempo libre.

Historia de la Administración Deportiva

Gutiérrez en el 2004, aporta que el deporte en Grecia se remonta al 776 a. C. año donde comenzaron los primeros Juegos Olímpicos que se disputaban cada cuatro años en la ciudad de Olimpia. Durante estas competencias se creaba en los ciudadanos una sensación de fraternidad y surgía un sentimiento de pertenencia a una estructura socio-política superior al de la polis. En sus orígenes los niños menores de doce años entraban a la palestra, donde eran instruidos para desarrollar sus músculos y disciplinar los nervios; más tarde a los dieciséis años, ingresaban al gimnasio, donde hacían ejercicios físicos y de atletismo. Finalmente a los veinte años los griegos concluían su formación deportiva y estaban capacitados para competir en los Juegos Olímpicos.

El deporte constituía una parte fundamental en la sociedad, sin embargo aún no había organismos dedicados a regular esta actividad, ya que siempre se vinculó al deporte como un juego no como una disciplina. Fue con el paso de los años que se consideró al deporte como una actividad que podía generar altos ingresos debido a su aceptación popular y reactivador de la economía.

Las grandes competencias como los mundiales de fútbol, los juegos de invierno, los mundiales de atletismo y las Olimpiadas dieron un realce al deporte a causa de su trascendencia entre las naciones. Los deportistas representan a una nación lo cual es una responsabilidad muy grande como figuras públicas. El deporte y la cultura son actividades indispensables en la persona para su desarrollo integral y su identidad social y nacional.

Estas actividades deben ser aprendidas y conocidas por toda persona para realizarlas con satisfacción ya sea que se oriente al perfeccionamiento o a la simple acción recreativa. Por tanto, de una u otra forma, las actividades deben tener sus espacios competitivos, los mismos que deben ser organizados con compromiso y eficacia.

Cada vez es más claro que la educación física, la recreación y el deporte comienzan a vislumbrarse como campos de intervención para el mejoramiento de la calidad de vida personal y de las comunidades. La educación física, el deporte y la recreativa a través de la administración deportiva abordan las estrategias que permitan dar las soluciones más adecuadas a este sector.

Tradicionalmente, en este país se ha aceptado el hecho de que cualquier persona, independientemente de su formación académica, puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva. Sin embargo, hoy en día es más difícil realizar una buena intervención si se carece de los elementos académicos requeridos en este campo específico del saber.

De ahí la importancia de compartir algunas inquietudes en este sentido. Es entonces que comenzó a instituirse la administración deportiva como un órgano necesario para la gestión de esta disciplina; es decir profesionalizarlo de tal manera que adquiriera importancia como si se tratase de una industria. Los gerentes deportivos se han convertido en sido pieza fundamental para el desarrollo del deporte como se concibe hoy en día, el repunte ha sido tal que se ha instaurado la administración deportiva como profesión.

Surgimiento de la Administración Deportiva

Debido al enorme incremento cuantitativo en la demanda de deporte, actividad física, recreación y aprovechamiento del tiempo libre por parte de la sociedad en general, se hizo necesario que las instituciones de educación superior pensarán seriamente en ofertar programas para que personas idóneas administraran y no se dejara en manos de personas empíricas, inexpertas o darle la responsabilidad a los profesores de educación física, los cuales se atribuyeron ese rol. Gutiérrez, (2004).

Tipos de Administración Deportiva.

Son las teorías que se han identificado históricamente, la forma de organizar, planificar, coordinar, ejecutar y evaluar todas aquellas actividades que se planifican dentro de un grupo de personas con el fin de lograr una meta clara y alcanzable. Dentro de los tipos de la administración deportiva, se encuentran los diferentes tipos de gestión como la: gestión clásica, gestión conductual, gestión científica, gestión sistemática y la gestión coyuntural.

Clásica.

La gestión clásica está basada fundamentalmente en la creencia según la cual cada gerente debe tener un perfecto dominio de las destrezas y habilidades necesarias para planificar, organizar, coordinar y controlar en el marco de las relaciones laborales, no sólo a los empleados y colaboradores, sino también a las unidades locales y regionales de toda la organización, los miembros afiliados, los clubes, las ligas y otras organizaciones afiliadas. (Acosta, 2005, pág. 217).

Conductual.

La gestión conductual está basada en el principio de motivación de la gente, el cual va más allá de la planificación, la organización, la coordinación y el control. La productividad individual mejora cuando la persona está motivada por sus propios deseos, necesidades y tendencias. Un trato humano que combine dignidad y consideración individual contribuye a que la gente se identifique con la organización y la induce a alcanzar las metas que adoptó por voluntad propia. (Acosta, 2005, pág.218).

Científica.

La gestión científica recurre a la precisión de las estadísticas, las matemáticas y la alta tecnología para lograr una gestión más eficaz. La introducción de los ordenadores y los robots ha dado un impulso significativo a operaciones como la fabricación de bienes. (Acosta, 2005, pág.218).

Sistémica.

Este concepto está basado en la coordinación de todos los aspectos planificación, organización y control, tanto del comportamiento como de las actividades de los empleados de manera que todo junto funcione como un sistema integrado. Cuanto mejor coordinadas estén las funciones generales, más exitosa será la gestión. (Acosta, 2005, pág.219).

Coyuntural.

Este concepto supone que no existe una manera ideal para conducir una organización determinada. La gestión depende de las condiciones que caracterizan cada situación particular. Los gerentes encontrarán soluciones adecuadas en función de la situación específica. (Acosta, 2005, pág.219).

Desde las necesidades de la administración deportiva deberían interrelacionar la gestión clásica y científica, porque se necesitan de la estadística que brinda la gestión científica puesto que esta permite determinar las hipótesis, mientras que, desde la gestión clásica se puede hacer énfasis en la intervención de la estadística hallada en la gestión científica y esto permite que se mejoren los procesos eficiencia y eficacia en la gerencia

Corrientes Actuales en la Administración

Aparte de las escuelas existentes, día con día surgen aportaciones y enfoques novedosos de la administración, razón por la cual el administrador debe actualizarse constantemente a fin de formar su criterio propio. Según Gutiérrez en el 2004 se tienen los siguientes enfoques

Calidad Total

El proceso de mejoramiento de la calidad es una cultura que surgió en las organizaciones japonesas al finalizar la Segunda Guerra Mundial y que ha redituado impresionantes resultados en cuanto a incrementos de calidad y productividad en Japón y en organizaciones de Occidente. Con el proceso de establecimiento de estándares de calidad a nivel internacional, como el ISO 9000, los enfoques de calidad resultan imprescindibles para el administrador, siendo tres los autores más representativos: Ishikawa, Demingy Crosby.

Desarrollo Organizacional

Es uno de los enfoques más recientes de la administración, surge como una respuesta a los continuos cambios en las organizaciones actuales. El desarrollo organizacional se define como una estrategia que implica la reestructuración de los sistemas tradicionales de la organización y que implica la idea de participación y desarrollo de los recursos humanos en la empresa.

La creación e implementación de un buen programa de desarrollo organizacional es bastante difícil, ya que requiere un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto de la administración tradicional. Un adecuado programa de desarrollo organizacional debe reunir las siguientes características:

1. Es un programa planeado que involucra a todo el sistema.
2. Está relacionado con el propósito de la organización.
3. Los resultados se contemplan a largo plazo.
4. Las actividades se orientan hacia la acción.
5. La dirección está centrada y comprometida con el programa.
6. Se enfoca hacia actividades o comportamientos cambiantes.
7. Se fundamenta en alguna forma de actividades de aprendizaje basadas en experiencias.
8. Se trabaja principalmente en grupos.

Estas características implican un trabajo arduo y una alta inversión en dinero y tiempo; la implementación de un programa de desarrollo organizacional es un proceso largo que inicialmente puede ocasionar conflictos, desajustes y desalientos, pero que a mediano y largo plazo incide en la satisfacción de objetivos de grupo e individuales y en el incremento de la productividad.

Cultura Organizacional

La mejor manera de entender este concepto es a través de la expresión “cultura organizacional es la forma en que se hacen las cosas en una organización”. La cultura se forma y se arraiga a través de la historia de cada organización y se refleja en la forma habitual de pensar, de actuar, de sentir al interior de dicha empresa. Se puede afirmar que la cultura tiene que ver con el comportamiento y el desempeño colectivo. Una cultura puede ser fuerte si está arraigada y débil si es maleable. Pero una cultura puede cambiarse de manera fácil o difícil, dependiendo de su arraigamiento.

Clima Organizacional

La cultura organizacional se refleja en las empresas a través del clima o ambiente organizacional. Se entiende que clima organizacional es la atmósfera psico lógica que procede de los comportamientos, de la gestión y de las políticas, que se expresa en las interacciones personales, el cual puede ser o no satisfactorio y que se identifica muy especialmente con la “moral” (ánimo, disposición, motivación) de los trabajadores.

Cambio Organizacional

Definir la palabra y el concepto de cambio es un tema bien complejo. Cambiar significa hacer algo de forma diferente, en el contexto organizacional.

Es pasar de un estado actual de cosas (situación actual) a un estado previsto planeado (situación ideal) que se considera mejor que la anterior, rompiendo la inercia de la forma de ser y hacer de la organización.

Una organización no puede quedarse estática, pues sus estrategias, su cultura, su estructura e incluso sus procesos requieren adaptarse a su entorno cambiante.

