

GV713  
D3

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

**MODELO DE POLÍTICA COMUNICACIONAL**  
**PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA ULA**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Autor: José Ramón Dávila Quintero

Tutora: Doctora Argelia Ferrer Escalona

Mérida, Noviembre de 2008.



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

**MODELO DE POLÍTICA COMUNICACIONAL**  
**PARA LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA ULA**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

Autor: José Ramón Dávila Quintero

Tutora: Doctora Argelia Ferrer Escalona

Mérida, Noviembre de 2008.

Atribución - No Comercial - Compartir Igual 3.0 Venezuela  
(CC BY - NC - SA 3.0 VE )

## **DEDICATORIA**

Al Todopoderoso, por permitir conquistar mis metas en el campo profesional y espiritual

A Marcela, por su amor y su compañía en esta importante etapa de mi vida.

A Mamá Doris, a quien le debo todo lo que soy, por su gran ejemplo de lucha y paciencia

A Luz Fiorella Guadalupe, por ser la chispa que alegra mi vida todos los días.

A Mauricio, por su apoyo y preocupación para lograr superarme

A todos mis familiares y amigos, quienes creen en sus sueños y se esfuerzan por hacerlos realidad

## **AGRADECIMIENTOS**

A la profesora Argelia Ferrer, quien tiene la frase apropiada para cada situación y por su apoyo en este trabajo de grado.

A Guillermo Pérez y Omar Peña, quienes además de analizar este trabajo dieron su valioso aporte para enriquecerlo.

Al personal de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, los que laboraron y los que se encuentran allí actualmente, por su apoyo a esta investigación

A todos los universitarios que creen en esta institución andina, la defienden y se enorgullecen por pertenecer a esta casa de estudios superiores.

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
ÍNDICE GENERAL	v
LISTA DE CUADROS	viii
LISTA DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCIÓN	xi

### **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

Planteamiento del Problema	14
Justificación	18
Objetivos	21

### **CAPÍTULO II**

#### **MARCO TEÓRICO**

Antecedentes	22
La política	25
La política en las organizaciones	26
La comunicación	27
La comunicación en las organizaciones	30
Tipos de comunicación en las organizaciones	31
La comunicación formal y la comunicación Informal	31
La comunicación interna	33
La comunicación externa	34
Entre sistemas y patrones	35
De la comunicación estratégica a la política comunicacional	37
Elementos usados en la comunicación interna	42
Elementos usados en la comunicación externa	45

**CAPÍTULO III**  
**LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD**  
**DE LOS ANDES**

La Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes	49
Objetivos	51
Funciones	51

**CAPÍTULO IV**  
**METODOLOGÍA**

Metodología	54
La recolección de datos	54
La entrevista	55
La encuesta	55
La muestra	56
Matriz de datos	58

**CAPÍTULO V**

**RESULTADOS Y ANÁLISIS**

Resultados y Análisis	59
Comunicación Interna	60
Comunicación Externa	61
Gráficos de los resultados de la encuesta	63

**CAPÍTULO VI**

**MODELO DE POLÍTICA COMUNICACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE**  
**DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Presentación	70
Visión	72
Misión	72
Objetivos	72
Estrategias	73
Comunicación Interna	76
Comunicación Externa	77
Plan ante la crisis	78

<b>CONCLUSIONES</b>	81
<b>RECOMENDACIONES</b>	87
<b>ANEXOS</b>	89
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	96
Publicaciones periódicas	98
Fuentes electrónicas	98

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
1. Proceso de comunicación según Gerardo Mediavilla	28
2. Plan de comunicación	39
3. Cultura Corporativa, Identidad e Imagen	42
4. Organigrama de la Dirección de Deportes ULA	53

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## LISTA DE GRÁFICOS

<b>Gráficos Resultados de la Encuesta</b>	<b>Pág.</b>
1 Sexo	63
2 Cargo	63
3 Profesión	64
4 Regularidad de Informaciones en comunicación interna	64
5 Herramientas Usadas	65
6 Valor de la política comunicacional	65
7 ¿Existe una política comunicacional?	66
8 Herramientas recomendables en comunicación interna	66
9 Apreciación de informaciones en medios regionales	67
10 Frecuencia de las informaciones	67
11 En cuáles medios	68
12 Cómo es la información en los medios de comunicación	68
13 Alternativas para mejorar la política comunicacional	69
14 Propuestas para un modelo de política comunicacional	69

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

**MODELO DE POLÍTICA COMUNICACIONAL PARA LA DIRECCIÓN  
DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES**

Autor: José Ramón Dávila Quintero  
Tutora: Dra. Argelia Ferrer Escalona  
Fecha: Noviembre de 2008

**RESUMEN**

La investigación realizada analiza uno de los aspectos utilizados en la administración moderna como lo es la comunicación. En este caso se estudia los procesos comunicacionales de una organización deportiva y universitaria de Venezuela, como lo es la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. Se hizo un diagnóstico de esta dependencia, sus objetivos y líneas de acción y luego se efectuó una encuesta para determinar algunas de las políticas usadas tanto en la comunicación interna y externa de la dirección. A partir de los resultados obtenidos, se propone un modelo de política comunicacional con el objeto de mejorar o reforzar la gestión comunicacional de la organización. En este trabajo se realizó un estudio documental y uno de tipo exploratorio con lineamientos del diseño no experimental de investigación (transeccional o transversal descriptivo). Este trabajo además de dejar un importante aporte para la dependencia deportiva universitaria, sirve como modelo para estudios similares de los gerentes de otros organismos deportivos, quienes entre sus áreas administrativas de acción deben consolidar la comunicación organizacional como uno de los elementos claves para la concreción de sus objetivos.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones conocen la importancia de las comunicaciones, por lo que han desarrollado estrategias para mejorar la relación comunicativa entre sus miembros y con la misma sociedad. Asimismo, usan diversos canales de comunicación para mantener actualizados a sus integrantes acerca de los cambios que se realicen. Todo ello busca alcanzar metas definidas, las cuales al concretarse también cumple con crear su identidad e imagen.

Este aspecto sobre comunicación se discute y aplica tanto en organizaciones públicas como en privadas. En el presente trabajo se analizó una organización vinculada a las actividades deportivas en una institución pública, la Universidad de Los Andes (ULA). Este trabajo de grado que se realiza en el Postgrado de Educación Física, mención Gerencia del Deporte, se basa en un estudio exploratorio sobre el proceso de comunicación en la Dirección de Deportes de la ULA, para así definir un modelo de política comunicación que serviría como propuesta en esta dependencia universitaria.

En el planteamiento del problema, se analiza la necesidad de estructurar una mejor política comunicacional. Allí se toman en cuenta tres factores como son el individual, de acuerdo a la experiencia adquirida en la Dirección de Deportes; una entrevista realizada a varios empleados para un trabajo de una de las cátedras de este Postgrado; además de la estructura formal sostenida en la política comunicacional de la Universidad.

La justificación se enfoca en la repercusión de lo que produce una política comunicacional dentro de la dependencia deportiva. En la estructura teórica se analizará lo que se define como política en la organización, para

luego conocer más el concepto de política comunicacional. Esto nos conducirá a elementos más específicos como lo es la comunicación organizacional, sobretodo, dirigida en el plano formal.

Los objetivos se han definido en la exploración de los procesos comunicacionales dentro de la Dirección de Deportes de la ULA, para luego realizar o proponer un modelo de política informativa dentro de esta organización.

En cuanto al proceso metodológico, se proyecta un diagnóstico a la población de la dependencia universitaria con el objeto de conocer sus inquietudes en esta materia. Al recopilar esa información podrán usarse las propuestas de la política comunicacional que comprende la forma de expresarse dentro y fuera de la organización, a través de las herramientas precisas utilizadas para la difusión informativa.

La investigación se encuentra dividida en seis capítulos, en los cuales se hacen el respectivo planteamiento del problema y su debida justificación. En el segundo capítulo se desarrolla los elementos teóricos tomando en cuentas los antecedentes y definiendo conceptos desde lo político hasta lo comunicacional.

En la tercera parte se conoce al objeto de estudio, la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. Con los aportes de las unidades administrativas y bibliografías institucionales se define a esta dependencia del Rectorado de la Universidad, sus objetivos y funciones.

El cuarto capítulo está relacionado con la metodología usada para la investigación, los elementos necesarios para la recolección de datos, la aplicación de una encuesta, de una entrevista, que permiten conocer

elementos básicos de la Dirección de Deportes de la ULA y su Política Comunicacional. En el capítulo siguiente se analizan los resultados de la encuesta efectuada a la comunidad que constantemente labora en la dependencia deportiva y se representan los gráficos respectivos de los datos aportados por la muestra seleccionada.

El sexto capítulo será la propuesta del Modelo de Política Comunicacional para la Dirección de Deportes de la ULA, que es una concentración de elementos teóricos y aportes de los encuestados, para poder implementar de manera formal las gestiones administrativas con estrategias efectivas comunicacionales.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

# CAPÍTULO I

## EL PROBLEMA

### Planteamiento del problema

Cada vez más, la función y el efecto de la comunicación se han valorado en la sociedad. Este proceso no solamente se ve definido por una estructura de emitir y recibir información, sino también el contenido de los mensajes tiene consecuencias que incide en la producción o la actividad a la cual se dedica una determinada organización.

Al reconocer la importancia de esa producción, orientada en los objetivos de la persona o grupos de personas, se comprueba la necesidad de lo comunicacional. De allí que las organizaciones diseñan estrategias en esta materia, las cuales si son bien aplicadas y constantemente ejecutadas, se pueden convertir en una política administrativa.

Autores que han tratado estos temas, como Joan Costa (2005), señalan que la comunicación en las organizaciones ha tomado tanta importancia a tal punto de convertirse en factor determinante dentro de las funciones administrativas. Este proceso ha sido parte de los cambios históricos desde el siglo XIX y ahora se convierte en un nuevo paradigma para el crecimiento y fortalecimiento de las grandes empresas.

Es así que uno de los elementos fundamentales para la consolidación de una organización es la comunicación; pues se conocen y ejecutan labores en pro de los objetivos planteados dentro de esa organización y forma parte de los procesos que se dan en la misma para mantener su existencia.

Asimismo, la comunicación en las organizaciones es vista desde el plano externo e interno. El primero sirve para dar a conocer al entorno, lo que

se hace, y el segundo para identificar sus labores entre todos sus integrantes (imagen e identidad).

Es preciso reiterar que este tipo de comunicación es el usado por todos los miembros de una organización. Algunos lo señalan como política y gestión comunicacional.

El Manual de la Dirección General de Medios de Comunicación de la Universidad de Los Andes (2002) define a la política comunicacional “como un conjunto de normas, modelos y principios para planificar y ejecutar las acciones comunicativas de una organización, con la finalidad de darle continuidad institucional y de establecer metas claras y coherentes”. Esta es la política comunicacional aprobada por el Consejo Universitario para la Universidad de Los Andes.

Por lo apreciado, este concepto ratifica que cada día son mayores los estudios y la aplicación estructurada o estratégica de las comunicaciones. En muchas organizaciones ya se aplica estos elementos con diversidad de herramientas para el mejoramiento de la imagen e identidad. En esta ocasión resulta interesante analizar tal labor dentro de una organización deportiva.

En los organismos deportivos la presencia de una política comunicacional contribuye a conocer lo que se hace, la manera de ejecutar sus actividades y proyectos, quiénes y cuando participan dentro de los mismos, así como los planes a realizar en la promoción o participación de eventos en las diversas disciplinas existentes.

Dos elementos son fundamentales para iniciar un análisis de la política comunicacional en una organización deportiva como es la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. El primero es la visión particular

adquirida en un periodo aproximado de seis años y medio, en la cual no se observan políticas delimitadas para la información interna y externa.<sup>1</sup>

La otra razón implica un estudio final realizado en el año 2003, en la cátedra de Planificación Estratégica del II semestre del Postgrado en Educación Física, mención Gerencia del Deporte. En esta tarea se aplicó una pequeña encuesta, en cuya herramienta calificaba como fortaleza o debilidad la gestión en las comunicaciones y sus resultados fueron en su mayoría negativos.

En la investigación “Planificación Estratégica en la Dirección de Deportes de la ULA” (Dávila, 2004) participaron entrenadores, personal administrativo, empleados y obreros del organismo deportivo universitario. Allí se observó una necesidad de mejorar el proceso informativo en la institución.

Vale recordar que la Dirección de Deportes de la ULA es una dependencia reconocida por su quehacer dentro y fuera de la universidad. Su papel para la máxima casa de estudios tiene relevancia por ubicarse entre las primeras instituciones del país en materia deportiva.

Los coordinadores de la Dirección de Deportes señalan que para el año 2004 la Universidad Los Andes promovió la masificación del deporte interno mediante la realización de Juegos Interescuelas e Interfacultades (con más de 12.000 atletas participantes), así como la masificación del deporte de extensión, al crear escuelas de formación para categorías menores en la mayoría de las disciplinas. En el deporte de alto rendimiento, la ULA participa todo los años en competiciones nacionales universitarias en

---

<sup>1</sup> Desde el año 2002 el autor ha desempeñado labores profesionales como periodista en la fuente deportiva universitaria.



22 disciplinas, lo cual suma a más de 400 estudiantes atletas en constante actividad física para representar a esta institución.

Además, la Dirección de Deportes de la ULA ofrece atención integral a sus atletas, garantizando cupos, becas deportivas, material deportivo de óptima calidad, las más completas instalaciones deportivas y atención médica oportuna.

Son numerosas las personas quienes participan en las competencias organizadas por esta dependencia universitaria. Inclusive, adultos y niños del área de extensión son favorecidos con la existencia de escuelas deportivas de fútbol, kárate do, béisbol, natación, entre otras actividades generadas desde las instalaciones deportivas pertenecientes a la Dirección de Deportes.

Al tratar la magnitud de las funciones y objetivos de la Dirección de Deportes se entiende, al igual que otra organización, que debe poseer una estructura y las estrategias definidas para las comunicaciones. Lo cual contribuirá para la consecución de sus objetivos de manera concordante entre sus diferentes programas.

Una interrogante sobre esta labor es qué podría ocurrir si no se maneja una clara política de comunicacional en la organización a la que hacemos referencia. Pues, según experiencias presentadas por diversos autores, el mal manejo o la carencia de esta política podrían desembocar de manera constante al riesgo del rumor y el conflicto dentro de la organización.

Estos factores negativos existen comúnmente, pero cuando abundan más de lo previsto pueden afectar de manera considerable a la imagen de la dependencia o institución.

Por lo tanto, una investigación sobre las comunicaciones y sus políticas en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, permitirá realizar un diagnóstico más exhaustivo de la organización. De acuerdo a sus necesidades se puede establecer un modelo de política comunicacional cónsona con la visión y misión de la dependencia, en sus diferentes campos de acción involucradas en la alta competición, desarrollo o masificación, así como extensión y recreación.

### **Justificación**

Diferentes motivos son los utilizados para exponer o iniciar una investigación sobre política comunicacional en una organización deportiva universitaria. Estos pueden ser enfocados en tres áreas básicas como son los intereses personales, los institucionales y los teóricos.

En este sentido, es bueno reiterar lo planteado anteriormente sobre la relación entre el investigador y el objeto de estudio, como lo es la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. Por lo tanto, luego de seis años y medio vinculado con la organización, existe cierta familiarización con el problema existente sobre la necesidad de una política comunicacional más estructurada.

Este estudio nos permitió determinar las necesidades más importantes sobre esta temática y dejar plasmado un modelo que contribuya con los objetivos y metas de la Dirección de Deportes.

Sobre el aspecto institucional, resulta importante que las dependencias de la Universidad de Los Andes incluyan dentro de sus políticas administrativas lo referente a la política de comunicación. Puesto que allí se

establecerían modelos o líneas de acción como recursos válidos para lograr ejecutar metas planteadas dentro de sus mismos planes operativos.

Un modelo de política comunicacional sirve para dar a conocer muchos de los objetivos previstos en la dependencia, los cuales pueden ajustarse no solamente al quehacer del deporte universitario sino también a otras actividades implícitas en diversas dependencias de esta casa de estudios superiores, tales como las direcciones Cultura y Extensión, Planificación y Desarrollo, Mantenimiento, entre otras.

En el plano teórico, sin duda que el tratamiento de la comunicación organizacional se ha tomado en cuenta en los últimos tiempos, a tal punto de crear estudios de cuarto nivel en el país en otras instituciones universitarias.

También, muchas empresas valoran el elemento comunicativo y reestructuran sus operaciones bajo estos conceptos puesto que han comprobado su importancia. En virtud de este enfoque, se considera que las organizaciones deportivas universitarias pueden poner en práctica estos tipos de estudios que dejaría un contenido teórico significativo en el tema de las políticas comunicacionales de una organización.

Para completar la exposición de los motivos en esta investigación, es bueno citar y dar respuesta algunos de los criterios formulados por diversos autores y que son mencionados en el texto Metodología de la Investigación de Roberto Hernández Sampieri y otros (2003: 50).

En el caso de la conveniencia es imprescindible la ejecución de una investigación que analice la existencia de una política comunicacional, para mantenerla o mejorarla con el objeto de que esta área importante de la organización se encuentre bien estructurada y contribuya con sus objetivos.

Esta labor en su relevancia social favorece la clara información del quehacer institucional por parte del emisor (en este caso las líneas de jerarquía de la Dirección de Deportes de la ULA) y los receptores (como es el resto de la comunidad universitaria y público en general).

Una política comunicacional es una columna fundamental para cualquier organización. Si ésta se aplicase debidamente resolverá algunos problemas o “ruidos”<sup>2</sup> comunicacionales por falta de información, puesto que los interesados en buscar algún dato sabrían a quien recurrir o qué medio utilizar para satisfacer sus requerimientos.

En lo teórico, este trabajo puede contribuir para conocer más a fondo la comunicación institucional, pero con la particularidad que va dirigido a un organismo deportivo. Según revisiones hechas en la región, son pocas las investigaciones o estudios efectuados dentro de la Dirección de Deportes de la ULA o de otra institución regional dedicada a este ámbito.

En el trabajo se definen los elementos destacados sobre las estrategias y medios que se aplican en la comunicación institucional a través de lo que se denomina política comunicacional, la cual, visto dentro de un sistema, requiere de una planificación con el objeto de estar plenamente estructurado.

En cuanto a la utilidad metodológica la investigación propone crear una estrategia con la finalidad de que otros organismos deportivos (institutos regionales y municipales de deportes, clubes, ligas entre otras) o de la misma universidad los ejecuten o adopten con el objeto de establecer plenamente la difusión de la información a través de una política generada por ellos.

---

<sup>2</sup> El concepto de ruido en comunicación tiene denotación negativa, es decir, es uno de los inconvenientes o limitantes del proceso comunicativo. (González y Ángeles; 2006)

## Objetivos

La investigación tuvo como objetivo general elaborar un modelo de política comunicacional para la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.

En cuanto a los objetivos específicos se exploraron las herramientas comunicacionales aplicadas y conocidas por los integrantes de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. Se reconocieron los objetivos, misión y visión, de la organización deportiva universitaria y los criterios utilizados por los altos niveles jerárquicos en su gestión de comunicaciones dentro y fuera de la misma.

Por último se diseñó un modelo de política comunicacional para organizaciones dedicadas a la actividad del deporte en una institución de educación superior.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### Antecedentes

El tema de política comunicacional en las organizaciones ha sido tratado desde hace muchos años por diversos autores. Incluso desde que se analizan las estructuras de las organizaciones ya toman como elementos la comunicación y, por ende, su política.

Un ejemplo de ello fue la publicación de los “Documentos fundamentales para una mejor comprensión de la política de comunicación social del Estado Venezolano”, cuyo material fue presentado en 1980 por el Ministerio de Información y Turismo, para ese entonces. El mismo estuvo enfocado en plantear la necesidad de vincular la comunicación social a las exigencias y requerimientos del desarrollo nacional (Ministerio de Información y Turismo; 1980).

Como se puede apreciar, ya el Estado consideraba lo importante de tener un ordenado “marco de política comunicacional integrado, que permita orientar y coordinar los distintos esfuerzos institucionales que se adelantan en algunos sectores básicos del desarrollo”.

En el plano de la educación superior, las instituciones académicas han estado a la vanguardia de estos conceptos y consideran a la política comunicacional como un factor importante para presentar su identidad e imagen tanto al público interno como externo. Es así como en la Universidad de Los Andes se decidió dar coherencia e impulso a la comunicación institucional, con la finalidad de aprovechar de la mejor manera las

posibilidades que ofrece el manejo de los procesos comunicativos en función de sus objetivos.

Una publicación de la Dirección General de Medios de Comunicación de la Universidad de Los Andes (Universidad de Los Andes, 2002), sobre la política comunicacional de la institución, señala que la misma es producto de años de reflexión institucional, reflejada en distintos papeles de trabajo y decretos, entre los que figuran un documento macro entregado a las autoridades universitarias en noviembre de 2000, el cual recogía los principios fundamentales que sirvieron de guía al decreto vigente de política comunicativa institucional.

“El 29 de enero de 2001, el rector Genry Vargas Contreras decretó la constitución de la Coordinación de Política Comunicacional, la cual se encargó de presentar al equipo rectoral un proyecto con un diagnóstico de los medios de comunicación universitarios, la plataforma comunicacional, el sistema organizativo, el plan operativo y el presupuesto para su funcionamiento”. (Universidad de Los Andes, 2002: 6)

El proyecto sirvió para que se creara la Dirección General de Medios de Comunicación de la Universidad de Los Andes, aprobada por el Consejo Universitario el 22 de julio de 2002.

Sistemas dedicados a la comunicación organizacional pueden ser apreciados en organizaciones grandes, pero también en las pequeñas alcanzan tener estructuras similares. Entre otras de las investigaciones que se citan sobre el tema que se analiza, está la política comunicacional en el Circuito de la Universidad de Los Andes para el Manejo Industrial de los Desechos Sólidos - Ciulamide- (D' Jesús y Uzcátegui; 2003). Este trabajo se

encuentra relacionado con una dependencia universitaria, al igual que la Dirección de Deportes.

Su enfoque se basa en conocer a fondo la estructura organizacional y sus necesidades en el área de las comunicaciones. Allí culminan con modelos de promoción de las actividades que ellos realizan para diversos medios de comunicación, con el objeto de que los mismos sean conocidos por la comunidad universitaria y público en general.

Tales puntos de vistas fueron válidos para otros tipos de organizaciones tanto públicas como privadas, puesto que se constituye como base de la administración moderna. Al tomar un modelo más vinculado dentro del plano local y, sobretodo con la organización deportiva universitaria, se puede apreciar que existen trabajos de investigación sobre los patrones de comunicación utilizados en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes (Rivas de Prado, 1996).

Este estudio fue aplicado a un determinado grupo del equipo humano de la dependencia deportiva universitaria, al cual se les realizaron entrevistas, una recolección inicial sobre las formas o métodos de comunicación entre ellos (interpersonal); se ejecutó un programa de comunicación asertiva y la recolección de datos al aplicársele la misma. Rivas de Prado en su resumen expresa que el “logro de la calidad de una organización se basa en la calidad de la comunicación de sus miembros” (1996: XI).

Rivas de Prado (1996) trata conceptos básicos de la comunicación, así como la comunicación organizacional, y el rol del gerente del deporte para lograr mayor efectividad en su estudio. Su enfoque fue más dirigido a



elementos precisos de la comunicación verbal y no verbal, así como la formal e informal.

Estos aportes tienen su influencia en el desarrollo de la organización en elementos socio-culturales. En sus conclusiones hay dos interrogantes finales que tienen relación con el planteamiento del problema de esta investigación y puede generar otro estudio:

- ¿Conocen los gerentes universitarios las implicaciones de los patrones de comunicación que ellos utilizan en la efectividad de su gestión?
- ¿Cómo influyen los patrones de comunicación utilizados por los directivos de una organización en el rendimiento de los empleados?

Estos enfoques de las investigaciones planteadas contribuyen como puntos de partida para continuar con el análisis de las comunicaciones en la organización deportiva, así como en otra dependencia universitaria que sostenga o presente un modelo de política comunicacional que se refleja actualmente en la administración de finales de siglo XX y comienzos del XXI.

En los siguientes párrafos se podrá conocer más a fondo que dentro de la política comunicacional existen esos patrones o directrices. Sin embargo es interesante desglosar estos conceptos elementales como son la política y la comunicación.

### **La política**

Una visión general sustraída de diversos análisis permite ver a la política como uno de los fundamentos básicos para que una sociedad se encuentre en una condición apropiada.

Son diversos y complejos algunos significados para este término. Sin embargo, muchos autores siempre partirán de la dialéctica expresada por los filósofos Platón y Aristóteles. En principio, *política* proviene del vocablo griego *polis*, que significa ciudad y, esencialmente, se describe como un asentamiento permanente de seres humanos. (Martos; 2004)

Por su parte, tal como indicamos, Platón profundiza este concepto al dar otro término como es *politeia*, como una descripción de un Estado ideal tras rigurosos sistema de datos aportados por la observación, comparación y la investigación en realidad. En pocas palabras, lo describe como un Estado hipotético.

Pero estos fundamentos históricos, además de ser llevados a concepciones más extensas y de profundo análisis, también son utilizados en las organizaciones y empresas puesto que es un criterio manejado por quienes se encuentran al frente de las mismas, ya sean líderes o altos ejecutivos.

Según explica D. Martos (2004), en la política se verifican – como mínimo – dos fenómenos: un conjunto de seres humanos que conviven compartiendo el mismo destino; y una determinada organización social en cuyo marco se toman decisiones que afectan o pueden afectar al conjunto.

En síntesis, la política se halla donde hay una comunidad organizada de seres humanos. Esto constituye el punto de partida del presente estudio.

### **La política en las organizaciones**

Tal como se ha adelantado, la política tiene su contribución para la consecución de objetivos dentro de la organización, descritos por algunos autores como objetivos racionales. Esteban Pardo, en una presentación

sobre Poder y Política (Pardo, 2003) cita a uno de los autores contemporáneos más destacados en el campo de la administración, Henry Mintzberg, para quien la política favorece a posiciones importantes de actores poderosos cuando se requiere liderazgo en la organización.

También asegura un debate con diferentes puntos de vista sobre temas relevantes. La visión política desafía las soluciones convencionales y contribuye a decisiones de mejor calidad.

Allí señala que la acción política puede producir cambios que una organización necesite, pero que hayan sido bloqueados por sistemas legítimos de influencia. Asimismo, en otras de sus ideas explica que esta acción puede suavizar el camino para la ejecución de decisiones, creando alianzas necesarias antes de implementar tales decisiones.

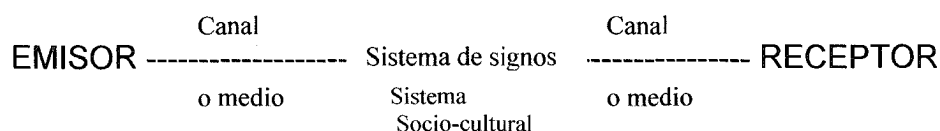
Todas estas ideas permiten visualizar el papel de la política en las organizaciones. Por tal motivo, es básico analizar, de manera más específica, el papel de este concepto en los elementos fundamentales de la administración, en la cual se incluye la comunicación.

### **La comunicación**

Para iniciar esta sección es bueno citar uno de los conceptos básicos que hace el español Antonio Lacasa, mencionado por Gerardo Mediavilla, sobre la comunicación:

“La comunicación es una necesidad, una herramienta, una filosofía, un objetivo, un medio, un fin, un valor central del mundo actual y verdadero”.  
(Mediavilla, 2001: 17)

Mediavilla parte de esta idea y define de la manera técnica y sencilla la comunicación como un intercambio de señales entre un emisor y receptor dentro de un sistema referencial, que sirve para explicar de manera clara el proceso que en la realidad se desarrolla de una forma más compleja (Cuadro 1).



**Cuadro 1**

En este proceso se hallan elementos básicos como los siguientes:

- Emisor: es el lugar donde parte la información
- Receptor: el objetivo al que van dirigidos los mensajes. Puede ser un individuo, un grupo reunido o disperso. Su respuesta lo convertiría posteriormente en emisor.
- La codificación: se concibe como el proceso por el que se transforman las ideas en símbolos concretos, imágenes y formas.
- El mensaje: conjunto de símbolos o signos transmitidos por el emisor.
- Canal o medio: es el portador natural y técnico de los signos comunicativos.
- La decodificación: parte del proceso en la que el receptor aplica un significado a los símbolos transmitidos por el mensaje.
- Sistema de signos: es el código utilizado en la formulación de mensajes.
- Sistema socio-cultural: conjunto de variables económicas, políticas, sociales y culturales de una sociedad que influyen en el proceso de comunicación y recibe, a su vez, la influencia de éste.

Autores o comunicólogos como Antonio Pasquali (1990: 41) define a la comunicación como una necesidad del ser humano que implica un intercambio de mensajes entre hombres. Añade que la estructura social está basada en un proceso de comunicación; es decir, su configuración se da el mismo momento en que ésta se efectúe.

Una definición destacada por Rivas de Prado (1996), la de Goldhaber, es que la comunicación es un proceso mediante el cual las personas interactúan con el fin de integrarse interpersonalmente. También se expresa que la comunicación es un proceso personal gobernado por interpretaciones únicas de los mensajes humanos y agrega que si el objetivo de la comunicación es alcanzar la comprensión mutua, se debería disponer de un sistema común de comunicación.

Robert Kreitner y Angelo Kinicki (1996), definen a la comunicación como el intercambio de información entre un emisor y un receptor y la influencia (percepción) de su significado entre las personas involucradas. El análisis de este intercambio pone de manifiesto que la comunicación es un proceso de doble vía que consta de diversos elementos vinculados de forma consecutiva.

Jorge Moret (2004: 16) argumenta que “a través de la comunicación se recoge y proporciona información para que la gente coopere. Pues es el medio que permite orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales funcionales que ayuden a trabajar juntos para alcanzar una meta”.

Esta última definición sirve de apoyo para analizar más a fondo el proceso comunicacional y sus funciones en las organizaciones, sobre todo en las formales que poseen mayor estructura.

## La comunicación en las organizaciones

Gary Kreps (citado por Rivas de Prado, 1996), al tratar sobre el tema de comunicación organizacional señala que es el proceso por medio del cual los miembros recolectan información pertinente a los cambios que ocurren en ella. Añade que la gente coordina actividades unos con otros para alcanzar sus objetivos. “Hay que persuadir a que la gente coopere y la comunicación es una herramienta que ayuda obtenerla”.

Moret cita varios autores sobre el tema de comunicación en las organizaciones y resume este tema como

“el conjunto de actividades, formas expresivas, objetos y medios utilizados en la transmisión de ideas, hechos, sentimientos o experiencias, tendientes a lograr la coordinación, entendimiento e integración de los colaboradores, con miras a la reducción de la incertidumbre y buscando siempre la obtención de altos índices de eficacia, calidad y competitividad organizacional”. (Moret, 2004: 19)

Este autor reitera que la comunicación organizacional se convierte en un recurso fundamental de la gerencia de estrategia e incluso del desempeño de las organizaciones. En este sentido, cita a Niño Benavides quien describe el tema en dos facetas en las cuales se pueden presentar:

- a. Como creadora de acciones formales. Es decir, como emisora y receptora de mensajes, tantos internos como externos que aluden a actividades relativas al trabajo, coordinación de esfuerzo, operacionalización de funciones y responsabilidades, estructura jerárquica, poder, autoridad y capacidad para tomar decisiones.

- b. Como generadora de acciones informales. Producto de los procesos de interacción basadas en acciones psicosociales y que se tipifican en actitudes de atracción, rechazo, afecto, poder o sumisión. Lo cual crea el llamado clima organizacional, que supone la generación de estados o procesos psicológicos en los individuos, afectando sus motivaciones, emociones y satisfacciones.

### **Tipos de comunicación en las organizaciones**

A través de diversos enfoques puede ser analizada la comunicación organizacional. En principio, la describen desde el punto de vista formal e informal, tal como se expuso en párrafos anteriores sobre la organización. Asimismo, otros estudios y con mayor profundidad en sus análisis dividen la comunicación de las organizaciones en sus maneras de ejecución: interna o externa.

Por su parte, Kreitner y Kinicki (1996) señala estas manifestaciones como patrones de la comunicación en la organización divididos en comunicación jerárquica, la rumorología así como la distorsión de la comunicación entre directivos y empleados.

Moret (2004) menciona que tanto en el caso de lo formal e informal, así como lo interno y externo, son indisociables pero sí es bueno hacer un análisis de la comunicación dentro y fuera de la organización.

### ***La comunicación formal y la comunicación informal***

Según Lucas (citado por Moret, 2004: 28), la comunicación formal transmite mensajes reconocidos, de forma explícita, como oficiales por la organización, y está perfectamente definida, incluso dibujada, pues es la que

sigue las líneas del organigrama, y nos da una visión clara de los cauces de traslado de información planeados por la organización.

Para el estudio de tal concepto, se toma en cuenta también lo que es la organización formal, cuyos principios poseen características similares.

Por su parte, en la comunicación informal se retoma el concepto de la organización informal, puesto que es un elemento definitorio y característico de los procesos comunicativos que se dan. Moret (2004) señala que este tipo de comunicación se hace posible a través de la red de relaciones personales y sociales que no están previamente establecidas por la organización formal.

El investigador señalado argumenta que este conjunto de interrelaciones espontáneas basadas en preferencias y aversiones de los empleados, independientemente del cargo, transmite información que puede tener relación con las actividades de la institución o a la vez puede no tenerla.

Igualmente, Gary Kreps (citado por Moret, 2004: 47) considera que el desarrollo de los sistemas de comunicación informal es la necesidad de información sentida por los miembros acerca de la organización y de cómo afectan los cambios que les produzcan.

Al respecto Moret (2004: 48) concluye que existen más oportunidades de redundancia de mensajes en las redes informales, lo cual permite a los miembros de la organización escuchar la información de varias fuentes. De esta manera, debido a las oportunidades de redundancia y *feedback* (retroalimentación) asociadas con muchos canales informales, la comunicación informal no adolece de los problemas de la comunicación en serie, como a menudo ocurre con la comunicación formal.



### ***La comunicación interna***

Moret (2004: 22) resume este aspecto citando a La Porte, quien expresa que la comunicación interna favorece o promueve relaciones eficientes entre las personas que configuran los públicos internos de una organización, y que genera la confianza necesaria para coordinar adecuada y responsablemente todos los recursos disponibles en la consecución de la misión compartida.

Los efectos de la comunicación interna son muy beneficiosos, no solamente a nivel interno, sino que se proyectan hacia el exterior por programación o transmisión interpersonal de los aspectos culturales de forma consciente. Por contagio entre individuos, por los propios comportamientos, sobre la base de la motivación o competencia. O adaptación a la cultura corporativa, por imitación de los comportamientos en otros compañeros.

Mediavilla (2001: 137) añade que este instrumento es el principal arma contra uno de los virus más dañinos de cualquier organización, incluida la deportiva: *el rumor*. Asimismo, explica que la comunicación aborda tres grandes bloques de información:

1. Los objetivos generales y coyunturales de una organización, sus cambios, actividades, desarrollo y logros.
2. Las interpretaciones y las diferentes respuestas que una organización realiza frente a hechos, acontecimientos o decisiones.
3. Las políticas de personal y todo lo que repercute en el desarrollo laboral del trabajador.

Entre los objetivos de la comunicación interna se halla el de apoyar estructuralmente el proyecto empresarial. Allí se puede inferir que este

aspecto busca la implicación del personal, la armonía de las acciones de la empresa, el cambio de actitudes y la mejora de la productividad.

La forma de abordar la comunicación interna desde el plano formal se realiza en líneas descendentes (con los subordinados), horizontal (con los colegas), ascendente (con los jefes) y transversal (con los colegas y jefes). Por su parte, desde el punto de vista informal también se analiza en lo descendente (con los seguidores), horizontal (con los amigos), ascendente (con los líderes) y transversal (con los amigos y líderes).