Las mismas fuerzas que componen el entorno general y específico, son las mismas fuerzas que motivan, generan e impulsan el cambio. El cambio siempre genera resistencia, pero éste debe hacerse a pesar y por encima de éstas, si las condiciones muestran que ese es el camino. El cambio no es algo estático, como se dijo, y por ello, todo proceso de cambio debe ser planeado y ejecutado de una forma consciente y estructurada.

Administración de la Calidad

Desde que existe la elaboración de productos por parte del hombre, siempre ha existido el interés porque cada artículo que se produjera fuera lo mejor posible, pero el concepto que se tenía de “mejor” era absolutamente relativo y estaba más en el concepto del artesano que fabricaba dicho bien.

Una vez entró en su apogeo la revolución industrial, la administración comenzó a tomar partido en los temas de eficiencia y productividad, donde la importancia de obtener bienes estaba más enfocada a la cantidad que a la calidad de los mismos, lo cual fue el resultado directo de la división del trabajo y la especialización. Que un bien estuviera o no bien elaborado no era tan trascendental como la cantidad que debía obtenerse de él para satisfacer la demanda.

A medida que aparecieron más empresas competidoras, fue surgiendo en los clientes un deseo de obtener mejores productos, pero el concepto de mejor seguía siendo un tema subjetivo. Se entendía la calidad como la durabilidad del bien terminado. Las empresas comenzaron a hacer revisiones masivas de sus productos antes de despacharlos a sus clientes, luego, el advenimiento de la estadística aplicada a la administración permitió que los productos no fueran revisados masivamente, sino que se hicieran muestreos representativos para determinar la calidad de cada lote.

Hoy día, el concepto de calidad va más allá de la simple revisión de productos. Lo que se busca no es tener que revisar los bienes cuando ya está terminado, sino hacerlos bien desde el principio. A esta forma de ver la calidad se le dio el nombre de Calidad Total.

Quizá quienes más aportes dieron a la Teoría de la Calidad fueron Deming, Juran, Crosby e Ishikawa. Ellos sentaron las bases de lo que hoy se conoce como uno de los elementos esenciales de la productividad: La Calidad Total. A Crosby se le debe la definición de calidad, como “cumplir con los requisitos del cliente”.

En las organizaciones de hoy día, el concepto ha evolucionado hasta el punto de determinar que la calidad es un compromiso de cada uno de los empleados y va más allá de obtener bienes y servicios que satisfagan al cliente, sino que debe superar las expectativas de éste.

Aplicar los conceptos de calidad en las organizaciones ha creado toda una revolución. No se concibe hoy día un producto que no sea de calidad, como tampoco se concibe un servicio que no sea de calidad. Pero para que esto se logre, debe haber un involucramiento de todo el personal, incluido el directivo, del cliente, de los proveedores y de todos los que tienen que ver con la calidad. La calidad transformó la manera de administrar las empresas.

Benchmarking

No es posible asignarle a un autor concreto la creación del concepto de benchmarking, aunque si se le atribuye a la empresa Xerox su primera aplicación exitosa y por tanto su conceptualización, en la época de los 80.

Benchmarking significa aprender de los mejores. La filosofía de esta herramienta consiste en entender cómo hace las cosas mi empresa, luego encontrar otra empresa que haga las cosas mucho mejor que la mía (referente), por lo cual establezco la brecha o diferencia entre lo actual y lo ideal. El paso siguiente es estudiar cómo hace las cosas mi referente, aprender de él, entender su proceso y adaptarlo a mis necesidades.

Benchmarking no significa copiar ni hacer espionaje. Significa aprender de otro y adaptarlo a mis necesidades. El benchmarking se hace a los procesos de la empresa y puede aplicarse a una parte de ella o a toda.

La importancia que tiene para la administración este proceso de benchmarking es que es una forma de cambiar la forma de ejecutar los procesos de una empresa por la

forma como los hace de forma mejor otra empresa. Es una manera de acelerar los cambios sin tener que mejorar los procesos propios, sino más bien aprender de los que saben.

Administración Japonesa (Teoría Z)

Por todos es sabido el gran avance industrial que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, pocos tienen conocimientos de que este éxito se debe en gran parte a la productividad del trabajador en las organizaciones japonesas. William G. Ouchi, es su libro titulado Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, narra los estudios y experiencias que se han hecho en las organizaciones japonesas.

Describe cómo el progreso económico y social de estas formas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa que se llama teoría Z. La teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en las decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades en las organizaciones, sino algo más importante: la auto estimación de los individuos.

Administrador

Para Chiavenato (2002), el administrador es responsable del desempeño de una o más personas de la organización. El administrador obtiene resultados a través de la organización y de las personas que trabajan en ella. Por consiguiente planifica, organiza, dirige personas, gestiona y controla recursos materiales, financieros, informáticos y tecnología para conseguir determinados objetivos.

El administrador cumple las tareas gracias a las personas, razón por la cual ocupan una posición primordial en los negocios de todas las organizaciones. Las personas reciben el nombre de subordinados, empleados, colaboradores, socios intraemprendedores o empresarios internos. Todo gerente asume la responsabilidad

básica de ayudar a la organización a lograr buen desempeño a través de las personas y a utilizar todos sus recursos materiales, financieros, informáticos y tecnológicos.

Es probable que no exista algo más vital para la sociedad que el papel del gerente, el cual determina si una institución social puede servir bien a la comunidad o simplemente desperdiciar talentos y recursos. El gerente imprime dirección y rumbo a su organización, proporciona liderazgo a las personas y decide cómo se deben disponer y utilizar los recursos para alcanzar los objetivos de la organización. Estas actividades atañen no sólo al alto ejecutivo sino también al supervisor de primera línea; en otras palabras, se aplican al gerente en cualquier nivel de la organización.

Paralelamente Villamarin (2004), expuso que el gerente es la persona que suele tener el papel protagónico en la organización. Según Balkin, D., y Gómez, L. (2003) es la persona que aplica y utiliza los conocimientos de la administración para dirigir las organizaciones. Es quien convierte un conjunto de entradas desorganizadas (personas, equipos, materias primas,) en salidas representadas en bienes y servicios.

El gerente es quién integra y relaciona todos los elementos de manera eficiente para que pueda funcionar adecuadamente la organización, pues es el responsable del éxito o fracaso que pueda sufrir la entidad. El gerente es también una persona con la capacidad de afrontar situaciones cambiantes, es un ejecutor que toma decisiones para solucionar problemas y hacer que ocurran cosas a favor de la organización.

Funciones de la Administración Deportiva

La administración deportiva según los aportes de Soucie (2002), procura siempre el máximo aprovechamiento de los recursos, mediante su utilización eficiente. Las principales funciones de la administración se engloban en planificación, organización, dirección y control. Durante la planificación se decide anticipadamente qué, quién, cómo, cuándo y por qué se hará el proyecto. Las tareas más importantes de la planeación son determinar el estado actual de la organización, pronosticar a futuro, determinar los recursos que se necesitarán, revisar y ajustar el plan de acuerdo con los resultados de control y coordinar durante todo el proceso de planeación.

La organización realiza actividades en grupo, de asignación y asesoramiento, y proporciona la autoridad necesaria para llevar a cabo las actividades. Dentro de esta etapa se identifica, define y divide el trabajo a realizar, se agrupan y definen los puestos, se proporcionan los recursos necesarios y se asignan los grados de autoridad.

Funciones del Administrador Deportivo

Planificar: es determinar por anticipado los objetivos, jerarquizarlos y detallar planes para alcanzarlos, la planeación puede ser estratégica; es decir, proyectada a largo plazo y definida por la alta gerencia.

Táctica; es decir proyectada a mediano plazo y efectuada a nivel de Departamentos.

Operacional efectuada para cada tarea, constituida por niveles, programas, procedimientos.

Organizar: Como proceso administrativo, agrupa las actividades adecuada y lógicamente, la autoridad debe ejercerse de manera que no promueva conflictos.

Dirigir: Hacer que las cosas marchen y sucedan, dinamizar la organización activa sobre el talento humano.

Controlar: Asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió se ajusten tanto como sea posible a los objetivos, previamente establecidos.

Evaluar: Seguir un proceso que dé cuenta del quehacer cotidiano y retroalimente la Gestión en forma permanente.

Funciones del Administrador

Soucie, (2002), comienza expresando que se trate del ambiente sanitario, escolar, gubernamental, deportivo o de cualquier otro tipo, e independientemente de que se labore el sector público o privado, los administradores o gerentes utilizan los mismos procesos de gestión y desempeñan las mismas funciones generales. En distintos grados, según el tamaño de la organización en que trabajen y el nivel jerárquico en que se encuentran dentro de la misma, todos los administradores gerentes se hallan más o menos comprometidos en la planificación, la organización, la selección, la

dirección, la motivación y la evaluación de los recursos de su entorno laboral. En esto, los administradores deben comunicarse necesariamente con sus empleados y tomar decisiones. La comunicaciones y la toma de decisiones constituyen, pues, otras dos funciones universales de gestión.

La planificación: consiste esencialmente en establecer una línea de acción para conseguir un objetivo deseado. El administrador debe prever lo que debe hacer con los recursos humanos, materiales y financieros que tiene a su disposición, y determinar el camino que debe seguir para conseguir los objetivos. Por ejemplo, en deporte y actividad física el administrador debe prever las necesidades de sus clientes para las actividades, establecer objetivos en sus programas, determinar y elaborar el contenido de los mismos, preparar horarios, planificar el presupuesto, establecer las políticas y procedimientos de la organización, prever el equipamiento y el material necesario y las necesidades de personal.

La organización: En la acepción del verbo organizar, consiste sobre todo en elaborar un marco de trabajo que permita implementar los planes aprobados. En deporte y actividad física, el administrador determina la estructura de su organización, es decir, clarifica quién desempeña cada tarea y quién debe dar cuentas a quién de su actividad. Tiene que distribuir las funciones y las actividades de los subalternos y establecer los vínculos organizativos necesarios para que todos los esfuerzos se orienten en la misma dirección, es decir, hacia la consecución de los objetivos preestablecidos.

La selección y contratación de personal: Constituyen dos procesos fundamentales para mantener los servicios de personas competentes que cubran los puestos abiertos en la estructura de la organización. La selección y la contratación implican también que el administrador efectúe un análisis de las tareas y las exigencias de cada puesto antes de realizar las entrevistas a los candidatos.

La dirección: Consiste en ejercer el liderazgo apropiado ante los individuos y los grupos y motivarlos para que desempeñen sus tareas o, en otras palabras, para permitir la ejecución de los planes a través de los miembros del personal. La

dirección debe garantizar el cumplimiento eficaz del trabajo emitiendo órdenes o directivas y ejerciendo el liderazgo necesario según la situación.

La motivación: Consiste en crear condiciones y un entorno de trabajo de modo que los individuos decidan investigar y perseguir por sí mismos los objetivos de la organización.

La comunicación: Se ha definido como un intercambio de información entre personas con la finalidad de crear un ambiente de confianza y colaboración dentro de un equipo, animando a cada uno a poner sus recursos, sus conocimientos y su experiencia al servicio del equipo.

La toma de decisiones: se define como una técnica que permite efectuar una elección consciente entre varias soluciones para conseguir un objetivo. Para ser eficaz en sus intervenciones de gestión resulta esencial que el administrador del deporte y la actividad física haga alarde de sus habilidades y la pericia apropiada para el proceso de toma de decisiones y comunicación. Siempre le resultarán necesarias a la hora de planificar, organizar, seleccionar, dirigir, motivar, y evaluar los recursos de su organización.

La evaluación: Se complementa con las otras funciones e implica la medida (evaluación cuantitativa) y la valoración (evaluación cualitativa). Se trata de que el administrador se formule preguntas para comprobar si se encuentra en el buen camino ¿se han conseguido los objetivos?; ¿son buenos?; y las estrategias, ¿son correctas?; ¿funciona el programa?; el personal, ¿es el adecuado? La evaluación permite por ejemplo, que el administrador reformule sus objetivos y planes, los reorganice y así sucesivamente en un ciclo continuo y dinámico.

Ahora bien, es preciso acotar que algunos autores se refieren a la administración como gestión y utilizan estos términos con sinonimia, Soucie (2002). En su libro Administración, Organización y Gestión Deportiva es un ejemplo de lo dicho y refiere que para no ser esclavos de uno u otro término es posible emplear y aceptar emplear una ecuación entre administración, gestión y gerencia y afirmar que estos términos son más o menos sinónimos. Aunque algunos estudiosos podrían no estar de acuerdo con esta identificación y prefieren señalar diferencias sutiles entre estos

conceptos, pero estas sutilezas pueden justificarse, resultan más útiles en la teoría que en la práctica.

Dedicación de la Administración Deportiva por Gutiérrez (2004).

Administración y gestión de escenarios deportivos.

Elaboración, ejecución y control de proyectos deportivos.

Elaboración, ejecución y control de programas deportivos.

Gerencia del talento humano en organizaciones deportivas.

Dirección general en institutos departamentales y municipales de deporte.

Asesoría en legislación y derecho deportivo.

Creación de fundaciones deportivas.

Elaboración, ejecución y control de eventos deportivos.

Gerencia de clubes, ligas y federaciones deportivas.

Representación de jugadores profesionales (Agentes FIFA).

Comunicación, publicidad y marketing deportivo.

www.bdigital.ula.ve

Razones para Modernizar las Organizaciones Deportiva por Gutiérrez (2004).

1. El Deporte en la sociedad actual tiene un significado diferente.
2. Existe una legislación preocupada por el desarrollo de las Organizaciones Deportivas.
3. Fuerte nexo entre Localidades, Municipios y Deporte.
4. Razones sociológicas: estrés, horas libres, sedentarismo.
5. Política de gobierno promover la sociabilidad y participación ciudadana.
6. Dirigentes voluntarios, sin capacitación y con débil gestión.

Estrategias de la Administración Deportiva.

Las estrategias de la administración deportiva se refieren a la forma de resolver las situaciones y necesidades, por medio del estudio que realizan los gerentes, departamentos de entrenadores, fisioterapia, mantenimiento, aseo con el fin de analizar el mercadeo, marketing, convenios, publicidad y patrocinio a aquellos eventos

que una organización tenga como prioridad para el alcance de las metas y objetivos a medio y largo plazo. Gutiérrez (2004).

Una de las estrategias de mayor importancia en la gerencia es la comunicación.

La comunicación ha sido estudiada desde las ciencias sociales y sobre todo desde la lingüística, y queda claro que se trata de un proceso complejo que involucra la figura de un emisor que transmite un mensaje a un receptor, por un canal dado, en un contexto dado, empleando un código preestablecido, que obviamente debe ser conocido por el emisor y el receptor. Se trata de un proceso dinámico de ida y vuelta y que involucra diversas competencias.

www.bdigital.ula.ve

III CAPÍTULO

MARCO METODOLOGICO

De acuerdo a los objetivos propuestos, es a partir de este punto donde se fijó un camino operativo que permitió acercarse al fenómeno en estudio y conocerlo tal cual es. La vía metodológica: parte del enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental, nivel de tipo descriptivo, asimismo la técnica para recolectar la información fue la entrevista y el análisis de contenido, los instrumentos utilizados fueron el guión de la entrevista. El instrumento fue aplicado a una selección intencional del personal directivo, administrativo, técnico, entrenadores, obreros y atletas que hacen vida en la Piscina Universitaria "America Bendito". Con las opiniones y respuestas de los informantes claves, se realizó el análisis y procesamiento de la información.

Enfoque

Los estudios cualitativos según Martínez (2016), se fundamentan en la interpretación de las informaciones y los datos, teoría fundamentada en la recolección de datos como método de investigación, lo cual facilita el abordaje de cualquier exploración, que esté relacionada con los comportamientos, así como al funcionamiento organizacional, la cual se adapta a la dinámica interna del propósito de la investigación.

En este enfoque existe una estrecha relación entre la recolección de los datos, el análisis y la teoría que surge de los mismos. De esta forma la teoría se origina a partir de los datos, por lo que esa teoría se puede parecer más a la realidad que la teoría derivada de conceptos basados en las experiencias. El enfoque cualitativo, tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno, busca un concepto que

pueda abarcar una parte de la realidad. No se trata de probar o de medir en qué grado una cierta cualidad se encuentra en un cierto acontecimiento dado, sino de descubrir tantas cualidades como sea posible. Es por ello, que se aumenta la posibilidad de generar conocimientos útiles para la propuesta de un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que labora en la Piscina América Bendito.

Diseño de la Investigación

Este trabajo está enmarcado en el diseño de investigación de campo y apoyada en la investigación documental, que según Corral, Fuentes, Maldonado, y Brito (2012), permite indagar y recolectar la información a través de técnicas e instrumentos, por medio de la selección, el arqueo de fuentes secundarias y el uso de la triangulación, donde el investigador reflexiona y se exponen los procedimientos de análisis de la información, producto de los datos, métodos e investigadores, lo cual permite facilitar el abordaje de cualquier exploración.

Al respecto también La Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014), expresa que se entiende por investigación documental el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios impresos, audiovisuales o electrónicos. En esta investigación, cuyo propósito es aportar información para la construcción de Plan de Comunicación como Estrategia para el Personal que labora en la Piscina América Bendito., se trabajó en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales. Como lo afirma Arias (2006), fundamentando así dicho proceso.

La investigación de campo es entendida como el análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas, y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoques de investigación conocidos o en desarrollo. (Corral y otros),. Otra característica de la investigación de campo es que los datos de interés son

recogidos en forma directa de la realidad. Para elaborar el Plan de Comunicación Estratégica fue necesario visitar las instalaciones de la Piscina y entrevistar al personal directivo, administrativo, técnico, entrenadores, obreros y atletas que hacen vida en esta organización deportiva.

El Nivel de Investigación

El nivel de investigación es descriptivo. Como señala Arias (2006) “El problema central de la investigación descriptiva consiste en establecer criterios para seleccionar los elementos que serán descritos y recoger la información pertinente para, posteriormente, efectuar su sistematización y presentación”. Señala además este autor: “Descripción de las partes, categorías o clases que componen el objeto de estudio. Esta es la tarea, por definición, de la descripción”. Los estudios de alcance descriptivo consisten en; especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población, los estudios descriptivos busca especificar las propiedades, procesos, objetos, o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir únicamente pretende medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren esto es su objetivo.

Modalidad de la Investigación

La modalidad de la investigación es, un proyecto factible, Arias, (2006), señala: “Que se trata de una propuesta de acción para resolver un problema práctico o satisfacer una necesidad. Es indispensable que dicha propuesta se acompañe de una investigación, que demuestre su factibilidad o posibilidad de realización”. De lo antes mencionado se puede señalar que la investigación es un proyecto factible, por lo que consiste en la elaboración de un Plan de Comunicación Estratégica para el Personal que Labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Informantes Claves

Según Robledo (2009). Son aquellas personas que por sus vivencias, capacidad de empatizar y relaciones que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador

convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo el acceso a otras personas y a nuevos escenarios.