### ***La comunicación externa***

Un concepto bastante concreto permite conocer el papel de las comunicaciones externa en las organizaciones. Fernando Martín Martín recoge una definición en la cual señala a la comunicación externa como “el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios” (Martín, 1999: 28).

Añade que la comunicación externa en las organizaciones implica dar y recibir información entre las organizaciones y sus entornos relevantes. Amplía este aspecto al señalar que es utilizada para proporcionar información persuasiva a los representantes del entorno acerca de las actividades, productos o servicios de organización.

La información enviada por medio de canales externos puede utilizarse para influir sobre las actividades de los individuos y de los grupos y el entorno relevante.

Esther Puyal (2001), hace un estudio sobre las comunicaciones tanto internas como externas en las empresas, vinculada a departamentos como relaciones públicas y prensa, marketing, investigación de mercados, comunicación corporativa, etcétera. Al tratar las comunicaciones externas comenta que los miembros de la organización pueden realizar funciones de comunicación externa y de difusión de la propia imagen de la organización y mejorar las relaciones laborales, al transmitir una imagen positiva hacia fuera.

Moret (2004: 21), al igual que Puyal, añade que los dos sistemas de comunicación (interna y externa) son interdependientes y por ello son necesarios de gestionar de una manera coordinada.

#### **Entre sistemas o patrones**

Aunque algunos autores clasifican las comunicaciones en la organización por su estructura y su campo, otros lo describen como patrones, los cuales guardan similitud en sus características de desempeño. Robert Kreitner y Angelo Kinicki (1996) dividen estos patrones en comunicación jerárquica, la rumorología y la distorsión de la comunicación entre directivos y empleados.

La jerárquica se define como los intercambios de información y de influencia entre miembros de la organización, de los cuales uno por lo menos tiene autoridad formal (tal como la definen las fuentes oficiales de la organización para dirigir y evaluar las actividades de otros miembros de la organización).

Tal patrón de comunicación comprende la información que se transmite en sentido descendente, desde el gestor al empleado, y en sentido ascendente, desde el empleado al gestor (o gerente).

Por su parte, la rumorología, representa el sistema de comunicación extraoficial de la organización informal. La información que se transfiere mediante rumores complementa a los canales oficiales o formales de comunicación.

“La recomendación clave que puede hacerse a los directivos es que hagan un seguimiento de la rumorología e influyan en ella en vez de intentar controlarla o sofocarla. Los gestores eficaces cumplen esta recomendación compartiendo abiertamente la información con su personal”. (Kreitner y Kinicki, 1996)

La distorsión de la comunicación entre directivos y empleados se produce cuando un empleado modifica deliberadamente el contenido de un mensaje en detrimento de la exactitud de la comunicación. Este patrón es un problema importante en las organizaciones, puesto que las modificaciones que se hacen a los mensajes dan lugar a la emisión de directrices erróneas, a informaciones incorrectas que hay que transmitir y a una variedad de otros problemas que afectan a la cantidad y calidad de la información.

Estos dos últimos patrones se hallan entre lo formal e informal, y de los cuales pueden convertirse en un problema, que podría ser solucionado o minimizado cuando se ejecuta un plan de comunicación tanto dentro como fuera de la organización.

## **De la comunicación estratégica a la política comunicacional**

Tras analizar en diversas secciones la política y la comunicación dentro de la organización, también se encuentra un elemento básico de la administración como lo es la planificación estratégica, que nos acerca más a la comunicación estratégica y a un punto central como la política comunicacional.

Marcel Antonorsi, en su sitio web, define la planificación como una técnica en cuanto constituye un conjunto de conocimientos aplicados para seleccionar los medios adecuados para el logro de objetivos. En ocasiones la planificación puede ser simplemente una técnica y reducirse a utilizar un conjunto de medios disponibles. Sin embargo, es frecuente que la planificación deba recurrir a la habilidad, la intuición, la destreza, la veteranía para resolver sus propósitos.

Es entonces cuando puede ser vista como una especie de arte, como un conocimiento que no se aprende en los libros de texto y en los cursos, puesto que sólo se adquiere de la compenetración con la experiencia directa.

Por su parte, la planificación estratégica la conciben algunos autores como un proceso que permite a las organizaciones ser proactivas en la formulación de su futuro. Julio Corredor (2001), compara a la planificación estratégica cuando nace ligada al arte de la guerra, pero ésta no es su único 'habitat', pues tiene elementos que son extensivos a otras actividades como la secuencia lógica y simulada, el engaño y la sorpresa, la maniobra, la acción por previsión, la predicción, la vulnerabilidad y el más importante, el enemigo.

Antonorsi (s/f) cita varias preguntas que se debe plantear el gerente o gestor en la organización para planificar de manera estratégica: ¿A dónde

vamos? ¿Cuál es el ambiente? ¿Cómo llegas allá? ¿Cómo lo hacemos? y ¿Vamos bien?

En el plano comunicacional y organizacional, Italo Pizzolante Negrón (2001) explica que la comunicación comienza por la investigación. Señala que las informaciones publicadas afectan en forma positiva o negativa a públicos tanto internos como externos, lo cual condiciona muchas veces el entorno.

“Se debe conocer suficientemente el medio ambiente (entorno) relacionado con la información; saber la historia de cómo se llega al hecho y estar al tanto de las tendencias evolutivas presentes; moverse con acierto en los niveles culturales, económicos y de psicología social involucrados en el caso” (2001: 35).

Tanto Pizzolante como Antonorsi coinciden, en este sentido, en que los gerentes o gestores ejecutan planes estratégicos de comunicación en las organizaciones.

Martín (2003: 60) retoma una frase explicada por Schmertz, quien fuera vicepresidente de la empresa multinacional Mobil Oil, la cual expresa “que el silencio no es rentable”. Agrega que si no existe un plan estratégico de comunicación para que la organización sea reconocida en el interior y exterior, difícilmente puede llegar a reconocerse sus acciones, y por consiguiente mantenerse o no sus rentas, que en el fondo son la subsistencia de la empresa o institución.

“Por lo tanto, es imprescindible comunicar lo que se tracen ella y no callarlo, pero informar de una manera lógica, clara e institucional; es decir, por medio de un concreto y riguroso plan estratégico de comunicación” (Martín, 2003: 61).

Añade Martín que este plan permite alcanzar los objetivos o políticas de comunicación establecidos previamente por medio de la interconexión entre la alta dirección y el área de comunicación, la cual es la que define problemas, fija objetivos y consigue resultados de comunicación.

El plan estratégico de comunicaciones define las siguientes fases:

- Investigación del ámbito – actuación.
- Realización de investigación interna y externa.
- Determinación del posicionamiento de la empresa u organización.
- Creación de un comité de comunicación.
- Aplicación, control y seguimiento de acciones.

Por su parte, Gerardo Mediavilla (2001) define el plan de comunicación como el conjunto de objetivos, medios y estrategias que se disponen en una organización para comunicarse con su audiencia. Este autor elaboró un esquema sobre cómo se efectúa el plan de comunicación:

Formulación Política	Objetivos y de estrategias de medios (planificación)	Disposición (programación)	Ejecución (instrumentos)	Evaluación y corrección
<p><i>Estrategia Creativa</i></p> <p>Estrategia Creativa (qué decir y cómo decirlo)</p> <p>Fase de planificación. (A quién)</p> <p>Estrategia de medios.(dónde)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los públicos objetivos.</li> <li>• Realizar una auditoría de imagen</li> <li>• Concluir un diagnóstico.</li> </ul>	<p><i>Fases de Programación:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinación de las acciones.</li> <li>• Selección del plan de medios.</li> <li>• Creación de la identidad visual.</li> </ul>	<p><i>Fases de ejecución:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de Publicidad.</li> <li>• Oficina de Prensa.</li> <li>• Plan de relaciones públicas.</li> <li>• Publicaciones.</li> <li>• Otras acciones de marketing.</li> </ul>	

**Cuadro 2**

Pizzolante Negrón (2001: 39) expresa que para un buen proyecto de comunicación hay que conocer muy bien el plan estratégico de la empresa u organización y sus programas. A partir de esa información se puede desarrollar una política global de comunicación e imagen. “Poseer una clara política de comunicación es el camino más seguro de ganarse la confianza y credibilidad de la opinión pública que apuntala una positiva percepción colectiva”.

De estas últimas ideas surge el manejo de las políticas comunicacionales en la cual el autor citado comenta que la política permite establecer los planes de comunicación interna y externa. Allí se desarrollan las acciones de contacto directo y se desprende toda la acción comunicacional de la empresa, los mensajes, las fuentes de información con los públicos objetivos.

Tal como se ha precisado en páginas anteriores, desde hace varias décadas diversas instituciones manejan las políticas comunicacionales en las cuales se proporcionan los principios y directrices en los que se basan los sistemas de comunicación. En la Universidad de Los Andes, con la creación de la Dirección General de Medios de Comunicación (2002) se definió en su primer manual la política comunicacional de la institución como el cuerpo doctrinario sobre la cual se crean, orientan, cohesionan, integran y legitiman todas las actividades de comunicación de la institución.

“Una política de comunicación tiene como objetivo definir y aplicar un conjunto de normas, modelos y principios para planificar y ejecutar las acciones comunicativas de una organización con la finalidad de darle continuidad institucional y de establecer metas claras y coherentes”.

(Universidad de Los Andes, 2002: 7)



Txema Ramírez (1995) reúne los enunciados sobre los requisitos básicos para cumplir una eficaz política de comunicación:

- Debe depender del máximo órgano dentro de la organización.
- Tiene que partir de un enfoque global de comunicación.
- Debe otorgar a la comunicación interna un carácter primordial.

Ramírez añade que para una adecuada política de comunicación es imprescindible que se interiorice la propia imagen de la organización a la que sirve, que se impregne de su personalidad, que asuma la cultura que rodea a dicho organismo. También observa que existen conceptos básicos relativos al mundo de la comunicación: personalidad, identidad e imagen.

La personalidad se considera el conjunto de características singulares que definen a una persona. Autores como Mediavilla compara este aspecto como la cultura corporativa.

Por su parte, Pizzolante Negrón (2001), quien ha estudiado estos elementos en sus obras Ingeniería de la Imagen y Reingeniería del Pensamiento, define a la imagen como una sólida estructura mental conformada por mensajes formales e informales, voluntarios o involuntarios que llegan a la opinión pública y que sostienen la credibilidad de empresas, corporaciones y personas, o apuntalan su desconfianza.

Sobre identidad, expresa que es la personalidad construida por la empresa. No es una cualidad que la empresa posee sino más bien el resultado de un esfuerzo que consiste en descubrir sus potencialidades mediante operaciones de auto evaluación y definición de la singularidad empresarial.

Mediavilla (2001) señala a la identidad corporativa (lo que yo creo que soy) como un estado de la conciencia, un fenómeno psíquico que remite a un conjunto de atributos que son en sí mismos rasgos propios y diferenciales, asumidos por un sujeto.

“Pero la identidad ya no es solamente una ordenación visual: un nombre, un símbolo, un logotipo, un estilo corporativo y otras formas de simbolismo utilizados por una organización” (Mediavilla, 2001:29-30).

También este autor recoge diversos conceptos para resumir de forma clara y sencilla a la identidad como el conjunto de instrumentos formales con los que una empresa u organización ha decidido identificarse y proyectarse ante sus públicos.

En cuanto a la imagen corporativa, Mediavilla (2001) la define como la opinión resultante y el conjunto de percepciones, experiencias, impresiones, creencias, sentimientos y conocimientos de cierto público objetivo tras el contacto con una organización, empresa o institución.

**Cultura corporativa  
(personalidad)**

Conjunto de valores de la institución a comunicar.

**Identidad**

Conjunto de elementos que diferencian y posicionan.

**Imagen**

Lectura y valoración realizada por el público.

**Cuadro 3**

**Elementos usados en la comunicación interna**

Existen varios elementos o instrumentos apropiados para contribuir a la comunicación interna. Mediavilla (2001: 39), los cita específicamente para las organizaciones deportivas y entre ellas se encuentran:

- Revista o boletín interno: es aconsejable este medio cuando la organización consta de un gran número de empleados. La elaboración de una publicación periódica presenta a la organización como germinador de informaciones puntuales e interesantes, pues supone una manifestación de la identidad corporativa.
- Cartas – circulares – notas informativas: son mecanismos ágiles, cómodos y sencillos para informar inmediatamente de cuestiones de cierta importancia y personalizar la comunicación, ya que algunos temas de la empresa deben transmitirse con cierta formalidad legal. Las circulares se dirigen a todo el personal en su conjunto para que quede constancia escrita sobre algún aspecto de rango.
- Tablón de anuncios (cartelera): es el sistema más antiguo, pero particularmente eficaz al asegurar un punto fijo de información, forzado a recoger toda la información importante y necesaria para el funcionamiento de la organización.  
El tablón de anuncios o cartelera es un soporte económico de instalación y mantenimiento y, entre sus características más importantes se encuentran las de admitir todo tipo de mensajes heterogéneos, ser inmediato en la transmisión de los mismos y llegar a todos los niveles jerárquicos de una organización.
- Cursos de formación – seminarios – reuniones: los encuentros de carácter interno sirven como vehículo de transmisión e intercambio de las cuestiones técnicas, profesionales y organizativas, especialmente importantes en un ámbito determinado.
- Actos y actividades sociales: una entidad puede demostrar atención y consideración a sus trabajadores, al organizar actos y actividades dirigidas específicamente a ellos (homenajes, fiestas de fin de año, comida, concursos, etc.).
- Folletos y otras publicaciones: a través de las publicaciones se informa a una plantilla laboral o a un colectivo de colaboradores, sobre

aspectos de cierta vigencia en el tiempo, con contenidos de prestigios y necesitados de una presentación de cierta relevancia y categoría.

- Carpeta de bienvenida: es un elemento recomendable para empresas, instituciones y organizaciones de gran tamaño. Su contribución es reforzar la “primera imagen” que un trabajador recibe cuando ingresa a una organización. La carpeta está formada por la carta de bienvenida, los estatutos y normas de funcionamiento, la lista de direcciones y teléfonos útiles, el calendario laboral, los procedimientos de comunicación con el personal y el folleto corporativo.
- Intranet: se entiende como la adaptación para el uso interno de una organización de diversas tecnologías de internet de manera que se interconectan los diferentes dispositivos de uso de común (correo electrónico, fax, bases de datos, etc.), para permitir transferencias de información entre las diferentes áreas y dependencias internas, comunicadas a su vez con el exterior.
- Otras actuaciones: existen otros sistemas de comunicación con los trabajadores y colaboradores y de relaciones públicas internas, como son los audiovisuales, las felicitaciones personales, la asistencia a actos sociales, etc.

Fernando Martín Martín (2003), recomienda varias acciones dentro de la comunicación interna desde la creación de la información hasta los sistemas para publicarla. Recomienda la realización de un manual de funciones para impulsar e implicar al empleado a conocer sus funciones.

También señala la importancia de mantener su relación con los departamentos y consolidar las reuniones, entre otros aspectos. Asimismo, trata a los boletines informativos, los dossier (documentos rápidos y específicos), las visitas informativas a cada área de la organización, el informe de gestión anual, las circulares o memorandos, el libro de estilo para

perfeccionar la imagen escrita así como la formación de cursos para mejorar la comunicación interna.

Txema Ramírez (1995: 58), describe a las herramientas de la comunicación interna como una labor de ingeniería. En este caso cita a Rafael Casas quien establece claves para una política efectiva dentro de la organización.

1. Creación de un órgano o persona responsable de la comunicación interna.
2. Desarrollo de objetivos y estrategias.
3. Definir los contenidos de la comunicación interna.
4. Comunicaciones *cara a cara*.
5. Edición de publicaciones y canales internos.
6. Reuniones informativas y/o ejecutivas generales.
7. Comunicaciones de supervisión.
8. Formación sobre comunicaciones.
9. Comunicación diagonal.
10. Aplicación de nuevas tecnologías
11. Seguimiento de resultados.

### **Elementos usados en la comunicación externa**

Antes nos hemos referido a la comunicación externa someramente, Martín Martín (2003: 117-118) señala que diversas acciones están vinculadas a la comunicación empresarial e institucional. En principio, destaca la necesidad de difundir la información que, además de tener elementos positivos dentro de la organización, contribuye al buen desarrollo informativo exterior.

- Relación con los medios de comunicación: es imprescindible el mantener unas humanas, cordiales, profesionales y permanentes

relaciones con los periodistas que componen todos y cada uno de los medios informativos con los que trata un área dedicada a la comunicación (dirección de comunicación o consultora), con el objeto de transmitir los mensajes que estos quieren hacer llegar a sus diversos públicos externos.

- Notas de prensa / comunicados: esta herramienta se fundamenta en el género más sencillo del periodismo, la noticia.
- Rueda de Prensa: en este elemento intervienen las personalidades más representativas de la organización, que busca aclarar temas y adelantar acontecimientos positivos para la misma.
- Revista informativa especializada: es una acción de comunicación primordial puesto que puede realizar una empresa o institución siempre que se encuentre involucrada en su plan estratégico de comunicación general, ya que se puede lograr unificar y de una sola vez a los públicos internos y externos, además de informar y formar profesional o especializadamente.
- Organización de actos públicos: esta se realiza bajo los enfoques conjuntos de comunicación como el protocolo y las relaciones públicas. Según el autor Horacio Andrade, las relaciones públicas son el conjunto de actividades y programas de comunicación efectuada por cualquier empresa o institución, para crear y mantener buenas relaciones con sus diferentes públicos externos y proyectar ante ellos una imagen favorable. El protocolo sería entonces la normalización real e individual de todas estas actividades de relaciones públicas, siguiendo una normativa oficial y llevarlas a cabo ante unos públicos determinados.

Al depender de su tamaño e importancia social, la organización puede desarrollar diversas actividades o actos públicos como exposiciones, convenciones, congresos, ferias, jornadas, sorteos, premios, etcétera.