El instrumento fue aplicado a una selección intencional del personal administrativo, coordinadores, entrenadores y obreros que hacen vida en la Piscina Universitaria America Bendito.

Características de los informantes clave

Un personal administrativo: Se encarga de las actividades gerenciales parte administrativa y planificaciones.

Un coordinador: Se encarga de dirigir las instalaciones de la piscina y dar ordenes a los entrenadores y obreros.

Un entrenador: Su función es impartir sus conocimientos y el trato directo con los atletas.

Un obrero: Su función son desempeñadas en el área de mantenimiento de las instalaciones.

Contexto

Nombre: Piscina Olímpica Universitaria “América Bendito”

Área de atención: Niños y Adultos

Horario: Diurno y Nocturno

Ubicación: Sector “Campo de Oro”, Parroquia Arias, Municipio Libertador del Estado Mérida.

Distribución Física

Espacios de uso común existentes:

Piscina olímpica de cincuenta (50) metros de longitud y ocho (08) carriles de nado.

Depósito de implementos deportivos.

Baños y vestidores para damas y caballeros.

Duchas para los usuarios.

Gradas para visitantes.

Tienda de artículos deportivos.

Espacios Administrativos y de Funcionamiento General

Oficina de Coordinación general.

Oficina de entrenadores.
Oficina de administración.
Sala de reuniones.
Cuarto de mantenimiento.
Sala de máquinas.
Cuarto de depósito

Funcionamiento

En las instalaciones de la Escuela de natación “América Bendito” se desarrollan las siguientes disciplinas deportivas:

Natación: En las categorías infantil, juvenil y máster.

Polo acuático: A nivel universitario.

En las instalaciones de la Escuela de natación “América Bendito” también funciona la sede de las selecciones universitarias de natación, triatlón y la sede de la selección de natación del estado Mérida.

Reseña Histórica

Las instalaciones de la Escuela de natación “América Bendito” se ubican en el sector Campo de Oro, adyacentes a las residencias masculinas de los estudiantes de la Universidad de Los Andes, parroquia Arias del municipio Libertador del estado Mérida. Su fundación data del año 1973, para ese entonces su nombre fue Club de natación de la Universidad de Los Andes, sus actividades comprendían la preparación de la selección universitaria de natación y natación federada, cuyos atletas obtuvieron logros en competencias nacionales en todas las categorías, así como también la participación en juegos nacionales, campeonatos Centroamericanos, Suramericanos, Bolivarianos y Mundiales. El equipo de Polo acuático universitario también tuvo grandes logros que dieron a conocer el nivel competitivo del estado Mérida a nivel nacional. Por razones de índole económica y administrativa el Club de natación de la Universidad de Los Andes cerró sus puertas en el año 2003.

En agosto de 2008 fue reinaugurada con el nombre de Escuela de natación “América Bendito”, bajo la gestión del actual Director de Deportes de la Universidad

de Los Andes, Profesor Ramón Zambrano. Hoy día se mantiene en buen funcionamiento para la preparación física de atletas, comunidad universitaria y público en general, ya que, la autogestión es parte fundamental de su permanencia.

Técnicas para Recolectar la información

Considerando a Arias (2006), para la recolección de información se utilizó la entrevista y el instrumento fue el guión de la entrevista.

La Entrevista

Según Arias (2006) “la entrevista es una técnica basada en un diálogo o conversación cara a cara entre el investigador y el entrevistado acerca de un tema previamente determinado, de tal manera que el investigador pueda obtener la información requerida, el cual esta investigación será manipulada por el instrumento de la entrevista dada la recolección de información”

El guion de la entrevista

Arias (2006), plantea: “El guión de entrevista es una técnica de recolección de información a partir de un formato previamente elaborado, el cual deberá ser respondido en forma escrita por el informante. El cuestionario lo conforma una lista de preguntas previamente organizados”.

El guion de la entrevista lo constituyen: el cuadro literal donde se registró sin ningún tipo de alteración la respuesta suministrada por el informante, el cuadro de interpretación donde se registró la interpretación del investigador con respecto a las respuesta literales de los informantes, y por último el cuadro de verificación donde se registró la información producto de la contrastación entre el cuadro literal y el cuadro de interpretación (Ver anexo 2)

Procesamiento de la Información

El procesamiento de la información se hizo a través de la técnica de análisis de contenido. La técnica mencionada anteriormente permitió recoger la información necesaria, se consideró suficiente en el momento que los datos aportados se repetían, que no se producía nueva información; y se llegó al punto máximo en que la información se consideró saturada. A partir de esa información se inicia el proceso que permitirá emerger, como lo señala Martínez (2016) la posible estructura teórica implícita en el material recopilado.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

El análisis e interpretación de los resultados es parte esencial de toda investigación y es en este capítulo donde se exponen los resultados ya analizados de la información suministrada por los informantes clave, que fueron entrevistados en las instalaciones de la Piscina Universitaria América Bendito, y que están constituidos por un directivo, un administrativo, un tecnico, un entrenador, un obrero y un atleta seleccionados intencionalmente con la característica común que hacen vida diaria en esta institución deportiva. A continuación se exponen los puntos de coincidencia que se encontraron en dicho análisis en cada una de las preguntas formuladas y que los registros reposan en el guión del instrumento utilizado.

1.-¿Cuál es la situación comunicacional que existe entre los miembros que hacen vida en la Piscina Universitaria América Bendito?

En esta primera pregunta del guion de investigación se pudo obtener que el cien por ciento de los entrevistados manifestaron que:

La situación actual en cuanto a comunicación es muy deficiente, se puede constatar en los conflictos que ocurren diariamente por falta de un proceso de comunicación adecuado

2.-¿Considera Usted importante la comunicación y los medios a utilizar en el proceso de comunicación? ¿Por qué?

Para la segunda pregunta del guion de investigación se pudo obtener que el cien por ciento de los entrevistados manifestaron que:

Si. Porque con la buena comunicación y uso adecuado de los medios de comunicación se pueden evitar problemas y el trabajo puede fluir en armonía.

3.-¿Cuáles son los conflictos que se han presentado en la actualidad por falta de comunicación y/o el uso inadecuado de un medio de comunicación?

En la tercera pregunta del guion de investigación el cien por ciento de los entrevistados manifestaron diferentes conflictos ocasionados por la falta de comunicación, tales como:

Discordias entre el personal.

Ausencia del personal en las actividades planificadas.

Ausencias y/o retardos en las tareas asignadas.

Interpretaciones erradas de la información comunicada.

Poco interés y desmotivación en las jornadas laborales.

4.-¿Qué elementos según Usted se deben considerar para que se dé un proceso de comunicación adecuado?

Para esta pregunta los entrevistados manifestaron diferentes elementos a considerar para que se dé un adecuado proceso de comunicación, como lo es:

Que se tengan claros los objetivos que se pretenden con la transmisión de una información.

Que la información sea transmitida de forma adecuada.

Que se utilicen los canales y/o medios adecuados.

Que se tome en cuenta la opinión del personal.

Que se confirme si la interpretación del receptor fue la idea que quiso emitir el emisor.

Que se informe a las personas indicadas con tiempo.

5.-¿Es factible la aplicación de un plan de comunicación estratégica para mejorar los procesos de comunicación en la Piscina América Bendito?

Para esta última pregunta del guion de investigación se pudo obtener que el cien por ciento de los entrevistados manifestaron:

Si, es excelente propuesta para mejorar los procesos de interacción entre el personal labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Con el análisis de esta información aunado a la revisión documental, se complementa la información necesaria para la construcción de un Plan de Comunicación estratégica para el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito, dicho plan supone la interacción entre los públicos internos y externos que hacen vida en esta organización deportiva.

www.bdigital.ula.ve

CAPITULO V

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y APORTES

Conclusiones

La mayoría de los autores que se consultaron en la revisión documental de este estudio están de acuerdo en afirmar que sin la comunicación, ninguna organización puede existir, ya que cualquier organización es, ante todo, un sistema de interacciones estructuradas y la interacción presupone una forma de comunicación. La comunicación en las organizaciones es vital y omnipresente. Su función esencial, es la dirección y la regulación de las actividades de los demás. El emisor aspira generalmente influir o modificar una situación o un comportamiento es decir persigue un objetivo.

El canal de información seleccionado tiene una importante influencia sobre la cantidad y la calidad de información que recibe el receptor. Los canales de comunicación incluyen las conversaciones cara a cara, las reuniones de grupos, los manuales escritos, los correos electrónicos, los videos, entre otros. A la hora de seleccionar el canal influyen diferentes factores, tales como la complejidad o el tamaño del mensaje, el tiempo necesario para su distribución, o la habilidad del emisor a la hora de utilizar los diferentes canales posibles.

Las organizaciones pueden llegar a obtener un alto grado de calidad en sus comunicaciones mediante una rica mezcla de canales que faciliten las oportunidades para que la información circule tanto en dirección ascendente, descendente u horizontal. Por ello, el que labora en la Piscina Universitaria América Bendito debe estar formado en el uso de los canales de comunicación más adecuados y no obstante, debido a que las tecnologías de la comunicación cambian rápidamente, la formación para desarrollar las habilidades de comunicación debe ser considerada un proceso de mejora continua.