- Patrocinio y mecenazgo: el mecenazgo: es un acto de apoyo desinteresado de una empresa o institución hacia una causa generosa, asumiendo una cierta responsabilidad cultural, deportiva, sin pretender ningún objetivo comercial.

Por su parte, el patrocinio si busca un objetivo meramente comercial en todas sus acciones. Estos elementos contribuyen a introducir positivamente a las empresas e instituciones entre la opinión pública en general, gracias a su mayor imagen corporativa y mejores apoyos a sus rentas.

Otros elementos que incorpora Martín Martín (2003) en la comunicación externa se encuentra la creación de una base de datos, usos de recursos audiovisuales, preparación del personal de la organización para entrevistas en medios radiofónicos o televisivos, así como la publicidad. Todo ello tiene como objeto facilitar el trabajo de los medios de comunicación social.

Gerardo Mediavilla (2001) coincide en estas herramientas y recomienda la creación de una lista de prensa para tener una buena organización con los medios regionales, además de las notas de prensa, ruedas de prensa, entrevistas, recomienda la publicación de un dossier el cual es un resumen de las informaciones que sirve para conocer, analizar y evaluar los resultados del trabajo desarrollado para y junto con los medios de comunicación.

Txema Ramírez (1995), al igual que muchos autores, considera que las organizaciones deben prever la posibilidad de afrontar crisis y utilizar la comunicación para ello, puesto que en esa condición también se expresa este proceso. En este sentido, se debe analizar la magnitud del problema, centralizar la comunicación, establecer un plan de actuación, rechazar la mentira como recurso, tener capacidad de reacción, análisis continuo y balance honesto de la situación.

Después de hacer una fundamentación teórica y referencial sobre política y comunicación, comunicación organizacional, política organizacional y las herramientas que frecuentemente se usan en lo interno y externo para comunicar, los siguientes capítulos corresponden a la investigación enfocada a la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## CAPÍTULO III

### LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA ULA

Tal como lo define la publicación Universidad de Los Andes (1998: 48), la Dirección de Deportes, es una dependencia adscrita al Rectorado de esta institución académica, la cual tiene como misión fomentar, coordinar y desarrollar la actividad deportiva, cuya finalidad es incorporar al mayor número de estudiantes y miembros de la comunidad universitaria a la práctica de la actividad deportiva como parte del desarrollo integral del ser humano.

Su objetivo estratégico es avanzar en la conformación de la nueva estructura social. Mientras que el objetivo institucional procura fomentar una verdadera relación de la universidad con la sociedad que la contiene, para contribuir a la educación y al mejoramiento de la calidad de vida de la población, como resultado de la creación de conocimientos, producto de la búsqueda de soluciones concretas y posibles, en el contexto de una relación bidireccional.

Los objetivos de la Dirección de Deportes se enmarcan dentro de un plan estratégico con una base conceptual amplia y de largo alcance, con una visión moderna de práctica deportiva fundamentada en los recursos de infraestructura deportiva de los cuales dispone la universidad y en el personal humano calificado para gerenciar el deporte.

Agrega esta publicación que la Universidad de Los Andes posee un número importante de alumnos que son atletas de alta competencia en diversas disciplinas deportivas, los cuales representan a la institución en los diferentes campeonatos nacionales e internacionales.

Paralelamente al deporte de alta competencia, también se desarrolla otros dos programas: deporte interno o de desarrollo y deporte de extensión. El primero se refiere a las competencias deportivas estudiantiles que se desarrollan entre facultades, escuelas y otros campeonatos organizados por la Dirección. Por su parte, el deporte de extensión agrupa el mayor número de participantes, pues se incluyen niños y jóvenes de la comunidad, en diversas disciplinas y categorías.

En el Catálogo General de la Universidad de Los Andes (Universidad de Los Andes 1995: 183) se define la importancia de la actividad deportiva dentro de la institución, pues viene a representar un programa de recreación complementario de la tarea académica que desarrolla el educando dentro de la institución, como parte de su formación integral. Se reitera que la finalidad de la Dirección de Deportes es incorporar al mayor número de estudiantes y miembros de la comunidad universitaria a la práctica de la actividad deportiva.

En esta publicación se divide las acciones de la dependencia en áreas definidas como deporte recreativo, deporte competitivo y de extensión, los cuales son similares a los programas señalados anteriormente.

Recientemente, en el Manual de Organización elaborado por la Dirección de Servicios de Información Administrativa (Universidad de Los Andes 2007: 299) definen de manera simple a la Dirección de Deportes como la unidad que materializa la actividad deportiva de la Universidad de Los Andes. Asimismo describe sus objetivos y las funciones que tiene esta organización.

### **Objetivo**

- Fomentar, dirigir y coordinar las actividades deportivas de la Universidad contribuyendo a la formación integral del alumnado y al desarrollo del deporte en el seno de la colectividad.

### **Funciones**

- Implementar las políticas deportivas universitarias.
- Promover en la comunidad universitaria y merideña la actividad deportiva.
  - Planificar, organizar y realizar eventos deportivos de alto rendimiento, de desarrollo deportivo, de masificación, de formación y de esparcimiento.
    - Participar, con las delegaciones deportivas de la ULA, en los eventos internacionales, nacionales, regionales, municipales y locales.
    - Suministrar entrenamiento técnico-especializado y preparación física a los atletas de todas las categorías en las diferentes disciplinas deportivas.
    - Prestar atención integral al atleta de alto rendimiento.
    - Dotar de materiales, uniformes, transporte, viáticos, premiaciones, arbitraje y asistencia médica a los atletas que conforman las disciplinas deportivas y asisten a los diferentes eventos.
    - Velar por el buen funcionamiento y mantenimiento de las instalaciones deportivas.
      - Coordinar el uso de las instalaciones deportivas.
      - Promover las relaciones interinstitucionales con las otras organizaciones deportivas.
        - Programar, coordinar y supervisar la actividad deportiva de la ULA.
        - Elaborar, discutir y aprobar la programación anual.
        - Aprobar y administrar el Presupuesto de la Dependencia.

- Implementar programas de capacitación para incrementar el nivel técnico-científico de los entrenadores a través de la actualización de los conocimientos.

- Establecer reuniones periódicas con entrenadores, coordinadores deportivos, secretarios deportivos, coordinadores de facultades, Federación de Centros Universitarios y otras organizaciones.

- Buscar talentos deportivos e incorporar a la institución atletas de alta competencia.

- Cumplir y hacer cumplir la Ley de Universidades, Estatutos, Reglamentos Universitarios, Reglamento de los Juegos, Ligas y Ranking Universitarios, así como decisiones emanadas por organismos superiores.

- Representar a la universidad en todos los actos de carácter deportivo y de otra índole.

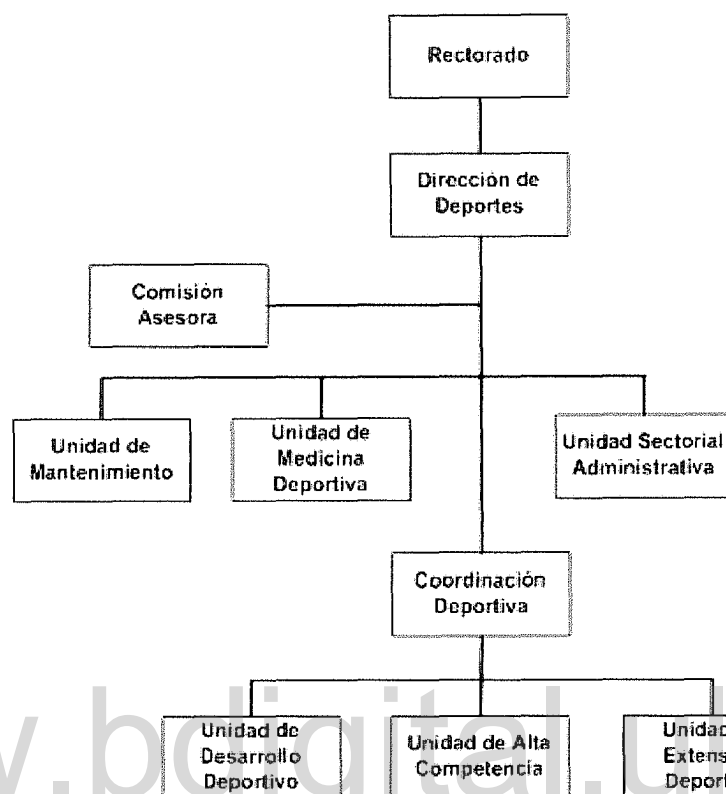
- Premiar, galardonar y estimular a los atletas que participan en las actividades programadas por la Dirección de Deportes.

- Fomentar entre el personal que labora en la dependencia la vocación de trabajo y servicio.

- Establecer las políticas para la recaudación de ingresos propios por concepto de prestación de servicios deportivos y otras fuentes de ingreso.

Según el área administrativa de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, esta dependencia principalmente la integra el director, las unidades de mantenimiento, medicina deportiva y sectorial administrativa. También conforman esta organización la coordinación deportiva y otras unidades de desarrollo deportivo, alto competencia y de extensión deportiva (Cuadro 4).

## DIRECCIÓN DE DEPORTES



**Cuadro 4**

Fuente: Manual de Organización del Rectorado de la Universidad de Los Andes (Universidad de Los Andes 2007: 299)

Pese a los cambios o políticas que se han intentado implementar en gestiones gerenciales anteriores, el organigrama no ha tenido transformaciones y se ha mantenido con el mismo sistema. De allí que genera interés proponer cambios en esta organización para mejorar o consolidar sus objetivos, cumpliendo con sus funciones como la mencionada anteriormente sobre la implementación de nuevas políticas, en este caso sobre el campo de la comunicación interna y externa.

## **CAPÍTULO IV METODOLOGÍA**

Para alcanzar los objetivos planteados en la presente investigación, cómo lo es el diseño de una política comunicacional para la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, se realizó un estudio documental, y uno de tipo exploratorio con lineamientos del diseño no experimental de investigación (transeccional descriptivo).

Recurrimos al diseño no experimental, puesto que no se busca realizar un trabajo de causa – efecto, sino más bien analizar una situación existente, no construida ni provocada intencionalmente. Entendiendo que el diseño experimental manipula deliberadamente una o más variables para luego analizar sus consecuencias sobre otras variables. Por su parte, la investigación no experimental observa los fenómenos como se dan en su contexto natural para después analizarlos, sin intervenir deliberadamente (Hernández S., 2003: 269).

Para definir completamente la estrategia o el diseño de la investigación, acudimos en el diseño transeccional descriptivo que tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. Basado en tales concepciones, la investigación recogió información sobre cómo influye y qué valores significativos son manifestados por los sujetos objeto de estudio

### **La recolección de datos**

Luego de determinar los lineamientos básicos en el diseño de la investigación, los datos se recolectaron entre los integrantes de la

dependencia deportiva de la Universidad de Los Andes con el uso dos instrumentos: la entrevista y la encuesta.

### ***La entrevista***

Se realizó una entrevista no estructurada al personal encargado de la coordinación y administración en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, que permitió un margen considerable en la libertad de plantear preguntas y respuestas. Debido a que la información estuvo sostenida en pocos planteamientos, utilizamos la entrevista no estructurada.

Cabe destacar que la entrevista no estructurada se encuentra dividida en tres formas: la informal, la focalizada y la hecha por pautas.

En nuestro caso utilizamos la entrevista focalizada para aquellos casos donde tratamos un tema único; también aplicamos la entrevista por pautas cuando los aspectos puntuales de la investigación requieran una precisión o sea necesaria dejar claros una lista de puntos de interés que se irán explorando en el curso de la misma. En todo caso, la entrevista tuvo como meta conocer los objetivos, funciones, misión y visión, organigrama, entre otros aspectos operativos de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes.

### ***La encuesta***

La encuesta frecuentemente es utilizada cuando se requiere información a un grupo socialmente definido. Se caracteriza porque recaba datos y realiza análisis cuantitativos para tomar conclusiones generales correspondientes a cualquier trabajo.

Fundamentado en la búsqueda de la información, pertinente a la opinión de la Dirección de Deportes de la ULA sobre el tema política

comunicacional, se utilizó esta técnica para la presente investigación. En este sentido, es importante señalar que la encuesta es el método más complejo y directo para el desarrollo del trabajo.

Una de las ventajas principales de esta investigación, es que se pueden agrupar los datos en forma de cuadros estadísticos y es un método relativamente económico y rápido. Además, en esta técnica se acude a los actores sociales para conocer su opinión y se evita cualquier interpretación subjetiva sobre la investigación.

La encuesta estuvo dirigida a una muestra de la población universitaria de la Dirección de Deportes de la ULA y en la que se procuró conocer cómo ellos perciben la comunicación interna y externa, así como los aspectos que podrían usarse para mejorar la política referente a esta materia.

Con el primer planteamiento se trató de descubrir la poca o mucha familiaridad de la población estudiada sobre el tema objeto de estudio. El siguiente aspecto corresponde sobre las preferencias o criterios para mejorar el aspecto comunicacional.

Con base en preguntas relacionadas a los elementos o herramientas que consideran aplicar, la última parte de la encuesta tuvo como finalidad analizar el criterio sobre la aplicación o diseño de un modelo de política comunicacional para la Dirección de Deportes de la ULA.

### ***La muestra***

Una de las finalidades de la encuesta fue conocer la opinión de un grupo de personas que laboran en la Dirección de Deportes sobre la política



de comunicación interna y externa, así como observar los elementos básicos que nos permitieron alcanzar el objetivo final del trabajo.

Seleccionamos una muestra representativa del total de la organización que nos suministró la información suficiente para lograr el objetivo de esta investigación.

Según Roberto Hernández Sampieri (2003: 305), existen dos tipos de muestras en la aplicación de la encuesta. En primer lugar, la muestra probabilística que se define cuando se calcula el tamaño de la muestra a través de una selección aleatoria o mecánica. En segundo término, la muestra no probabilística, la cual depende del proceso de tomas de decisiones de una persona o grupos de personas, en ella se requiere mucho cuidado con la cuantificación de los datos.

Luego de efectuar el análisis exhaustivo del tipo de muestra, concluimos que la no probabilística es presentada fue la opción más asequible para obtener la información deseada. Una de la razón primordial es que en ella hay suficiente libertad cuando se define a quiénes se pueden dirigir las encuestas, con la intención de recoger datos sobre el tema de investigación.

El tipo de muestra no probabilístico para la aplicación del instrumento fue por sujetos-tipo, por cuanto nos permitió obtener profundidad y calidad de información y no la cantidad o estandarización. Sampieri afirma (2003; 328) que en estos estudios se efectúan para analizar valores, ritos y significados de un determinado grupo social.

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó un criterio porcentual, que sirvió en la proyección de las unidades de análisis o de

estudio. Considerando tal aspecto, se fijó un veintitrés por ciento (23%) de la población a ser estudiada, cantidad representativa y suficiente ya que el universo se aproxima a las ciento treinta personas entre profesionales, coordinadores, empleados y obreros que integran la organización deportiva. La encuesta se aplicó en el mes de septiembre de 2007, en las instalaciones de la Dirección de Deportes de la ULA.

### **Matriz de datos**

Elaboramos una matriz de datos para facilitar el procesamiento y sistematización de la información recopilada. Sobre el análisis de la Dirección de Deportes de la ULA, sus objetivos y funciones se utilizó la información suministrada por la administración y la coordinación deportiva. Además se conocieron las características comunicacionales de la organización a través de la encuesta aplicada.

Posteriormente se tabuló la información para visualizar los criterios de comunicación, que mostramos en gráficos con los porcentajes respectivos dedicados a cada uno de los aspectos puntuales considerados.

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

Como muestra un total de 30 personas (23% del universo) que laboran en la Dirección de Deportes de la ULA fueron estudiadas sobre el tema de comunicación organizacional, de los cuales 17 son del sexo masculino y 13 femenino (Gráfico 1). Un 50% de este grupo pertenece a la capacitación técnica (entrenadores), mientras que el resto forma parte del área administrativa, empleados y obreros que ejecutan sus labores constantemente en la dependencia (Gráfico 2).

La mayoría de los encuestados (43,3%) son licenciados en Educación Física, otros laboran y también son estudiantes universitarios (20%) y un grupo mínimo culminó sus estudios hasta el bachillerato. Dentro de los profesionales también se cuentan economista, ingeniero y técnico superior en deportes (Gráfico 3).

En líneas generales la comunidad encuestada de la Dirección de Deportes de la ULA afirma la presencia de una política comunicacional interna, la cual debe mejorar y consolidar de acuerdo a los objetivos de esta dependencia. Por la parte externa reconoce que se produce información hacia las comunidades, sobre todo por los medios impresos, pero, de igual manera consideran que no son suficientes y podría incrementarse.

Por otro lado, la población encuestada sugiere desarrollar una mejor política abriendo espacios en su organización al personal capacitado en el área de las comunicaciones, así como la formación de sus integrantes en este campo.

### **Comunicación Interna**

La comunidad encuestada evaluó la labor política establecida en la organización deportiva a la cual se le realizó el estudio, la mayoría reconoció que sí existe regularidad en las informaciones internas con 43,3% y se le incorpora un pequeño grupo que considera que son muchas las informaciones con un 13,3% (Gráfico 4). Sin embargo, 23,3% considera que son pocas las comunicaciones aunado a un 20% que señalan que son muy pocas, lo que divide esta tendencia en la que resulta más favorable la labor comunicativa como política en la Dirección de Deportes (Gráfico 4).

Entre las herramientas más utilizadas se encuentran el encuentro formal en las reuniones (33,3%), también destacan el uso de las cartas o correspondencias (13,3%), memorandos y la cartelera (10,3 en ambos ítems). Casos menores señalan los folletos y la comunicación interpersonal (Gráfico 5).

En cuanto al valor de la política comunicacional, la tendencia sigue equilibrada al considerar regular este tipo de acción, pero el factor negativo de deficiente se destaca con un 26%, por encima de lo eficiente (16,7%) y altamente eficiente (13,3%), lo que proyecta la necesidad de afianzar el aspecto informativo dentro de la organización (Gráfico 6).

La mitad de la población encuestada reitera la existencia de lo que se conoce como política comunicacional, mientras que un 30% no está de acuerdo y el resto no sabe o no contesta este planteamiento. En líneas generales reconocen las estrategias para comunicarse en la organización de acuerdo a la experiencia en sus respectivas labores (Gráfico 7).

Como sugerencia dentro de las políticas en comunicación interna de la Dirección de Deportes de la ULA, un 20% recomienda realizar actos y actividades especiales, mantener o profundizar el uso de cartas y carteleras (ambos con 16,7%) e inclusive, la incorporación del uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) para este proceso (13,3%). Algunos también apoyan continuar las reuniones y las comunicaciones interpersonales (10% cada uno) (Gráfico 8).

### **Comunicación Externa**

Otro elemento interesante que se evaluó es la información hacia los medios, como parte de la comunicación externa que no es promovida como política en la organización deportiva, pero por su trayectoria y funciones siempre genera información en las comunidades.

Un 86,7% si percibe la información de la Dirección de Deportes de la ULA hacia los medios regionales (Gráfico 9). La mitad de los encuestados que han observado este tipo de informaciones del quehacer en la dependencia universitaria señalan que al menos semanalmente lo aprecian. Un 15,4% expresan que se informa diariamente y el resto se divide en los periodos quincenales o mensuales, entre otras etapas (estas últimas con un 11,5%) (Gráfico 10).

En los medios que más se observan estas informaciones son los impresos (36,7%). Otros de los entrevistados indican que todos los sectores (prensa escrita, radio y TV) se difunden la información universitaria con un 26,7%, mientras que otro grupo menciona a la televisión como el medio más destacado. (Gráfico 11).

Pese a esta percepción de los encuestados, más de la mitad considera que no son suficientes las informaciones deportivas universitarias

publicadas: un 33,3% opina que son pocas y un 23,3% muy pocas. Solamente el 23,3% manifiestan que son regulares y un 20% que son muchas estas informaciones deportivas (Gráfico 12).

En cuanto a las alternativas para mejorar la política comunicacional externa en la organización deportiva, un 36,7% de los encuestados sugieren mantener y consolidar relaciones constantes con los medios de comunicación (Gráfico 13).

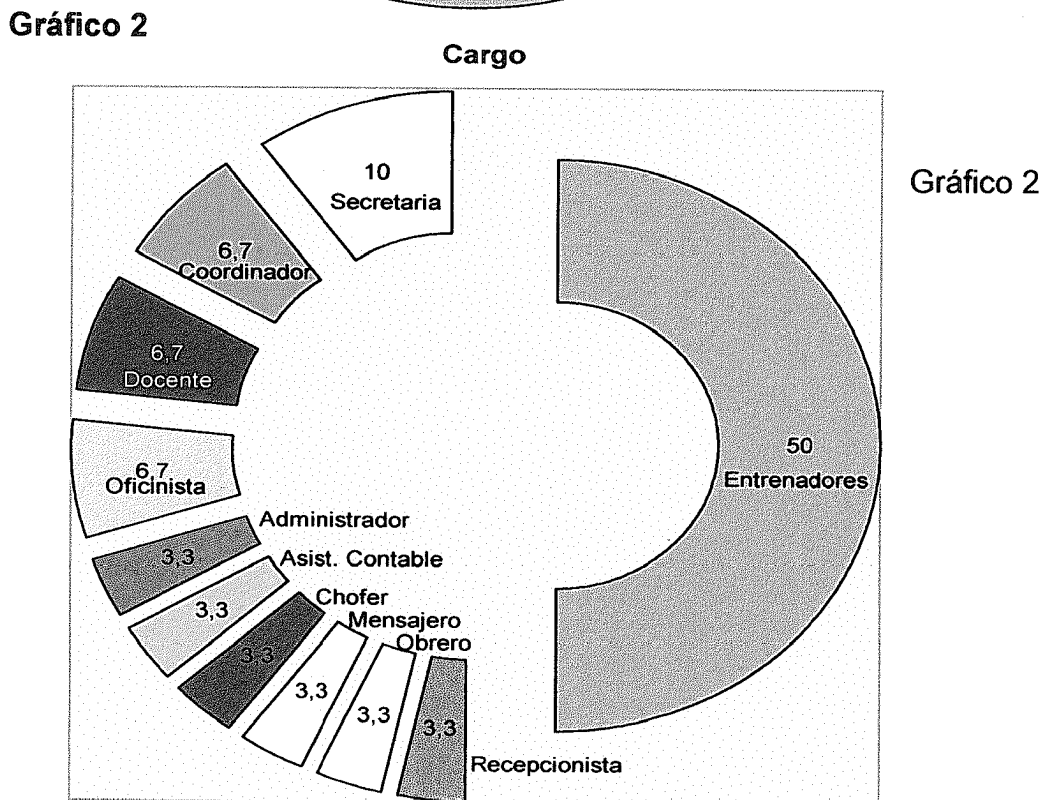
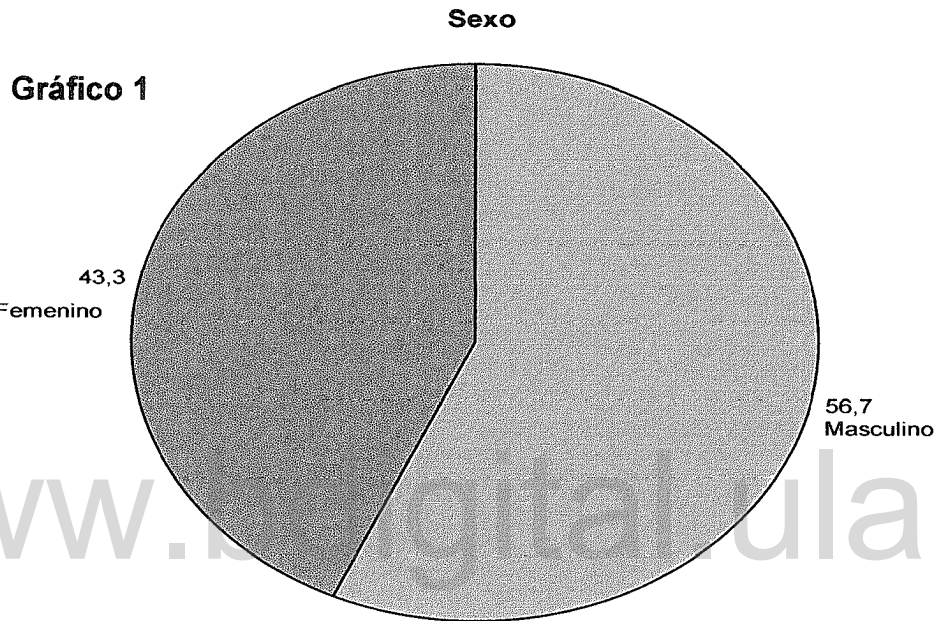
Asimismo, otro número considerable (30%) expresa que todas las alternativas expuestas en la encuesta son viables para consolidar esta política. Un 10% sugiere incrementar el número de comunicados y notas de prensa, mientras que las propuestas de las ruedas de prensa, la elaboración de un medio de publicación y la contribución o patrocinio de eventos son propuestas válidas apoyadas por un pequeño grupo de encuestados (6,7% en estos tres ítems).

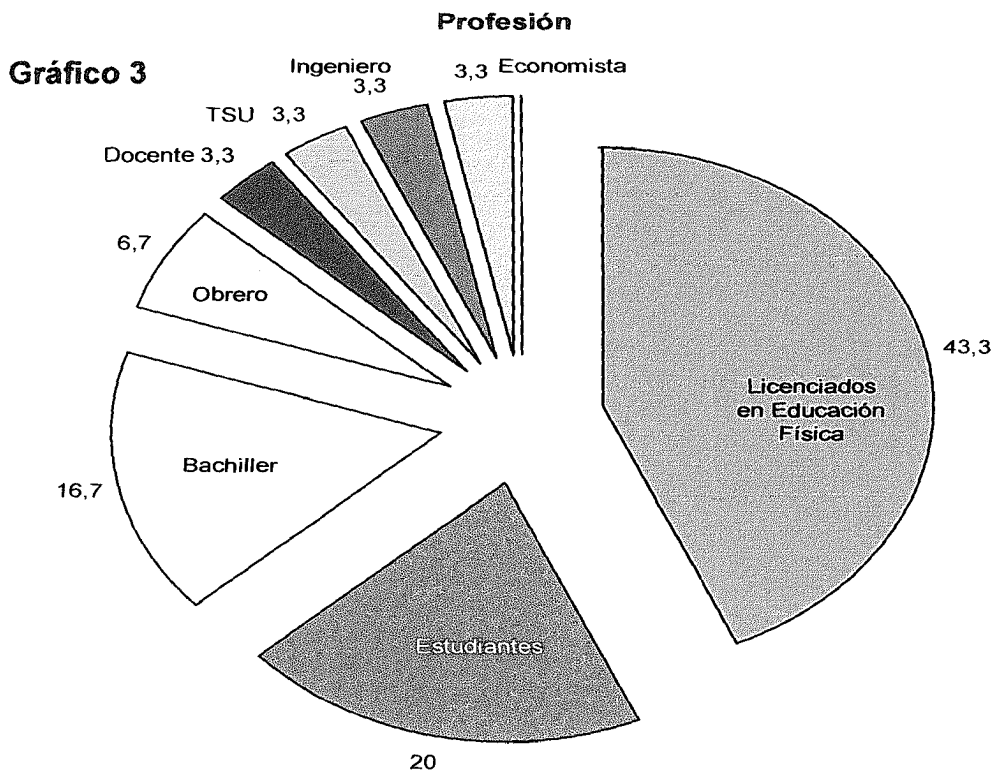
En la última parte, la mayoría de los encuestados consideran que las opciones de capacitar al personal en estrategias comunicacionales, incorporar personal calificado en esta área y promover un subsistema de comunicaciones o unidades de divulgación dentro del organigrama de la Dirección de Deportes de la ULA, son las alternativas pertinentes para consolidar la política comunicacional de la dependencia. La primera y tercera propuesta fueron también destacadas con un 20% y la segunda tuvo un 13,3% (Gráfico 14).

Todos estos aspectos permiten determinar el conocimiento de la comunidad deportiva universitaria para fortalecer la Dirección de Deportes de la ULA, de acuerdo a sus funciones y características, en un campo que ha tomado importancia dentro de cualquier organización en los últimos años

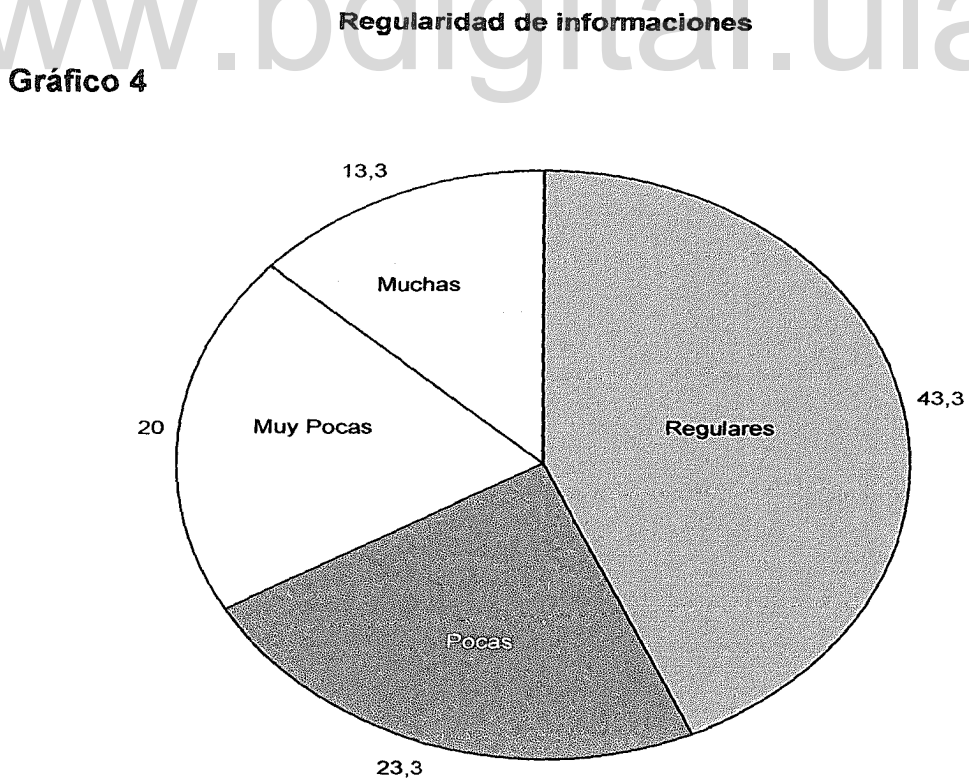
como lo es la comunicación. En las siguientes páginas se analizarán algunos aspectos de la dependencia universitaria, los mismos serán utilizados para el diseño final de un modelo de política comunicacional hacia este sector en la institución de educación superior.

#### 5.4 Gráficos de los resultados de la encuesta





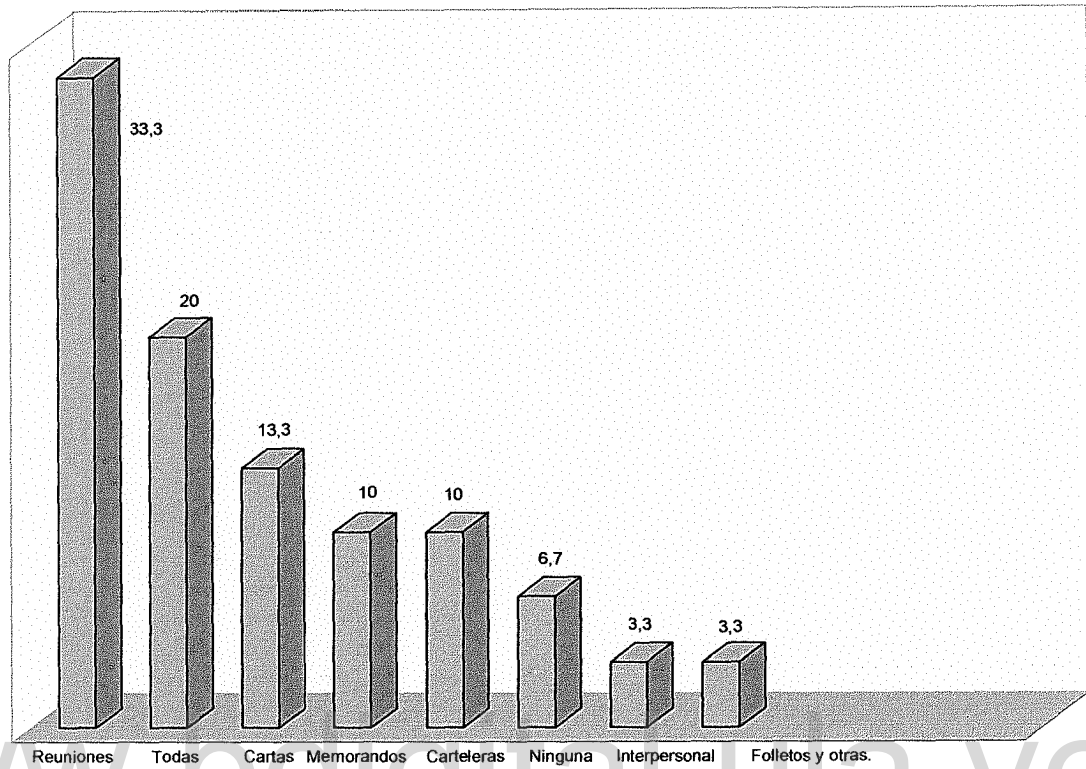
[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)





**Gráfico 5**

**Herramientas Usadas**



**Gráfico 6**

**Valor de la política comunicacional**

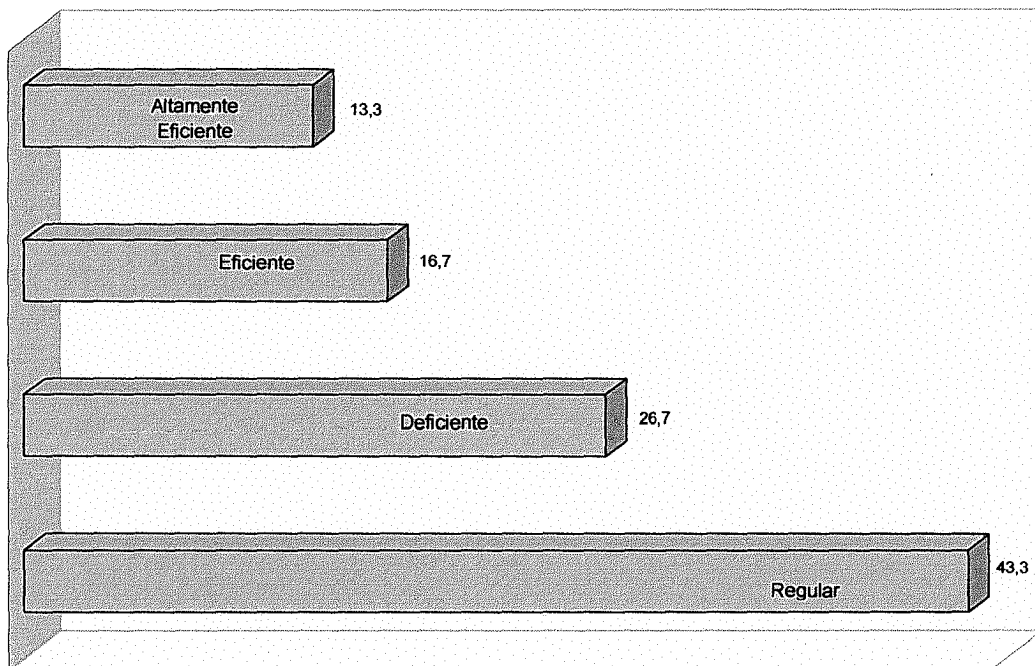


Gráfico 7

¿Existe una política comunicacional?