En este orden de ideas, se diagnosticó cuál es la situación comunicacional que existe entre los miembros que hacen vida en la Piscina Universitaria América Bendito. Se determinaron los elementos constitutivos de un plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito. Se estudió la factibilidad de aplicación de un plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito. Se elaboró el plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito y por último se propone un plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito dando por cumplido los objetivos específicos que conllevaron a la consecución del objetivo general propuesto en esta investigación

Recomendaciones para el Personal que Labora en Piscina Universitaria

América Bendito

- Hacer diagnósticos para establecer las necesidades comunicativas.
- Identificar sus públicos internos y externos.
- Identificar con cuales medios o canales de comunicación cuenta
- Capacitar al personal en el uso adecuado de la comunicación
- Capacitar al personal en la comprensión y manejo del plan de comunicación como estrategia
- Aplicar el plan de comunicación propuesto

Aportes

- El Plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.
- El Documento en físico y digital que reposará en la Piscina Universitaria América Bendito.
- El Documento en físico y digital que reposará en la Oficina de Postgrado en Educación Física de la Universidad de Los Andes.

CAPITULO VI

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA PISCINA UNIVERSITARIA AMERICA BENDITO

Fundamentación Teórica

Cualquiera que sea el carácter de la organización, debe tener como herramienta primordial de trabajo, la comunicación, que debe ser concebida con pensamiento estratégico, puesto que resuelve problemas del presente y del futuro y que da la mano al gerente en las relaciones con todos sus públicos tanto internos como externos, está ubicada en una línea de preferencia en el andamiaje organizativo de la institución.

Este planteamiento invita a los miembros de la Piscina Universitaria América Bendito a fortalecer el contacto directo e indirecto con sus miembros a través de la utilización pertinente de los medios comunicacionales existentes como escritos cartas, memorandos, carteleras, hojas informativas, boletines, periódicos internos, revistas, cartel, folletos, informe, acta, manual interno entre otros.

Además de los medios orales como reuniones, entrevistas, jornadas de capacitación, visitas guiadas, audiovisuales televisión, video y radio, teleconferencia, teléfono, medios electrónicos, página web, intranet, correo electrónico; así como la divulgación de temáticas de interés para propiciar espacios de intercambio, promover actividades, talleres, círculos de interés, intercambios informales, invitaciones a eventos entre otros. Esto ayudará a disminuir la incertidumbre, reforzar las metas de la Piscina convirtiéndola en un organismo ágil, efectivo y por tanto más competitivo.

Cuando la estrategia de comunicación se presenta de forma adecuada y se difunde a los miembros de Piscina Universitaria América Bendito se convierte en el pegamento que da coherencia a la mezcla que encauza el curso de las acciones

comunicativas que van a permitir alcanzar los objetivos asignados en un espacio y tiempo dado y en una referencia obligada para todos los comunicadores de la Piscina.

Sistema de Objetivos

Objetivo General

Aplicar un Plan de Comunicación Estratégica en el Personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito.

Objetivos Específicos

Determinar el objetivo general de la información que se desea comunicar.

Determinar el tipo de público al que se desea informar.

Establecer el medio o los medios de comunicación a utilizar

Evaluar la aplicación de las estrategias de comunicación en el personal que labora en las instalaciones de la piscina universitaria América Bendito.

Justificación

La comunicación es el proceso mediante el cual una fuente envía un estímulo por símbolos a un receptor predispuesto en cierto clima, para crear significados o mensajes que representen lo que se tenía en mente comunicar o propósito, en espera de cierta respuesta o retroalimentación. En términos comunicativos, las relaciones interpersonales entre directivos, personal administrativo, técnico, entrenadores, atletas y padres o representantes son de vital importancia para mantener la armonía en entre los miembros que laboran en la Piscina Universitaria América Bendito. Razón por la cual se propone un plan de comunicación para esta organización donde se deben tener conocimientos de las relaciones entre todos, y se toma en consideración el objetivos de lo que se quiere comunicar, los medios a utilizar y la estrategia porque en esto se basará gran parte del plan de comunicación.

Conocer la opinión de cada público ayudará a neutralizar, eliminar, reforzar o crear nuevos códigos y significados donde el receptor se sienta cómodo y en confianza de comunicar sus problemas o inquietudes. Es importante la aplicación de

dicho plan porque cada vez que se notifica una decisión se inicia el proceso de comunicación y retroalimentación de un público a otro, donde antes de iniciar la comunicación deben siempre considerarse y evaluarse las palabras, significados y modos en que se transmite y se consideran los factores ambientales y emocionales. De esta forma, el comunicador analizará la comunicación desde un punto de vista lógico, ético y moral, basándose en las circunstancias que acarrearán la toma de decisiones y el nivel que afecta a cada uno, siempre en consideración de la misión, política y reglamentos establecidos por la directiva de la Piscina Universitaria Amerita Bendito. Lograr la integración de todos los públicos desde un principio y no colocarlos en orden de importancia, será una de las misiones del plan.

Plan estratégico Comunicacional

Competencias del Comunicador

Para que la comunicación fluya de forma adecuada es necesario que el comunicador posea o desarrolle las siguientes capacidades, habilidades o destrezas.

La comunicación: es un proceso de intercambio, de conocimientos, de sentimientos, de opiniones entre los seres humanos. La comunicación entre los seres humanos es fundamental para el desarrollo de la vida en sociedad y se realiza mediante el empleo de distintos sistemas o lenguajes. Lenguaje es la capacidad que tienen los seres humanos para crear diversas formas de comunicación. Existen muchos tipos de lenguajes como la pintura, la música, la mímica, la danza, las señales de humo que han utilizado algunas comunidades, pero indudablemente, el más importante es la lengua. (Larousse).

La lengua se diferencia de otros sistemas de comunicación, porque es mucho más eficaz y precisa, además de que es exclusiva de los seres humanos.

Para que el proceso de comunicación sea posible, es necesario que intervengan seis elementos: hablante o emisor, oyente o receptor, código, mensaje, medio o canal físico y referente. Las formas de comunicación son:

Oral: Es el medio de comunicación más frecuentemente usado en discursos, conferencias, juntas y congresos, en un proceso oral directo de la fuente al receptor. La comunicación oral es el instrumento perfecto para transmitir una idea a otras personas y el mejor método para negociar contratos, cuando se está negociando bajo las bases de persona-persona, pero muy limitado en su alcance general. No se recomienda para audiencias numerosas, aun si los asistentes a una reunión, congreso o conferencia tienen los mismos intereses. La atención individual se limita con frecuencia a un corto plazo de tiempo, después del cual el mensaje se pierde debido a que las mentes dejan de ser suficientemente receptivas. (p. 104).

Escrita: Cubre una diversidad de medios de comunicación con efectos intensos y duraderos. Los receptores son ilimitados y el contenido del mensaje capta de inmediato su atención. Los periódicos, revistas, circulares y material similar son medios muy efectivos de comunicación escrita cuando su forma y contenido corresponden a los principios sugeridos por expertos. La comunicación escrita, al igual que la audiovisual, es recomendable cuando la audiencia objetivo consiste en segmentos de población o grupos específicos que no pueden ser reunidos. (p. 104).

Audiovisual: Es un medio de comunicación que literalmente ha hecho explosión con el surgimiento de las redes de televisión por vía aérea, cable y por satélite. Este medio de comunicación es muy sofisticado y costoso, pero su valor e impacto rebasan los de los otros medios. En cualquier forma, el cine y la televisión son grandes comunicadores, y debido a que son excitantes e interesantes, tienen un impacto directo en la mente de los receptores pasivos, por lo que son psicológicamente imparables y representa el medio publicitario supremo en el mundo actual, con el más amplio alcance instantáneo. (p. 104).

Escrita-audiovisual o electrónica: Es el más sofisticado y novedoso medio de comunicación. El usuario ya sea individuo u organización necesita equipo, accesorios y programas específicos para sacar provecho de esta moderna forma de comunicación, llamada correo electrónico (e-mail) por internet cuando se trata de

organizaciones distintas, y buzón por intranet cuando se desarrolla dentro de la misma organización. (p. 104).

Gramática: La gramática estudia el sistema de cada lengua. Las lenguas no son un listado anárquico de palabras, las palabras pueden agruparse según su forma, su función o su significado y, además, existen reglas para combinarlas y poder formar frases y oraciones coherentes, esto es lo que estudia la gramática. Antiguamente se consideraba la gramática como el arte que enseña hablar y escribir correctamente un idioma, pero en la actualidad, se define la gramática como la parte de la lingüística que estudia el conjunto de reglas que tiene una lengua, para formar palabras y combinarlas en la construcción de oraciones. Las partes fundamentales de la gramática son la morfología y la sintaxis; muchos estudiosos incluyen, además, la fonética, la fonología y, en algunos casos, la semántica. (Larousse).

Ortografía: La ortografía es la parte de la gramática que se ocupa de la manera correcta de escribir las palabras. Las normas ortográficas regulan el uso de las letras, de las mayúsculas, de la tilde de acentuación y de los signos de puntuación y entonación. (Larousse).

En español existe una gran correspondencia entre la pronunciación de las palabras y su representación con la escritura, entre los sonidos y las letras, de tal manera que a cada signo escrito le corresponde con bastante aproximación un sonido. Pero esta correspondencia no es total. La h por ejemplo. Para cualquier persona el conocimiento de la ortografía es una necesidad inseparable de su bagaje cultural. Puesto que la ortografía enseña a escribir correctamente las palabras y las palabras son un medio para expresar nuestro pensamiento, mostrar interés por corregir las propias faltas ortográficas no es sino un medio de mejorar nuestras posibilidades de comunicación con los demás.