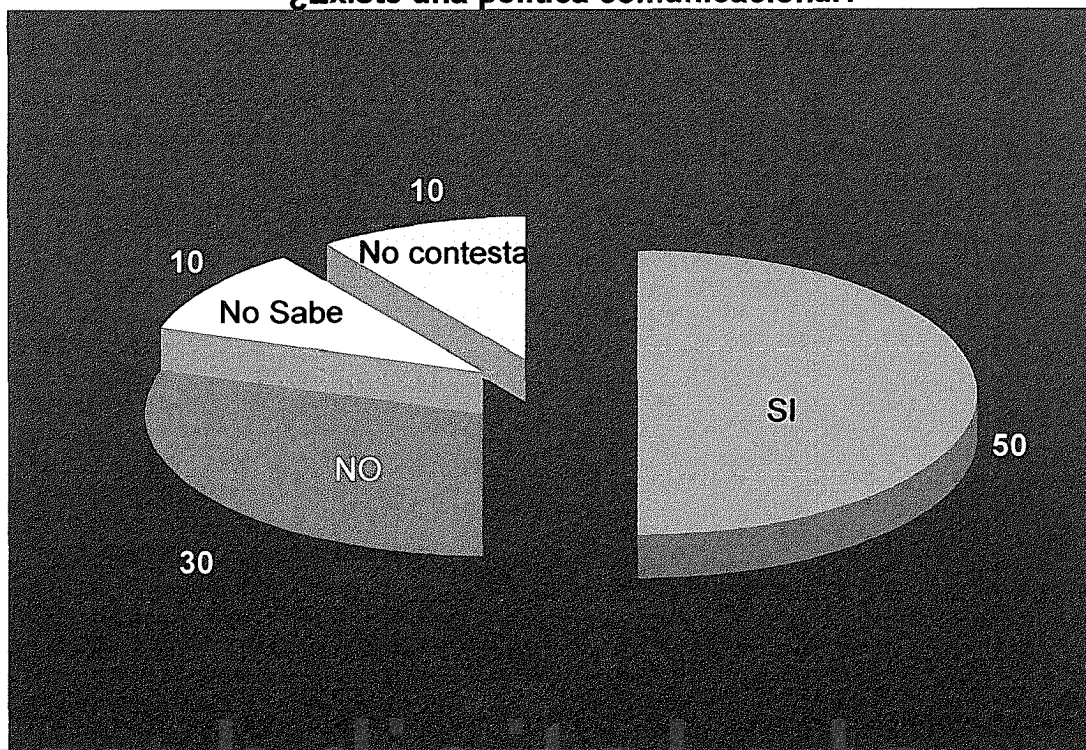
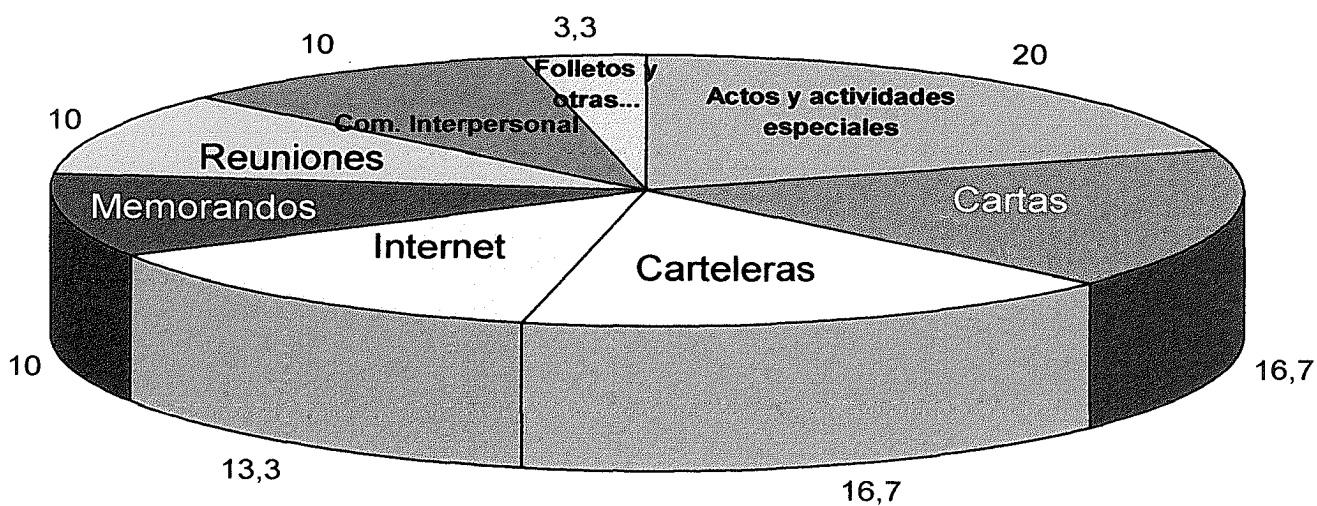


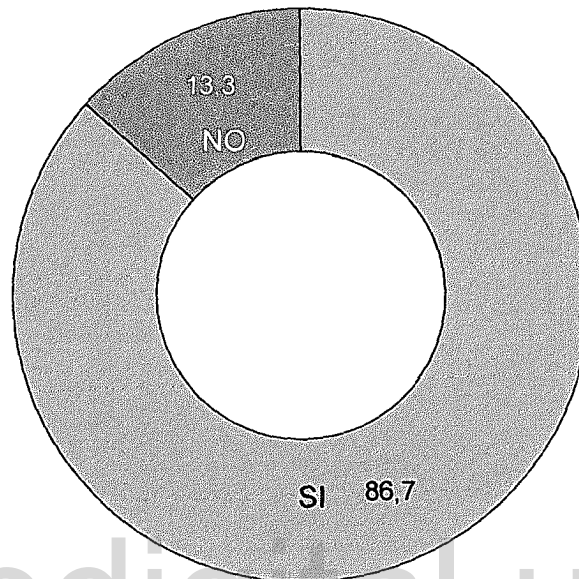
Gráfico 8

Herramientas recomendables en comunicación interna



**Gráfico 9**

**Informaciones en medios regionales**



**Gráfico 10**

**Frecuencia de las informaciones**

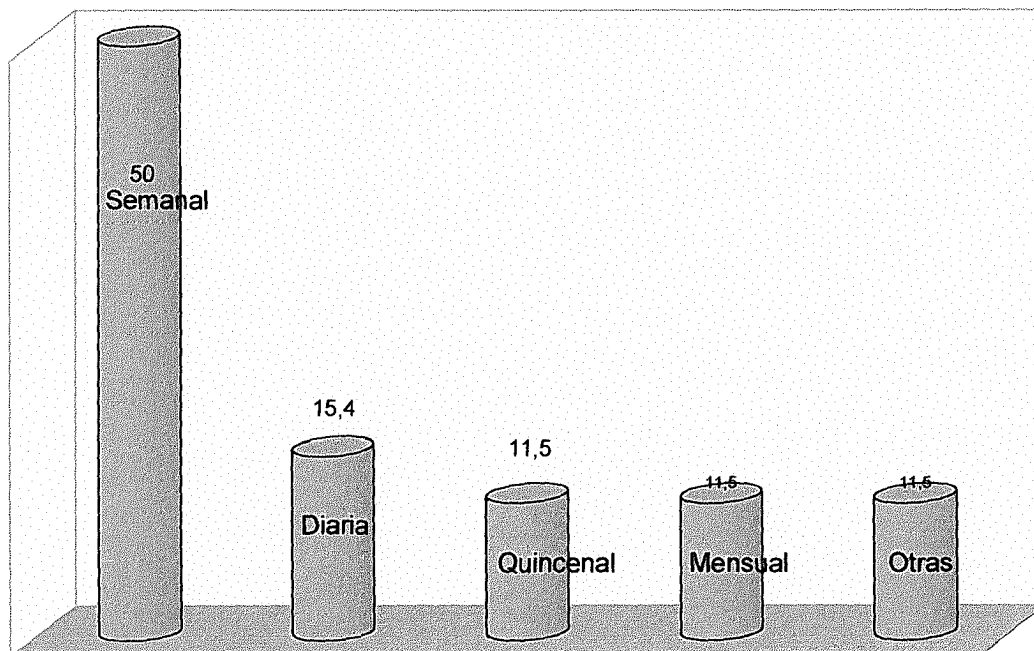


Gráfico 11

En cuáles medios

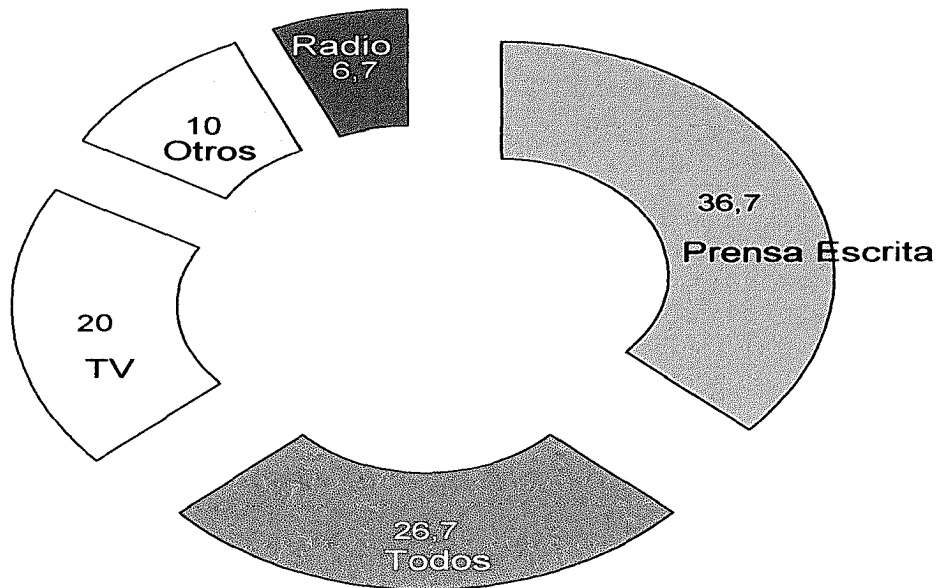


Gráfico 11

La información en los medios de comunicación es:

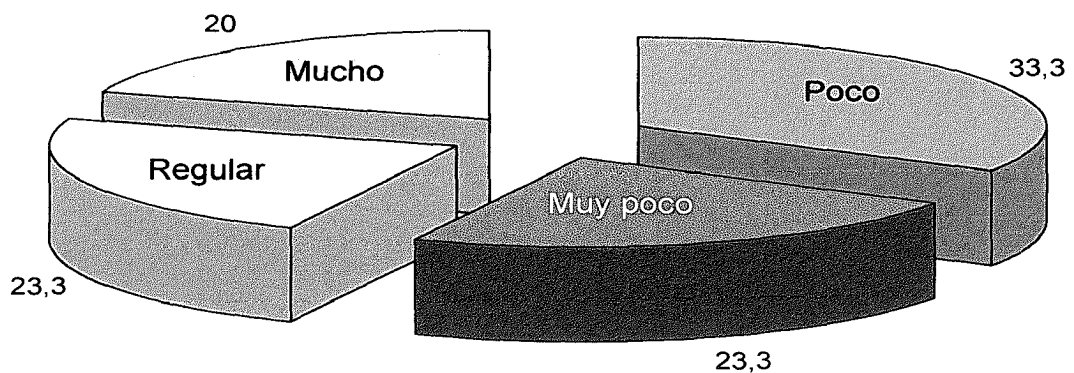


Gráfico 13

### Alternativas para mejorar la política comunicacional

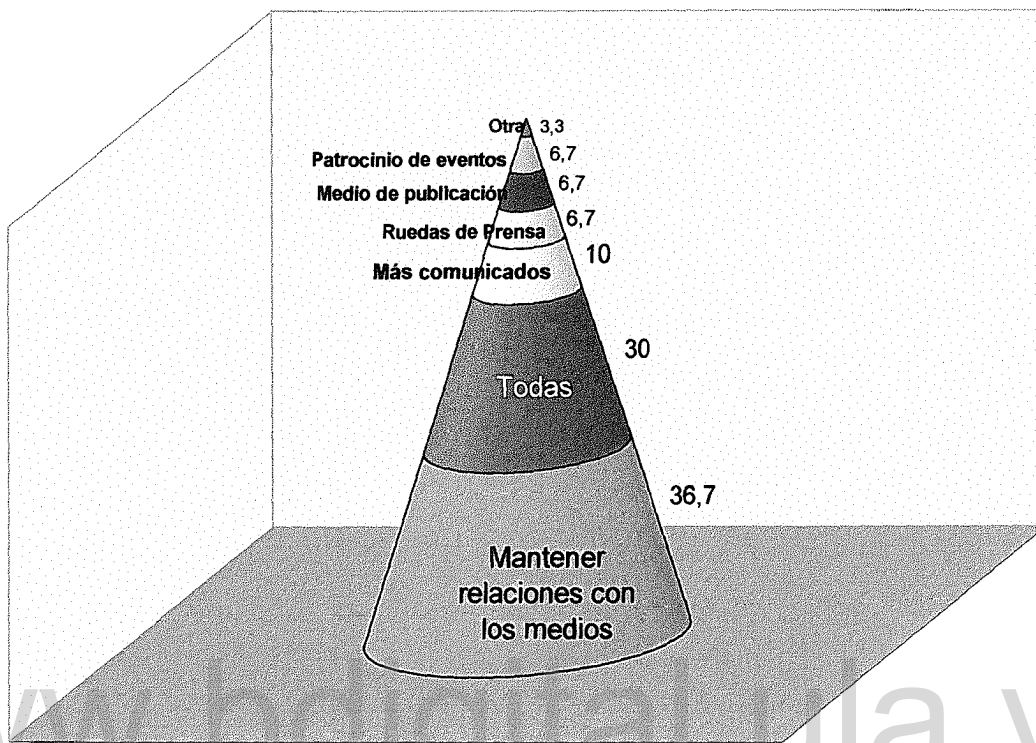
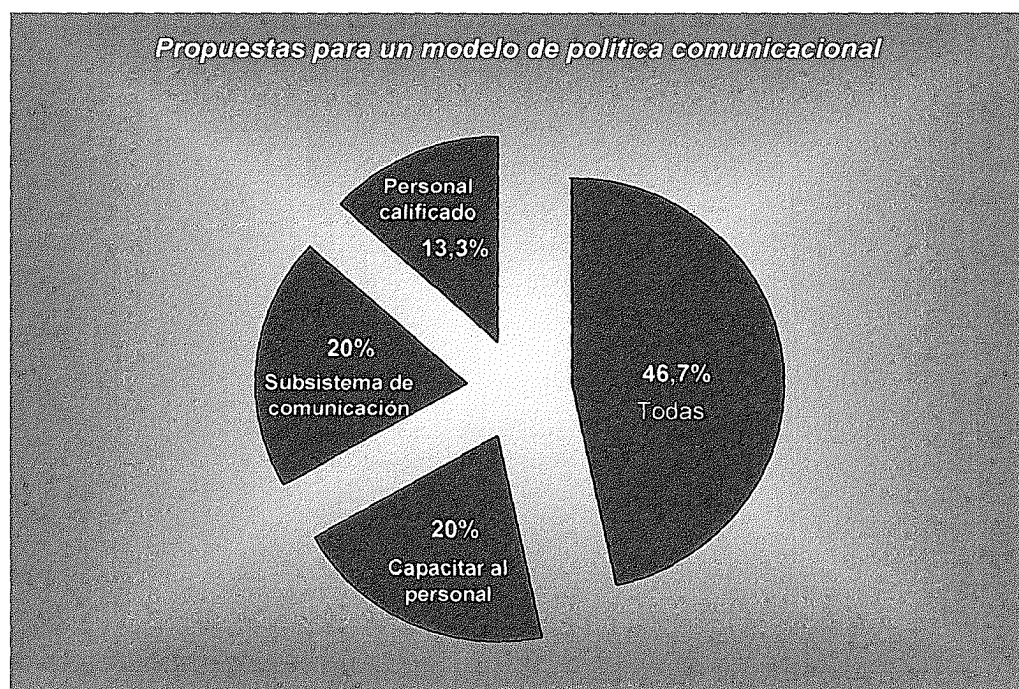


Gráfico 14



## CAPÍTULO VI

### MODELO DE POLÍTICA COMUNICACIONAL EN LA DIRECCIÓN DE DEPORTES DE LA UNIVERSIDAD DE LOS ANDES

#### Presentación

Tras los resultados obtenidos sobre las percepciones y propuestas en política comunicacional dentro de las gestiones de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, se presenta un modelo de política comunicacional en la cual se establecen varias estrategias para ponerlas en práctica en la dependencia, tomando en cuenta que la actividad deportiva ha logrado una gran importancia dentro de las universidades del país, siendo uno de los elementos básicos en la formación integral del estudiante universitario, además de los conocimientos meramente académicos.

Algunas instituciones de educación superior reconocen que el deporte y la recreación debe ser fomentado y masificado, con el objeto de formar cada vez más a todos quienes integran esa comunidad, lo cual sería un modelo importante del completo desarrollo del ser humano.

Además de ello, se ha generado en estos periodos una sana competencia y rivalidad deportiva entre las instituciones universitarias, que buscan mostrar su interés en poseer la mejor trayectoria en este ámbito, inclusive, dentro de su reglamento de admisión estudiantil se toma en cuenta el ingreso de atletas de alta competencia que puedan enaltecer el nombre de la institución.

Es así como se presenta de modo general la actividad deportiva de alta competencia en las universidades. Sin embargo, la masificación dentro

de cada institución y extensión hacia las comunidades son otros factores que suman la dinámica y compleja labor dentro de esta área. Todo ello, realizado con efectividad, cumple con el objetivo de desarrollo y crecimiento del deporte en la Universidad, además de fomentar su imagen de forma positiva.

Obviamente, que este amplio trabajo deportivo, sirve como argumento para la elaboración de un Modelo sobre Política Comunicacional en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, puesto que es necesaria la presencia del elemento informativo. El mismo presenta a los medios de comunicación, tanto universitarios como externos, las distintas actividades desarrolladas por la dependencia mencionada; además, contribuye a fortalecer y consolidar las metas planteadas en esta dependencia universitaria, producto de un plan de trabajo junto con la visión y misión de la organización a la que depende directamente.

Así se define una política comunicacional dentro de la estructura organizativa de la Dirección de Deportes, como parte de la acción requerida que busca comunicar y transmitir las actividades que desarrolla la dependencia, en pro del bienestar deportivo en los diferentes tópicos en la que participa. Asimismo, posee en sus responsabilidades crear o diseñar estrategias apropiadas para anunciar eventos que organiza o participa la Universidad. De igual manera, promueve una mayor imagen, identidad y cultura organizacional de la institución con el objeto de fortalecerla.

Por tal motivo, se hace cada vez más necesario establecer una política en comunicaciones puesto que es importante proyectar a la colectividad en general la actuación deportiva de la institución. Hechos que han tenido poca promoción debido a la ausencia de una continua y constante planificación en esta materia.



Es bueno precisar que el modelo comunicacional se basa de algunos criterios establecidos anteriormente por la misma Dirección General de Medios de Comunicación de la ULA, que propone directrices para mantener una línea de acción institucional efectiva.

### **Visión**

La política comunicacional de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes buscará ser un modelo de gestión reconocido para organismos deportivos regionales y del ámbito universitario, además de obtener un posicionamiento importante en materia informativa que promueva sus actividades y sea reconocida dentro de sus comunidades, con el objeto de contribuir a la consolidación íntegra de la organización en su jerarquía y trayectoria institucional, regional y nacional, mediante el uso de los recursos informativos y tecnológicos.

### **Misión**

El modelo de política comunicacional en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes tiene como misión implementar un sistema de información que promueva su quehacer, su cultura, imagen e identidad entre el público interno y externo, a través del uso de las herramientas tanto tecnológicas como formatos o estructuras aplicadas hacia estos sectores y - fortalezca el área informativa en la organización deportiva.

### **Objetivos**

- Ofrecer información puntual y ordenada de las actividades y los servicios o productos de la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, mediante los canales y formas comunicacionales disponibles (prensa, publicidad, relaciones públicas, etc.) de acuerdo con una estrategia y un plan de comunicación completamente desarrollado.



- Crear una imagen positiva que contribuya a la aceptación general, aprecio y revalorización de la Dirección de Deportes de la ULA, así como el prestigio de su labor y la transparencia de su gestión, al favorecer la relación con el público tanto interno como externo.
- Desarrollar los procedimientos comunicacionales que le otorgue un posicionamiento a la dependencia deportiva universitaria con respecto a organizaciones similares en el país, así como en los modelos de gestión deportiva de la región.
- Mantener actualizada la información de la dependencia, a través de los recursos utilizados en el área comunicacional, en el cual se encuentren diversos aspectos operativos, estructurales y administrativos en pro de la comunicación interna.

### **Estrategias**

La estrategia de comunicación adoptada determinará el número de acciones de la organización en relación con los medios de comunicación, sus contenidos informativos, las relaciones públicas y la comunicación interna.

En este sentido, la política comunicacional se basará en informar a la opinión pública sobre los diferentes temas y tópicos que ejecuta la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. También destacará sus elementos a través de los medios de comunicación, los cuales pueden influir decisivamente en la proyección de una imagen positiva de la organización. El papel del comunicador o responsable de esta área tratará de verificar y

asesorar las acciones pertinentes para que toda la información se mantenga dentro de las metas planteadas.

Se utilizarán los recursos periodísticos en la elaboración de notas y reportajes para prensa, boletines de radio y TV. Obviamente se deben manejar géneros periodísticos más conocidos dentro de los medios, para visualizar con mayor claridad los aspectos positivos y de desarrollo en la organización.

En las publicaciones se participa y se promueve a la comunidad que integra el deporte universitario, para la producción de otros tipos de medios, tales como folletos, revistas, programas de radio y/o televisión. Estos buscarán dejar una proyección relevante sobre la labor que ejecuta la institución en el desarrollo de eventos y otras actividades.

Otro elemento de gran importancia en la Dirección de Deportes es su relación con el entorno, que debe ser continua y dinámica debido a su gran infraestructura y su rol en el desarrollo de la región. La institución mantiene importantes encuentros con federaciones deportivas nacionales, asociaciones del Estado Mérida y otros organismos tanto públicos como privados, por lo que es necesario mantener actualizada la información sobre acuerdos y encuentros que se lleven a cabo.

Así mismo, un factor fundamental que requiere mayor atención, es el de la comunicación interna, que tiene como objetivo dar a conocer las actividades dentro de la institución y su dependencia. Frecuentemente, se usan varios métodos como son la distribución de volantes, folletos, la publicación de carteleros, entre otros, con el fin de informar al personal, cuáles son los hechos de interés en la organización y las directrices que se presentan en determinados aspectos. De igual manera se encuentra la

cultura de la institución que busca mantener o consolidar una identidad estable de la Dirección de Deportes, la cual sería importante reflejar en la información interna.

Cabe destacar que este tipo de labor es amplia, por lo que se le debe aplicar mayor atención y tiempo posible para que los objetivos se cumplan cabalmente. Aunado a esto es importante la participación de los medios que posee la misma Universidad de Los Andes (Circuito Radiofónico ULA FM Mérida, Táchira y Trujillo, además de ULA TV, entre otros), para la continua información a través de estos recursos mediáticos.

Para el funcionamiento óptimo de una política comunicacional en la dependencia universitaria es indispensable seguir unos requerimientos básicos que garantice el contexto apropiado que lleve adelante diversos objetivos, tales como la absoluta confianza en el área de comunicación y del personal responsable en ello.

También es imprescindible tener mayor acceso a toda la información interna que exista, con una política abierta de información. Por otro lado, la formación del personal sobre métodos y estrategias comunicativas también permitirá mejorar el tratamiento dado a la información tanto interna como externa.

Es bueno destacar que el o las personas responsables de la comunicación deben tener como principios la visión de organización adaptados a los objetivos de la Dirección de Deportes de la ULA. Obviamente tiene que poseer criterio y conocimientos de las actividades y eventos que se desarrollan en la organización.

De acuerdo a varios autores, determinaremos las alternativas viables como política comunicacional dentro y fuera de la dependencia que se ha estudiado; además se hará una propuesta a lo que denominan Fernando Martín Martín (2003; 63) e Italo Pizzolante (2007) plan de crisis, que consiste en las estrategias de contingencia para situaciones específicas.

### **Comunicación Interna**

Cuatro herramientas de mayor recomendación son las propuestas para mejorar la comunicación interna e integración de los que componen la Dirección de Deportes de la Universidad de los Andes:

- Cartas – circulares – notas informativas: son mecanismos ágiles, cómodos y sencillos para informar inmediatamente de cuestiones de cierta importancia y personalizar la comunicación.
- Tablón de anuncios (cartelera): es el sistema más antiguo, pero particularmente eficaz al asegurar un punto fijo de información, forzado a recoger toda la información importante y necesaria para el funcionamiento de la organización.
- Actos y actividades sociales: la dirección puede demostrar atención y consideración a sus trabajadores, al organizar actos y actividades dirigidas específicamente a ellos (homenajes, fiestas de fin de año, comida, concursos, etc.).
- Intranet: se entiende como la adaptación para el uso interno de una organización de diversas tecnologías de internet de manera que se interconectan los diferentes dispositivos de uso de común (correo electrónico, fax, bases de datos, etc.)

También se hallan en un segundo plano, los cuales no se puede descartar dentro de la política comunicacional el memorando, la comunicación interpersonal, la realización de reuniones y la publicación de folletos o revistas.

Es muy importante tomar en cuenta variables como la definición los contenidos de la comunicación interna, basados en el desarrollo de objetivos y estrategias. Es decir, lo que se quiere comunicar y la herramienta adecuada para hacerlo. A su vez, también se debe hacer un seguimiento de los resultados de la comunicación realizada, para determinar su efectividad.

### **Comunicación Externa**

De acuerdo a los elementos presentados en la comunicación externa, se insiste mantener constante relaciones con los medios de comunicación. Es imprescindible el conservar unas humanas, cordiales, profesionales y permanentes relaciones con los periodistas que componen todos y cada uno de los medios informativos con los que trata un área dedicada a la comunicación (dirección de comunicación o consultora), con el objeto de transmitir los mensajes que estos quieren hacer llegar a sus diversos públicos externos.

Una buena atención y entrega de material informativo adecuado en cada encuentro con los medios sirven de apoyo para que se consolide esta relación.

Otras de los mecanismos usados y que deben consolidarse es la presentación constante de notas de prensa comunicados. Esta herramienta se fundamenta en el género más sencillo del periodismo, la noticia. Pero también se pueden añadir reportajes, reseñas y crónicas de la cultura institucional y sus personajes más destacados (héroes o líderes).

La rueda de prensa es otra alternativa de interacción de la Dirección de Deportes con los medios externos, en este elemento intervienen

las personalidades más representativas de la organización, que busca aclarar temas y adelantar acontecimientos o eventos positivos para la misma.

Para mostrar más del quehacer institucional al público externo también se sugiere la publicación de una revista informativa especializada, considerada como una acción de comunicación primordial. Inclusive, con este medio se puede lograr unificar a los públicos internos y externos, además de informar y formar.

La presencia del nombre de la Dirección de Deportes como patrocinador de un evento sirve para introducir positivamente a las empresas e instituciones entre la opinión pública en general, gracias a su mayor imagen corporativa.

Es bueno recordar que la persona encargada de las comunicaciones, inclusive, las autoridades principales de la organización deportiva debe analizar qué plan de comunicación puede emprender o ejecutar de acuerdo a las necesidades de la comunidad a quien se dirige los objetivos. La estrategia comunicativa se debe definir cuando se lleva a cabo acciones gerenciales, desarrollo de eventos en la misma universidad, desarrollo de competencias con la presencia de la comunidad externa y participación en diversas actividades en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

#### **Plan ante la crisis**

Estos aspectos son los que frecuentemente se dan en la programación anual de la Dirección de Deportes. Sin embargo, existen momentos específicos en que debe actuar o existir un plan de comunicación extraordinario.

Martín Martín (2003: 63) sugiere que en casos de crisis la institución debe basarse en la concreción de un comité, integrado por la alta dirección de la organización, que rápidamente analice el problema, se adelante con agilidad a los medios de comunicación y mantenga la transparencia informativa en todo momento. Con esto se espera tener capacidad inmediata de reacción, sin mentir y reconociendo las fallas con positivismo; de igual manera se coordina los mensajes idóneos, dentro y fuera de la institución.

En su fase final se analiza el control continuo de acciones informativas, se evalúan los resultados y se agradece a los públicos afectados o implicados.

Para una efectiva política de comunicación es indispensable responder interrogantes hacia dónde se dirigen los objetivos, por qué, cómo y en qué momento actuar. No hay que olvidar todos los pasos a dar y para ello se encuentra la definición de una clara estrategia.

Con el objeto de afianzar, evitar improvisaciones, y encaminar la política comunicacional en la dependencia deportiva universitaria, se recomienda una reestructuración de su organigrama, creando un subsistema de comunicación, capacitando al personal en esta área e, inclusive, incorporando profesionales calificados que ejecuten, asesoren, supervisen y desarrollen acciones propias de la comunicación organizacional.

La Dirección de Deportes también contará con el apoyo de la Dirección General de Medios de Comunicación de la Universidad de Los Andes con el objeto de que sus principios sean basados en los objetivos y funciones institucionales, desde las principales estrategias comunicativas

hasta imagen visual (colores, logos, tipos de textos que sugieran la Oficina de Imagen Institucional, etc.).

Asimismo, podrá usar los medios de comunicación universitarios con el fin de desarrollar programas que difunda el quehacer deportivo universitario, dirigido a públicos internos y externos.

De esta manera, se presenta un modelo básico sobre política comunicacional basado en los aportes teóricos de varios autores, la experiencia y opinión de la comunidad universitaria que compone la Dirección de Deportes de la ULA, además de los principios de esta organización deportiva que tiene gran importancia en su rol dentro del ámbito nacional universitario.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## CONCLUSIONES

La comunicación organizacional es el proceso por medio del cual los integrantes de una organización recolectan o producen información pertinente a los cambios que ocurren en su sistema. La gente coordina actividades entre ellos para alcanzar sus objetivos. También se define el conjunto de actividades, formas expresivas, objetos y medios utilizados en la transmisión de ideas, hechos, sentimientos o experiencias, tendientes a lograr la coordinación, entendimiento e integración de los colaboradores, con miras a la reducción de la incertidumbre y buscando siempre la obtención de altos índices de eficacia, calidad y competitividad organizacional.

A lo largo de la presente investigación se pudo constatar el rol que cumplen las comunicaciones en una organización, en este caso se estudió la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, se analizó su política comunicacional y las estrategias que se pueden desarrollar para mejorar su imagen y concretar de manera efectiva sus objetivos.

“Una política de comunicación tiene como objetivo definir y aplicar un conjunto de normas, modelos y principios para planificar y ejecutar las acciones comunicativas de una organización con la finalidad de darle continuidad institucional y de establecer metas claras y coherentes”.  
(Universidad de Los Andes, 2002: 7)

Al partir de este concepto se reitera el papel importante de las comunicaciones en las organizaciones, sobre todo, cuando las mismas tienen sentido formal para lograr los objetivos trazados en la empresa o institución. La planificación estratégica sirve de apoyo en la ejecución de una política informativa tanto interna como externa. Los expertos comparan este aspecto como el plan comunicacional.

Pese a que en esta casa de estudios se ha definido estrategias y acciones comunicacionales, en varias oficinas administrativas no se ha valorado este elemento que cada vez toma auge para el desarrollo de una organización. De allí que se confirmó la necesidad de una estructura formal para expresar y manifestar las acciones a emprender. También se determinó lo imprescindible que es incrementar las informaciones al público exterior para evitar la desinformación o los rumores del quehacer en esta dependencia de gran dinamismo.

En virtud de ello, se efectuó un estudio a integrantes de la Dirección de Deportes de la ULA, quienes emitieron sus opiniones sobre la situación dada en comunicaciones internas y externas. En líneas generales consideraron que si hay una política en comunicaciones, no muy bien definida, pero que es necesaria de valorarla, darle mayor formalidad, mejorarla y consolidarla.

En cuanto a comunicación interna, la comunidad encuestada evaluó la labor política establecida en la organización deportiva a la cual se le realizó el estudio, la mayoría reconoció que sí existe regularidad en las informaciones internas. Entre las herramientas más utilizadas se encuentran el encuentro formal en las reuniones, también destacan el uso de las cartas o correspondencias, memorandos y la cartelera.

Esta población encuestada consideró la necesidad de afianzar el aspecto informativo dentro de la organización al valor de la política comunicacional y como sugerencia en las políticas de comunicación interna de la Dirección de Deportes de la ULA recomienda realizar actos y actividades especiales para integrar mucho más a los componentes de la dependencia, también sugieren mantener o profundizar el uso de cartas y

carteleras e, inclusive, recomiendan incorporar el uso de las tecnologías de información y comunicación (TICs) para este proceso.

Sobre la comunicación externa, se evaluó la información hacia los medios por parte de la Dirección de Deportes, cuya producción no es promovida como política en la organización deportiva, sino por su trayectoria y función que siempre genera información en las comunidades.

Un gran número percibe la información de la Dirección de Deportes de la ULA en los medios regionales. La mitad de los encuestados que han observado este tipo de informaciones del quehacer en la dependencia universitaria señalan que al menos semanalmente lo aprecian. En los medios que más se observan estas informaciones son los impresos, otros de los entrevistados indican que todos los sectores (prensa escrita, radio y TV) se difunden la información universitaria, mientras que otro grupo menciona a la televisión como el medio más destacado.

Pese a esta percepción de los encuestados, más de la mitad considera que no son suficientes las informaciones deportivas universitarias publicadas y por este motivo proponen como alternativas mejorar la política comunicacional externa en la organización deportiva, también sugieren mantener y consolidar relaciones constantes con los medios de comunicación.

Otro número considerable expresa que todas las alternativas expuestas en la encuesta son viables para consolidar esta política. Entre ellas también se encuentra el incrementar el número de comunicados y notas de prensa, desarrollar ruedas de prensa, elaborar de un medio de publicación y la contribuir al patrocinio de eventos.

En la última parte, la mayoría de los encuestados consideran que las opciones de capacitar al personal en estrategias comunicacionales, incorporar personal calificado en esta área y promover un subsistema de comunicaciones dentro del organigrama de la Dirección de Deportes de la ULA, son las alternativas pertinentes para consolidar la política comunicacional de la dependencia.

Todos estos aspectos permitieron determinar el conocimiento de la comunidad deportiva universitaria para fortalecer la Dirección de Deportes de la ULA, de acuerdo a sus funciones y características, en un campo que ha tomado importancia dentro de cualquier organización en los últimos años como lo es la comunicación.

Sobre esta dependencia, se conoció a través de diversas publicaciones internas de la Universidad de Los Andes y aportes del área administrativa de la organización su definición, funciones, áreas que cubre, objetivos que desarrolla y su estructura operativa.

En la parte final de la investigación se elaboró el Modelo de Política Comunicacional para la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes. Allí se toma en cuenta los aportes de la Dirección General de Medios de Comunicación como principios básicos de este modelo.

Dentro de este aspecto se hace una presentación de lo necesario que es la implementación formal de una política de comunicación en la dependencia. Se plantea una misión y visión de este material y los objetivos que se buscan.

Asimismo, se enuncian varias estrategias válidas de acuerdo a la experiencia comunicacional de algunos autores y de la realidad de la institución. Posteriormente, tras la contribución dada por la comunidad encuestada se presentan las alternativas que se pueden ejecutar para la comunicación interna y la comunicación externa.

De igual forma, se exponen los pasos básicos que se deben ejecutar en un plan comunicacional en tiempo de crisis. Además, se proponen varias ideas en el modelo de política comunicacional que se pueden desarrollar analizando las situaciones específicas, el momento de ejecutar un plan comunicacional y hacia quiénes van dirigido el o los mensajes.