Aunque la ortografía española sea más fácil que la francesa o la inglesa, su aprendizaje no siempre resulta tarea rápida. Los maestros que enseñan gramática suelen decir que la ortografía se aprende leyendo con atención y se conserva con la

práctica reiterada de la escritura. Y tienen razón, pues las formas de las palabras escritas entran a la memoria por los ojos. Pero como no todos los individuos leen con la misma frecuencia ni con el mismo interés, muchos tienen problemas ortográficos. Las normas ortográficas tienen a la estabilidad. Hay que tener en cuenta que el aprendizaje de la ortografía es un proceso lento en la historia personal. El usuario de la lengua puede tener la tranquilidad de que su esfuerzo por asimilar la ortografía no es baldío, pero debe adquirir el hábito de consultar, cada vez que le asalte la duda, un buen diccionario para cerciorarse de las formas admitidas y, en último término, siempre queda el recurso de usar comillas o letra cursiva para señalar vocablos o modismos no regulados. Sólo con respeto a las convenciones de la lengua escrita se evita la disgregación de un patrimonio común y se facilita la comunicación y el buen entendimiento entre los hablantes de una lengua.

Redacción: Uno de los medios empleados para lograr la comunicación es la redacción, entendida como la preparación de frases, oraciones, preposiciones, etc., a través de las cuales se hace llegar el mensaje. No hay duda que para poder lograr que este medio sea efectivo, se requiere del dominio y del conocimiento de las reglas sobre la estructuración de las frases, oraciones y preposiciones, porque sin ello no se logra la transmisión del pensamiento con toda claridad y se coloca en tela de juicio el grado de cultura, educación, equilibrio espiritual del redactor, quien debe esmerarse en exponer ideas concretas con corrección y claridad a través del empleo del léxico apropiado al asunto. Gil, (2013).

La Redacción Ejecutiva: La claridad de pensamiento de muchos profesionales puesta de manifiesto en las conversaciones diarias se ve oscurecida cuando hay un papel delante y las ideas tan brillantes ya no fluyen o se niegan o ser moldeadas por el lápiz. De muy poco vale un vocabulario abundante y florido si sólo se queda en los labios de su feliz poseedor o en los oídos olvidadizos de uno que otro interlocutor. Para que perdure es necesario llevarlo al papel, expresarlo en forma escrita. Gil, (2013).

La redacción es, en síntesis, la personalidad del pensamiento, el vestido de la palabra y el vehículo portador de sus ideas. Su misión va más allá de lo contemplativo para convertirse en un instrumento funcional de la vida moderna. Fábricas, oficinas, unidades educativas y universidades no pueden prescindir de esta herramienta de trabajo, ya que es parte misma de la vida de estas instituciones, de cuyo hacer se va dejando un palpable testimonio. La principal recomendación para ser presentada la redacción es su práctica. Manejar bien esta “herramienta” es asunto de vital importancia en la vida diaria y basta para verificar esto hacer un repaso de lo que vemos a nuestro alrededor.

Muchos excelentes profesionales en sus respectivas especialidades encuentran serias trabas en sus carreras por haber “olvidado” la redacción o haberla relegado a un segundo plano, por el peregrino argumento de que “mi especialidad no es escribir”. Más de una lágrima ha mojado el informe técnico” presentado por estos profesionales olvidadizos de la comunicación escrita. La comunicación escrita viene a constituir la fotografía del pensamiento y su nitidez o borrosidad quedará plasmada en letras, frases, oraciones, párrafos, memorandos, cartas, informes, actas, minutas y tesis de grado, entre otros documentos.

Cuando se escribe es necesario reflexionar sobre que está saliendo de nuestras manos. La excelencia de un profesional se mide por sus textos, reflejados en documentos de uso diario en una organización. Los errores que por omisión o comisión se cometen también quedan en el historial de ese profesional y a la hora de las referencias para futuros escalafones esos yerros se convierten en pesados escollos para el ascenso gerencial. (p.16)

Etimológicamente redacción es un vocablo de origen latino y significa literalmente poner en orden, es decir, jerarquizar adecuadamente las ideas y verterlas en el papel. Al respecto y desde esa óptica etimológica puede señalarse que redactar procede del latín redactarse = compilar, poner en orden y significa escribir lo pensado, acordado, sucedido o investigado. Pero simplemente escribir no basta; es

necesario que el redactor lo haga con exactitud, originalidad, concisión y claridad; es decir, para lograr ese objetivo debe reconocer lo esencial de la gramática, estar al tanto de los errores en que se incurre con más frecuencia y seguir las normas generales y especiales que dan calidad a todo escrito. Es importante que ese tipo de escritura trate de ser persuasivo y convincente, dado que está buscando el logro de un propósito para el cual se lanza el mensaje.

Redactar es comunicar y de allí que se puede catalogar de redactor a quien tiene la responsabilidad de escribir en forma sistemática, sea periodista, gerente, profesional, técnico o secretaria. La redacción ejecutiva es una forma de comunicación orientada hacia el logro del cambio de comportamiento, de manera positiva, del receptor hacia el emisor y con ello fomentar un clima organizacional de eficiencia y sinergia entre sus miembros. Al escribir una carta, un informe o cualquier otro documento se persigue un objetivo determinado y sólo se logra a través de una buena estructuración del mensaje, de tal manera que llegue al receptor eficazmente.

Habilidad en la Escritura: La habilidad de escribir con propiedad y de manera organizada pasa desapercibida con mucha frecuencia, cuando se trata de una cualidad indispensable para un gerente. Una habilidad efectiva para escribir incluye ser sensitivo en el contenido y el estilo. Parks, y Zanger, (1993). (p. 73)

Relaciones Públicas: Son las actividades, actitudes o comportamientos que usa una organización o individuo para intentar influir, modificar o mejorar la opinión pública (patrocinadores o practicantes potenciales) mediante un proceso adecuado de comunicación. El objetivo es crear o cambiar la percepción o manera en la cual reciben o conciben la imagen de la organización misma (servicio), del deporte evento deportivo (producto) o de un individuo, produciendo una imagen honesta, valiosa y creíble digna de aceptación y simpatía. Acosta, (2005), (p.111)

Oratoria: La posibilidad de hablar en público pone a prueba de muchas maneras, y suele generar intensos estados de confusión y tensión. La oratoria es un poderoso

recurso de transformación personal y grupal. Su uso consciente y ético puede crear beneficios, aunque su uso ciego y pragmático puede, por contraste, convertirse en arma para oprimir, manipular o dominar, lo cual sería una forma sutil de violencia que riñe con el “deber ser” psicoespiritual. Yagosesky, (2001).

Un buen orador es un líder potencial con la capacidad para conducir a otros hacia la libertad, la igualdad, la paz, la autoconfianza, la justicia y la productividad, y no hacia la senda de la limitación, la coacción, el servilismo y la degradación.

La oratoria es una derivación de la antigua retórica griega, concebida como el arte del buen decir. También se le ha definido como el estudio y la aplicación de formas de comunicación oral y escrita, orientadas hacia la persuasión y el dominio de las masas. La oratoria es una forma de comunicación interpersonal, a través del cual una persona (orador) se sirve de una serie de actitudes, así como de técnicas verbales y no verbales, para influir sobre un determinado grupo de personas (público), con la intención de que piensen, sientan y actúen de una manera previamente establecida.

La oratoria tiene tres objetivos o funciones básicas, que le dan sentido o que son su razón de ser:

- Relacionarse (crear un vínculo transitorio o duradero)
- Expresarse (exponer o compartir ideas y sentimientos)
- Influir (modificar la percepción, actitud o forma de actuar de los interlocutores)

Un orador puede nacer pero también hacerse, es decir la calidad de la oratoria puede desarrollarse, el arte de hablar en público puede aprenderse.

La oratoria eficaz trae ciertos beneficios entre estos se pueden mencionar: confianza en uno mismo, oportunidades de liderazgo, prestigio y estatus, oportunidades de relacionarse, ganancias económicas entre otras. Un orador de calidad es aquel que tiene algo valioso que decir y que sabe decirlo como sus interlocutores quisieran escucharlo. Para lograr encajar en esa expectativa, el orador requiere poseer una serie de cualidades o fortalezas, y superar sus limitaciones o debilidades.

Redacción y Distribución de la Información: Normalmente cada organización cuenta con personal responsable de la preparación de estadísticas, informes, decisiones y otros temas que requieran ser conocidos no únicamente por el personal de la organización y sus electores o miembros en todos los niveles, sino también por el mundo exterior. Esta información habrá de ser preparada y distribuida como sigue:

- 1.- Ser redactada con claridad para evitar el rechazo debido a una interpretación errónea.
- 2.- Breve y fácil de leer, lista para su utilización
- 3.- Distribuida con suficiente anticipación para que sea usada con el máximo beneficio.
- 4.- Indicar claramente la fecha de distribución y aquella en que la información deberá hacerse pública. Acosta, (2005). (p.138)

Medios de Difusión: En la sociedad actual, según Acosta, (2005), cuando se trata de hacer llegar mensajes al público en general, los medios de difusión tienen más poder que cualquier otra forma de comunicación, con la ventaja que la prensa escrita tiene una influencia perdurable en la opinión pública ya que el mensaje queda impreso de forma permanente. Junto con la televisión y la radio, con su significativo impacto visual y de audio, la prensa escrita es uno de los tres medios de comunicación más poderosos respecto al impacto que ejercen en las masas.

Los periódicos y las revistas son vehículos de expresión muy importantes; ambos son preparados a diario o de forma periódica por técnicos o reporteros y generalmente dan a conocer noticias o comentarios de interés general para todo el público. Las organizaciones deportivas deben estar en estrecho contacto con los reporteros, editores y, a ser posible, con los directores de periódicos, revistas, cadenas de televisión y de radio, esforzándose por cultivar con ellos una amistad personal, fomentar con ellos una relación honesta y profesional. (p.110).