Estas son herramientas básicas que se han elaborado producto de una metodología aplicada a una organización deportiva universitaria. La cual, por su constante dinamismo y funciones, requiere estrategias claras y visibles para la comunidad interna y externa de la Universidad de Los Andes. Además, su desarrollo y mejora de imagen podría posicionar a la dependencia como modelo de gestión deportiva en el ámbito local, regional y nacional.

Es necesario dejar claro que la presente Memoria de Grado no pretende agotar completamente el tema central del trabajo, esta indagación quiere abrir el camino o una nueva línea de investigación, y en lo específico relacionar algunas tendencias o preferencias, analizar la práctica profesional sobre comunicaciones en las organizaciones (en este caso deportivas) que se hace para presentar un conjunto de conclusiones y recomendaciones de interés general para los interesados en esta materia.

La Universidad de Los Andes es una institución moderna que se ve reflejada en su misma administración, por lo que es necesario analizar sus

estructuras para consolidar sus objetivos. El área comunicacional es fundamental en cualquier etapa administrativa, por lo cual es imprescindible tener claro los mensajes que se difunden, sobre todo en la comunicación formal. Una política en comunicaciones plasma las principales acciones que se debe tomar en la dirección de cualquier dependencia en la consecución de sus metas.

Es así que todos los integrantes de una casa de estudios superiores con más de doscientos años de existencia deben preservar y consolidar la imagen de su institución, tomando en cuenta las nuevas herramientas que ofrece la administración. Dentro de esta rama, la comunicación juega un papel relevante para el desarrollo de la universidad, desde la más pequeña oficina, hasta las más grandes dependencias, tienen que considerar todos estos elementos, algunos nuevos, que podrán fortalecer su compromiso con la institución y seguir posicionándola como una de las mejores en el país y en Latinoamérica.

## RECOMENDACIONES GENERALES

Durante la realización y conclusión de la presente investigación se logró precisar ciertos puntos en los cuales se puede profundizar trabajos vinculados a la comunicación organizacional en el deporte. Entre las recomendaciones más sobresalientes se tienen:

1. La conveniencia de realizar estudios con mayor profundidad a la gerencia de la dependencia deportiva universitaria, tales como la Dirección de Deportes, dentro de las áreas más importantes de la administración moderna.
2. Es necesario analizar y controlar con mayor periodicidad la labor comunicativa en materia de organizaciones para mejorar, corregir y afianzar la producción informativa interna y externa.
3. La Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, como dependencia de constante actividad organizativa, debe producir material divulgativo de su quehacer en el que informe sus políticas, su cultura, sus personalidades y sus metas en ciertos períodos.
4. Las tecnologías de información y comunicación (TICs) deben ser incorporados en esta dependencia para mayor comunicación interna y externa. La creación de un sitio web podría agilizar algunas gestiones dentro de la dirección deportiva.
5. Es necesario involucrar al personal que compone esta dirección en materia de comunicaciones, capacitándolos con las herramientas básicas para la información interna y externa.

6. Una reestructuración en el organigrama de la Dirección de Deportes de la ULA, en la cual se incorpore una unidad divulgativa o coordinación de información como elementos imprescindibles para poder afianzar la política comunicacional de esta organización.
  
7. La Dirección de Deportes debe participar en los medios de comunicación universitarios (ULA TV y Circuito Radifónico Universitario) a través de un programa que dé a conocer las gestiones que desarrolla la dependencia.

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)



## **ANEXOS**

- A. Encuesta sobre comunicación organizacional aplicada a los integrantes de la Dirección de Deportes ULA**
- B. Copia de la validación de la encuesta**
- C. Matriz de Operacionalización**

[www.bdigital.ula.ve](http://www.bdigital.ula.ve)

## **Encuesta sobre Comunicación Organizacional**

Ante todo, reciban un cordial saludo, deseándole éxitos en sus labores institucionales y personales.

A continuación presentamos una breve encuesta que tiene por objeto conocer cómo percibe la comunicación interna y externa en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, así como los aspectos que podrían usarse para reforzar o mejorar la política referente a esta materia.

Agradecemos de antemano su valiosa colaboración al responder esta encuesta de forma clara y sincera. La misma sirve como instrumento para el desarrollo de la Memoria de Grado “Modelo de Política Comunicacional para la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes”, correspondiente al Postgrado en Educación Física, mención Gerencia del Deporte, de nuestra institución.

### **Instrucciones**

1. Lee detalladamente el cuestionario antes de responder las preguntas.
2. El cuestionario está conformado por un conjunto de preguntas. Cada una de ellas tiene varias alternativas. Solamente debe seleccionar una marcándola con una equis (X) en la casilla que se ajuste a su consideración.
3. El cuestionario se encuentra dividido en cuatro partes: Datos del entrevistado, Comunicación Interna, Comunicación Externa y Conclusiones.
4. Si tiene alguna duda respecto a la interpretación de algún ítem, se le agradece indicarlo en la parte final del cuestionario identificado por observación.

Atentamente,

Lic. José Ramón Dávila Q.

## Parte 1

### Datos del Entrevistado:

Sexo \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_

Profesión \_\_\_\_\_

Cargo que desempeña \_\_\_\_\_

## Parte 2

### Comunicación Interna

1. Considera que las informaciones transmitidas a usted o que se aplican dentro de la Dirección de Deportes de la ULA son: (señales una de estas alternativas)

Pocas \_\_\_\_\_  
Muy Pocas \_\_\_\_\_  
Regulares \_\_\_\_\_  
Muchas \_\_\_\_\_  
Demasiadas \_\_\_\_\_

2. Cuáles le parece que son las herramientas o medios que se utilizan con mayor frecuencia en la comunicación interna dentro de la Dirección de Deportes de la ULA.

Memorando \_\_\_\_\_ Carta \_\_\_\_\_ Cartelera \_\_\_\_\_ Boletín \_\_\_\_\_  
Reuniones \_\_\_\_\_ Actos y Actividades Sociales \_\_\_\_\_  
Folletos y otras publicaciones \_\_\_\_\_ Teléfono o fax \_\_\_\_\_  
Internet \_\_\_\_\_ Comunicación interpersonal \_\_\_\_\_  
Todas \_\_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

3. Considera que la política comunicacional interna en la Dirección de Deportes es:

Altamente Eficiente \_\_\_\_\_  
Eficiente \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Deficiente \_\_\_\_\_  
Muy Deficiente \_\_\_\_\_

4. ¿En la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes existen una política comunicacional interna?

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

No sabe \_\_\_\_\_

No contesta \_\_\_\_\_

5. Cuáles de las herramientas mencionadas recomienda cree que mejoraría la comunicación interna en la organización deportiva de la Dirección de Deportes de la ULA

Memorando \_\_\_\_\_ Carta \_\_\_\_\_ Cartelera \_\_\_\_\_

Boletín Reuniones \_\_\_\_\_ Actos y Actividades Sociales \_\_\_\_\_

Folleto y otras publicaciones \_\_\_\_\_ Teléfono o fax \_\_\_\_\_

Internet \_\_\_\_\_ Comunicación interpersonal \_\_\_\_\_

Otra \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

www.bdigital.ula.ve

### Parte 3

#### Comunicación Externa

1. Ha podido usted observar las informaciones de la actividad deportiva de la Universidad de Los Andes en los medios regionales

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

1.1 En caso de ser afirmativo, con qué frecuencia ha percibido la información

Diaria \_\_\_\_\_ Semanal \_\_\_\_\_ Quincenal \_\_\_\_\_

Mensual \_\_\_\_\_ Otra \_\_\_\_\_

2. Cuáles son los medios en los que ha podido observar las informaciones de la labor que se desarrolla en la Dirección de Deportes de la ULA

Prensa escrita \_\_\_\_\_ Televisión \_\_\_\_\_ Radio \_\_\_\_\_ Internet \_\_\_\_\_

Todos \_\_\_\_\_ Ninguno \_\_\_\_\_ Otros \_\_\_\_\_

3. Considera que el número de informaciones en los medios de comunicación sobre la Dirección de Deportes de la ULA es :

Poco \_\_\_\_\_  
Muy Poco \_\_\_\_\_  
Regular \_\_\_\_\_  
Mucho \_\_\_\_\_  
Demasiado \_\_\_\_\_

4. ¿Qué alternativas sugiere para reforzar o mejorar la política de comunicación e imagen externa en la Dirección de Deportes de la ULA?

Mantener relaciones constantes con los medios de comunicación \_\_\_\_\_  
Incrementar el número de comunicados \_\_\_\_\_  
Efectuar ruedas de prensa \_\_\_\_\_  
Elaborar un medio de publicación \_\_\_\_\_  
Organizar actividades interinstitucionales \_\_\_\_\_  
Contribuir al patrocinio de eventos \_\_\_\_\_  
Todas \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_  
Otra: \_\_\_\_\_

#### Parte 4 Conclusiones

1. Para concretar los objetivos en la propuesta de un modelo de política comunicacional en la Dirección de Deportes de la Universidad de Los Andes, cuáles de estas alternativas considera pertinente ejecutar.

Capacitar al personal en esta área \_\_\_\_\_  
Incorporar personal calificado en comunicaciones \_\_\_\_\_  
Proveer de las apropiadas herramientas tecnológicas \_\_\_\_\_  
Promover un subsistema de comunicación en la organización \_\_\_\_\_  
Todas \_\_\_\_\_  
Ninguna \_\_\_\_\_  
Otra: \_\_\_\_\_

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Muchas gracias.**

**Propósito del instrumento**

Analizar la percepción sobre la política de comunicación interna y externa aplicada en la Dirección de Deportes de la Universidad, según las experiencias de su personal, y estudiar algunas propuestas para mejorar o fortalecer este elemento dentro de la organización deportiva.

de Los Andes

Planilla de Evaluación de los Expertos									
Ítems Nº	Claridad		Pertinencia		Congruencia		Esencial		Observaciones
Parte 1									
1	→	mejorar	/			mejorar		✓	mejorar redacción del ítem
Parte 2									
1			/		/			/	
2		✓	/		/			/	
3		/	/		/			/	
4		mejorar	/		/			/	
5		/	/		/			/	mejorar redacción
Parte 3									
1		/	/		/			/	
1.1		/	/		/			/	
2		/	/		/			/	
3		mejorar	/		/			/	mejorar redacción
4		/	/		/			/	
Parte 4									
1		/	/		/			/	

Observaciones Generales: mejorar la redacción de los ítems señalados. por lo demás adelante.  
ordenar el instrumento para una mejor visión del mismo

**Datos e identificación del Experto:**

Apellidos y nombres: Prado P. José R.

CI: 7.509.500

Título que posee: Doctor en Educación

Lugar de trabajo: Universidad de Los Andes  
Dpto de Educación Física

## Matriz de Operacionalización

<b>Definición del propósito del cuestionario</b>	<b>Definición del cuestionario</b>	<b>Dimensión del cuestionario</b>	<b>Subdimensión del cuestionario</b>	<b>Indicadores de cada cuestionario</b>	<b>Ítems de cada cuestionario</b>
<p>Analizar la percepción sobre la política de comunicación interna y externa aplicada en la Dirección de Deportes de la Universidad, según las experiencias de su personal, y estudiar algunas propuestas para mejorar o fortalecer este elemento dentro de la organización deportiva.</p>	<p>Necesidad de crear, fortalecer y mejorar las políticas comunicacionales en una organización deportiva.</p>	<p>Modelo de política comunicacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Política de comunicación interna(CI)</li> <li>• Política de comunicación externa (CE)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación de CI</li> <li>• Propuestas en CI</li> <li>• Evaluación de CE</li> <li>• Propuestas en CE</li> <li>• Propuestas de desarrollo organizacional</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parte 2: ítems 1, 2, 3 y 4.</li> <li>• Parte 2: 5</li> <li>• Parte 3: ítems 1 (1,1), 2, 3 y 4</li> <li>• Parte 3: 4</li> <li>• Parte 4: 1</li> </ul>

## BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, Idalberto (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. México. McGraw Hill Interamericana de México.
- Corredor, Julio (2001). *La planificación estratégica: Bases teóricas para su aplicación*. Barcelona, España. Vadell Hermanos Editores.
- Dávila, José (2004). *Planificación estratégica de la dirección de Deportes de la ULA*. Trabajo no publicado. Universidad de Los Andes, Postgrado en Educación Física – Mención Gerencia del Deporte. Mérida.
- D' Jesús, Fanny y Uzcátegui, Gerardo (2003). *Política Comunicacional en el Circuito de la Universidad de Los Andes para el Manejo Industrial de los Desechos Sólidos (Ciulamide)*. Maracaibo, Venezuela. Universidad Católica Cecilio Acosta.
- González González, Norma y Ángeles Constantino, Martha Isabel (2006). *Investigación cualitativa como estrategia de conocimiento*. Autor Norma González González, Publicado por UAEM, México.
- Hernández S, Roberto y otros (2003) *Metodología de la Investigación*. (3ra. Edición). México. McGraw Hill.
- Kreitner, Robert y Kinicki, Angelo (1996). *Comportamiento de las organizaciones*. Madrid. McGraw - Hill.
- *Manual de trabajos de grado de Especialización y Maestría y Tesis doctorales* (1998, julio). Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Vicerrectorado de Investigación y Postgrado. Caracas.
- Martín Martín, Fernando (2003). *Comunicación empresarial e institucional: Gabinetes de comunicación y prensa/consultoras*. Madrid, España. Editorial Universitas.
- Mediavilla, Gerardo (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid, España. Gymnos.
- Ministerio de Información y Turismo (1980). *Documentos fundamentales para una mejor comprensión de la política de comunicación social del estado venezolano*. Caracas.



- Moret B. Jorge. (2004, enero) *Uso estratégico de las comunicaciones internas*. Mérida - Venezuela.
- Pasquali, Antonio (1990). *Comprender la comunicación* (4ta. Ed.). Caracas, Venezuela. Monte Avila Editores. (Primera publicación en 1970).
- Pizzolante Negrón, Italo (2001). *Reingeniería del Pensamiento*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Pizzolante Negrón, Italo (2007). *El poder de la comunicación estratégica*, Colombia. Editorial Intermedio.
- Ramírez, Txema (1995). *Gabinetes de Comunicación. Funciones, Disfunciones e Incidencias*. Barcelona, España. Colección Bosch Comunicación.
- Rivas de Prado, Nancy (1996, julio). *Estudio de los patrones de comunicación utilizados por los empleados de una organización que administra en deporte en una universidad venezolana, durante el año 1996*. Mérida. Universidad de Los Andes, Postgrado en Educación Física.
- Sabino, Carlos (2003) *Cómo hacer una tesis*. Caracas. Publicado por Panamericana Editorial
- Sabino, Carlos (1980). *Metodología de la investigación*. Caracas. Editorial Logos. (Primera publicación en 1977).
- Sullivan H., Marguerite (2002). *La Oficina de Prensa responsable*. [Documento en línea] Disponible: <http://usinfo.state.gov/esp/img/assets/4756/pressoff.pdf> (Consulta: 2003, noviembre).
- Universidad de Los Andes (2002). *Dirección General de Medios de Comunicación*. Mérida.
- Universidad de Los Andes (2007). *Manual de Organización del Rectorado de la Universidad de Los Andes*. Dirección de Servicios de Información Administrativa. Mérida – Venezuela.
- Universidad de Los Andes, Edición Única. (1998). Mérida - Venezuela

- Universidad de Santa María, Decanato de Postgrado y Extensión, Dirección de Investigación. *Normas para la elaboración y evaluación de los trabajos especiales de grado* (2000, enero). Caracas.
- Vilorio Vera, Enrique (1999). *Qué es una organización*. Caracas, Venezuela. Editorial Panapo.
- Villalobos Finol, Orlando (1998) *Política y gerencia de la Comunicación social en La Universidad del Zulia*. Maracaibo, Venezuela. Editorial de La Universidad del Zulia (Ediluz).

### Publicaciones periódicas

- Nava, Patricio (2000). *¿De qué trata una política comunicacional exitosa?* Revista Perspectivas, vol. 4 (pp 121-139). Chile.
- Pineda, Migdalia. (1992) *Las nuevas tecnologías y la redefinición de las políticas de comunicación en los años noventa*. Revista Comunicación N° 93. Caracas – Venezuela.
- Universidad de Los Andes, *Catálogo General 1995 - 1996* (1996). Mérida - Venezuela

### Fuentes electrónicas

- Antonorsi, Marcel (s/f). *Elementos de Planificación y Estrategia*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.antonorsi.com/detalle.asp?Seccion=Estrategia&id=11> (Consulta: 2004, abril).
- Cirigliano, Carla. (2004, marzo) *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones: hacia un marco teórico y definición de herramientas de trabajo*. [Documento en línea] Disponible: [http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gesco\\_mint.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/gesco_mint.htm) (Consulta: 2004, abril)
- Costa, Joan (2005, marzo). *Hacia el futuro de la comunicación empresarial*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.komunika.info/index.php?p=20> (Consulta: 2005, mayo).

- Márquez Molina, Laura. (2004, enero) *La comunicación en las organizaciones*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/71/comunicorgan.htm> (Consulta: 2004, abril)
- Martos, D. (2000, abril). *¿Qué es la política?* [Documento en línea] Disponible: <http://arje.hotusa.org/filpol3.htm> (Consulta: 2004, abril)
- Pardo, Esteban. (2003, septiembre). *Organización y comportamiento de la empresa*. Presentación de clase de la Universidad Católica de Chile, Chile. Disponible: <http://www2.ing.puc.cl/zics2702/Archivos/Clase03-09.pdf> (Consulta: 2004, abril).
- Puyal, Esther. (2001). *La comunicación interna y externa de la empresa*. [Documento en línea] Disponible: <http://www.5campus.com/leccion/comui> (Consulta: 2004, abril).
- Uzin Olleros, Angelina (s/f). *El poder y la política*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.topia.com.ar/articulos/36-olleros.htm> (Consulta: 2004, abril).
- Vásquez Aguilar, Javier (2003, abril) *Nuevas tendencias de la comunicación externa en las empresas*. [Artículo en línea] Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/56/ntce.htm> (Consulta: 2004, abril).