El conocimiento, habilidades y competencia requeridos para establecer esa relación y trabajar con los medios deben ser desarrollados por los comunicadores.

Planificación Estratégica y Estrategia: Estrategia consiste en definir cómo los medios y los esfuerzos serán combinados para alcanzar los objetivos establecidos de la mejor manera posible. La estrategia debe demostrar el camino a seguir desde la presente posición hacia la posición en la que se desea estar.

La planificación estratégica es el proceso de seleccionar y dar orden sistemático, y coordinar a los recursos humanos, materiales y financieros involucrados en actividades y programas considerados adecuados para realizar los objetivos predeterminados.

Conocimiento de Informática: Según Parks y Zanger, (1993), la era de los ordenadores llega a la información deportiva a principios de los ochenta, alterando el curso de la profesión. Microordenadores calculan promedios, imprimen estadísticas, almacenan información, guardan base de datos y desarrollan otra serie de funciones que ayudan al funcionamiento de una oficina de información. Los ordenadores continúan simplificando la labor de intercambio de registros, estadísticas, y otros datos y aceleran la distribución de noticias a los medios de comunicación. La tecnología de los ordenadores se extendió rápidamente y se debe aprender todo acerca de los ordenadores. (p. 74)

Tecnologías de la Información: Gómez y Balkin, (2003), la tecnología ha mejorado la gestión de las operaciones, incluyendo la productividad, la eficiencia y el grado de respuesta a las necesidades de los clientes. La tecnología de información de una empresa podría abarcar su tecnología de operaciones. La tecnología de información incluye equipos, redes y software. Los directivos de tecnologías y sistemas de información necesitan establecer políticas para el uso de las tecnologías de la información de la empresa. El uso que un empleado mal informado puede hacer de éstas puede conducir a daños tanto en hardware como en software. El empleo que los trabajadores pueden dar a los ordenadores con propósitos no éticos o ilegales pueden poner en peligro la empresa, como la utilización perjudicial del correo electrónico.

Énfasis en la Tecnología: Todas las organizaciones utilizan alguna forma de tecnología, más sofisticada o más rudimentaria, para fabricar sus productos o prestar servicios. La tecnología representa el conjunto de conocimientos utilizados para alcanzar determinados objetivos de la organización. Debido al intenso desarrollo tecnológico y su enorme efecto en las organizaciones, la teoría administrativa considera la tecnología como una de las variables más importantes, Chiavenato (2002). En su forma rudimentaria, la tecnología son los métodos y procesos empleados para obtener determinado resultado con los recursos organizacionales disponibles. Como todos estos aspectos difieren de una organización a otra, las variaciones son realmente muy grandes.

Funciones del Plan de Comunicación

El plan de comunicación estratégica para el personal que Labora en la Piscina Universitaria América Bendito, deberá realizar las siguientes funciones:

- Atender la relación permanente con los públicos internos de la organización, esto es: directivos, técnicos, entrenadores, instructores, administrativo, monitores, promotores, preparadores físicos, atletas, personal de aseo, padres, representantes entre otros.
- Velar por la producción permanente de los pequeños medios de comunicación en la perspectiva de un mejor desenvolvimiento interno en la Piscina y en función de todos los públicos.
- Capacitar permanentemente en habilidades comunicativas a todo el personal que labora en la piscina
- Manejar el protocolo deportivo y social de la piscina.
- Aportar a la construcción de un buen clima organizacional.
- Dar al personal las herramientas ideales para una buena atención al público externo.
- Homogenizar una forma de comportamiento y actuación con respecto a la relación entre los públicos.
- Garantizar la buena imagen corporativa de la piscina.
- Definir claramente cuáles son y cómo actúan sus públicos internos y externos.

- Participar en el proceso de organización de todos los eventos deportivos, recreativos, sociales, deportivos e institucionales de la piscina.
- Ser parte activa en los procesos de marketing y publicidad que tengan que ver con la piscina.
- Propiciar una buena relación con los públicos externos de la institución.
- Crear las áreas que diera lugar para garantizar una buena relación con los públicos internos o externos.
- Establecer una relación con los medios de comunicación y la comunidad deportiva en general.

Fases del Plan de Comunicación como Estrategia para el Personal que Labora en la Piscina Universitaria América Bendito

Esta herramienta tendrá en cuenta los objetivos, la misión y la visión de la piscina, las políticas, la cultura y los públicos de la institución. Se trata entonces de definir qué es lo que se va a hacer, cuándo se va a realizar, quién lo hará, cuánto vale, en qué cantidades, con qué objetivo, con qué recursos, cuándo y cómo se evaluará, así como también tomar en cuenta la opinión de los diferentes receptores, a los cuales se les comunica.

Es importante acotar que antes de comenzar aplicar el plan se debe hacer un examen o diagnóstico riguroso que permita saber cuál es el estado de las comunicaciones entre el personal que labora en la piscina. En qué anda bien y en qué anda mal. Cuáles son los públicos, cómo marchan sus labores, qué tal está la imagen corporativa, en dónde se anuncia, cuáles son medios de comunicación que utiliza, quién y cómo se maneja, las relaciones publicas, la capacitación y las demás actividades de la comunicación. A continuación se explican cada uno de los elementos que constituyen el plan de comunicación.

Objetivo: Es la parte más importante del plan. Para que un plan sea realizado con éxito, los objetivos deben ser claramente definidos y entendidos sin equívoco alguno.

Cuál será el objetivo general y cuáles son los específicos, de esta manera, se tendrá absoluta claridad sobre las metas a corto, mediano y largo plazo.

Público: El público está constituido por el personal interno que labora en la Piscina, así como también el público externo que tiene interacción con dicha institución.

Interno: Coordinadores, entrenadores, personal administrativo, técnico, obreros, atletas y otros.

Externo: Gobierno, COI, federaciones, asociaciones, ligas, clubes, padres, representantes entre otros.

Estrategia: Se refiere al ¿Qué decir? y ¿Cómo decirlo?, la estrategia debe ser considerada con especial cuidado pues de esta dependerá una respuesta positiva o negativa del receptor.

Medio Comunicación: Es el canal o canales que se seleccionen para transmitir una información. Entre los medios se tienen los escritos como cartas memorándum informe cartelera, prensa interna y externa entre otros. Los orales como reuniones, eventos, conferencias, foros exposiciones entre otros. Los audiovisuales y electrónicos como radio, televisión, computador: twiter, correo, facebook, whatsAAp, skipe, otros. Celular: llamadas, whatsAAp, mensaje de texto o de voz entre otros.

Recurso Humano (RH): Lo constituye la persona o personas encargadas de transmitir la información, haciendo uso del medio o medios de comunicación adecuados de acuerdo al tipo de público.

Recursos Económicos (RE): se refiere al costo en bolívares de la transmisión de la información que en ciertos casos el costo será mínimo y otros casos el costo puede ser alto y se tendrá que gestionar.

Fecha y Hora de la Ejecución: Se colocará con exactitud la fecha y hora en que fue publicada o transmitida una información por el emisor o comunicador.

Respuesta /Aporte, Fecha y Hora: Se refiere a la opinión y respuesta, así como también la hora y fecha en que el receptor se comunicó. El plan de comunicación propuesto presta especial atención a este elemento y considera la comprensión y opinión de los receptores en la toma de decisiones posteriores.

Plan de Contingencia: Si los recursos externos: políticos, ambientales, entre otros e internos: tecnológicos, financieros, infraestructura, materiales y humanos no están disponibles en la cantidad requerida por el plan original, esto último no será realizable, y surge la necesidad de una solución alternativa, que consiste en un proyecto corto y realista. Este proyecto es el plan de contingencia que será preparado incluyendo aquellas acciones estratégicas para las cuales la planificación tiene ya asegurado los tres recursos primarios, que son los recursos humanos, materiales y financieros con los que puede asegurar su realización.

Cada uno de los comunicadores deberán tener un plan “B” o plan de contingencia, que deberán sacar una vez falle el plan principal. Es decir, cuando no llegaron los recursos económicos, no se pudo hacer la rueda de prensa, no se publicó el afiche o cartel, no apareció la información en prensa, o en general, cuando falló alguna de las actividades planeadas desde un principio.

Control: Permite verificar si la información se está transmitiendo de forma adecuada, de acuerdo al público y medio utilizado.

Observación: En este espacio se plasmara cualquier anexo que permita complementar y aclarar la información.

Cuadro 1. PLAN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA PISCINA UNIVERSITARIA AMERICA BENDITO

PLAN DE CONTIGENCIA									
OBJETIVO	RH	PÚBLICO	ESTRATEGIA	MEDIO	RE	FECHA /HORA Ejecución	RESPUESTA APORTE FECHA/ HORA	CONTROL	OBS.
Propósito Inscripciones	Jorge	INTERNO Gerente Coordinadores Entrenadores P. Administrativo Técnico Obreros Atletas	¿Qué decir? ¿Cómo decirlo?	ORAL: -Reuniones -Foros -Exposiciones -Evento -Conferencia	1000				
		EXTERNO Gobierno COI Federaciones Asociaciones Ligas Clubes Padres Representantes otros		ESCRITA Cartas Memorándum Informe Cartelera Prensa Interna Externa					
				VIRTUAL Radio Televisión Computador Twitter Correo Facebook WhatsAAp Skipe otros Celular Llamada WhatsAAp Mensaje					

www.digital.ula.ve

REFERENCIAS

- Abreu, N. (2016). Comunicación interna de la Corporación Petroquímica de Venezuela. [Ponencia en línea] Disponible: http://www.invecom.org/eventos/2009/pdf/abreu_n.pdf [Consulta: 2017, Enero 28]
- Acosta, R. (2005). *Dirección, Gestión, y Administración de las Organizaciones Deportivas*. Editorial Paidotribo. Barcelona España.
- Arias, F. (2006). *El Proyecto de Investigación*. 5ª Edición. Editorial Episteme Caracas – Venezuela.
- Balkin, D., y Gómez, L. (2003). *Administración*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U Madrid – España.
- Chiavenato Idalberto (2002). *Administración en los Nuevos Tiempos*. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S.A. Bogotá - Colombia
- Coonradt, C. (2000). *El Trabajo como Deporte*. Editorial Trilla, S.A. de C. V., México.
- Corral, Fuentes, Maldonado, y Brito (2012). *Algunos Tópicos y Normas Generales Aplicables a la Elaboración de Proyectos y Trabajos de Grado y de Ascenso*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas Venezuela.
- Drucker, P. (1999). *El Ejecutivo Eficaz*. Editorial Sudamericana. España
- Fernández, E. (2004). Planificación y gestión de medios publicitarios. *Gestión de la Comunicación en las organizaciones*. Ariel. Barcelona. Pp 366-394.
- Gómez, L., Balkin, D. (2003). *Administracion*. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U Madrid – España.
- Gómez de Arango M. (2008). Medios en la Comunicación Organizacional. [Borrador en Línea] Disponible: [http://www. Medios en la Comunicación Organizacional](http://www.Medios en la Comunicación Organizacional). [Consulta: 2017, Febrero 28]
- González, V. y González, R. (2008). *Competencias Genéricas y Formación Profesional: Un Análisis desde la Docencia Universitaria*, Disponible: <http://www.rieoei.org/rie47a09.pdf> [Consulta: 2016, Enero 28]
- Guillén, D. (2016). *Sistema de Competencias Gerenciales para Organizaciones del Deporte*. Trabajo de Grado. Mención Publicación. Estudios de Postgrado en Educación Física. Universidad de Los Andes.

- Gutiérrez, J. (2004). *Fundamentos de Administración Deportiva*. Editorial Kinesis. Bogotá
- Gutiérrez, J. (2009). *Dirección y Gestión Deportiva*. Editorial Kinesis, Armenia Colombia.
- Guzman de M, Migdalia. (1993). *Gerencia Participativa*. Editorial Raul Clemente Editores C.A. Valencia – Estado Carabobo. Venezuela.
- Larousse. *Gramática. Lengua Española. Reglas y Ejercicios*. Editorial Larousse Latinoamérica. México
- Larousse. *Ortografía. Lengua Española. Reglas y Ejercicios*. Editorial Larousse Latinoamérica. México
- Martínez, M. (2016). *El Conocimiento y la Ciencia en el Siglo XXI*. Segunda Edición. Editorial Trillas. Venezuela.
- Mendoza, W. (2010). *El Gestor Deportivo Municipal*. Universidad Nacional Experimental del Yaracuy [Trabajo en línea] Disponible: <http://www.elgestor-deportivoysusconsecuencias.doc> [Consulta: 2017, enero 01]
- Parks, J. y Zanger, B. (1993). *Gestión Deportiva*. Ediciones Martínez Roca, S.A. Barcelona – España
- Rodríguez, G. (2006). *Qué son las Competencias Laborales*. [Revista académica en línea] México Disponible: http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/que_son_las_competencias_laborales.pdf [Consulta: 2013, noviembre 01]
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. Cuarta edición. México. Editorial Thomson.
- Sanahuja, G. (2012). *Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles*. Estudio exploratorio. Peris Universitat Jaume I [Tesis en línea] Disponible: <http://www.adcomunicarevista.com/ojs/index.php/adcomunica/article/viewFile/53/81>[Consulta: 2017, marzo 01]
- Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión Deportiva*. Editorial INDE Publicaciones. Barcelona España
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2014). *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. ° Edición. Reimpresión 2014. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas – Venezuela.

Vargas, C. (2006). *Plan Local del Deporte, la Recreación y la Educación Física del Municipio de Santiago de Cali*. "Deporte en las Metrópolis del Siglo XXI". Cali, SFBD/Estudio AyC, 94p.

Villamarin Menza, S. (2004). *Administración de las Organizaciones de Educación Física, Recreación y Deporte*. Editor: Alcaldía de Santander de Quilichao, Cauca Colombia.

Wettel, L. (2000). *El Rol del Gerente Comunicador como Elemento Incidente en el Proceso de Cambio Organizacional*. Universidad Rafael Bellosó Chacín, Venezuela. [Revista en línea] Disponible: <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/297/557>[Consulta: 2017, marzo 01]

Zapata, G. (2005). *Comunicación Estratégica en Instituciones Deportivas*. Medellín, Colombia: Libro arte Ltda.

www.bdigital.ula.ve

Anexos 1

Mérida, 22 de Febrero de 2017

Estimado: _____

La presente tiene como finalidad solicitar su colaboración para responder a la presente entrevista que será aplicada a una selección intencional del personal directivo, administrativo, tecnico, entrenadores, obreros y atletas que hacen vida en la Piscina Universitaria "America Bendito". Dicho Instrumento se utilizará en el Trabajo de Grado de Especialización en Gerencia del Deporte, titulado: **LA COMUNICACIÓN ESTRATEGICA PARA EL PERSONAL QUE LABORA EN LA PISCINA UNIVERSITARIA AMERICA BENDITO**, tutorado por el Doctor Guillermo Perez.

Como es sabido por muchos, la administración consiste en un proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos tanto internos como externos de la organización para lograr los objetivos. Este proceso será productivo, eficiente y de calidad en la medida en que se presente el proceso de comunicación de forma adecuada. En este orden el objetivo de la presente investigación es proponer un plan de comunicación estratégica para el personal que labora en la Piscina Universitaria América Bendito, su posterior uso permitirá la fluidez y la asertividad en los procesos de comunicación lo que supone éxito para dicha institución.

La vía metodológica parte del, enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental y nivel descriptivo. Con las opiniones y respuestas de los informantes, se realizará el análisis y procesamiento de la información la cual será el fundamento para el diseño del plan de comunicación estratégica para el personal de la Piscina Universitaria América Bendito

Sin más a que hacer referencia.

Atentamente,

Lcdo. Jorge Carrillo
Investigador U.L.A

Guión de la Entrevista

1.-¿Cuál es la situación comunicacional que existe entre los miembros que hacen vida en la Piscina Universitaria América Bendito?

2.-¿Considera Usted importante la comunicación y los medios a utilizar en el proceso de comunicación? ¿Por qué?

3.-¿Cuáles son los conflictos que se han presentado en la actualidad por falta de comunicación y/o el uso inadecuado de un medio de comunicación?

www.bdigital.ula.ve

4.-¿Qué elementos según Usted se deben considerar para que se dé un proceso de comunicación adecuado?

5.-¿Es factible la aplicación de un plan de comunicación estratégica para mejorar los procesos de comunicación en la Piscina América Bendito?

ANEXO 2

Cuadro Literal: Respuestas de los informantes clave

PREGUNTAS	Directivo	Administrativo	Tecnico	Entrenador	Obrero	Atleta
¿Cuál es la situación comunicacional que existe entre los miembros que hacen vida en la Piscina Universitaria América Bendito?						
¿Considera Usted importante la comunicación y los medios a utilizar en el proceso de comunicación? ¿Por qué?						
¿Cuáles son los conflictos que se han presentado en la actualidad por falta de comunicación y/o el uso inadecuado de un medio de comunicación?						
¿Qué elementos según Usted se deben considerar para que se dé un proceso de comunicación adecuado?						
¿Es factible la aplicación de un plan de comunicación Estratégica para mejorar los procesos de comunicación en la Piscina América Bendito?						

Cuadro Interpretativo: Interpretación de las Respuestas literales de los informantes clave

PREGUNTAS	Directivo	Administrativo	Tecnico	Entrenador	Obrero	Atleta
¿Cuál es la situación comunicacional que existe entre los miembros que hacen vida en la Piscina Universitaria América Bendito?						
¿Considera Usted importante la comunicación y los medios a utilizar en el proceso de comunicación? ¿Por qué?						
¿Cuáles son los conflictos que se han presentado en la actualidad por falta de comunicación y/o el uso inadecuado de un medio de comunicación?						
¿Qué elementos según Usted se deben considerar para que se dé un proceso de comunicación adecuado?						
¿Es factible la aplicación de un plan de comunicación Estratégica para mejorar los procesos de comunicación en la Piscina América Bendito?						

Cuadro de Verificación: Contrastación de las respuestas literales de los informantes con la Interpretación del investigador

PREGUNTAS	Directivo	Administrativo	Tecnico	Entrenador	Obrero	Atleta
¿Cuál es la situación comunicacional que existe entre los miembros que hacen vida en la Piscina Universitaria América Bendito?						
¿Considera Usted importante la comunicación y los medios a utilizar en el proceso de comunicación? ¿Por qué?						
¿Cuáles son los conflictos que se han presentado en la actualidad por falta de comunicación y/o el uso inadecuado de un medio de comunicación?						
¿Qué elementos según Usted se deben considerar para que se dé un proceso de comunicación adecuado?						
¿Es factible la aplicación de un plan de comunicación Estratégica para mejorar los procesos de comunicación en la Piscina América Bendito?						