

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

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL
DEL ESTADO MÉRIDA

www.bdigital.ula.ve

Autor: Ms. Manuel Simba
Tutor: Dr. Omar A. Peña

Mérida, julio de 2019

i

c.c Reconocimiento

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

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL
DEL ESTADO MÉRIDA

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

Autor: MSc. Manuel Simba
Tutor: Dr. Omar A. Peña

Mérida, Julio 2019

A mi Dios, que me fortalece en cada momento de mi vida.

A mis padres Joaquim A. Isabel y Joana B. Antonio.

A mi tío Casimiro Baltazar Antonio.

A mí querida familia.

A mis amigos.

www.bdigital.ula.ve

Agradecimiento

A mi supremo Dios creador de los cielos y la tierra.

A mis padres Joaquim A. Isabel y Joana B. Antonio,

A mis tíos Casimiro Baltazar, Cristina, Graça y Madalena.

Al consulado de la República de Angola,
en la República Bolivariana de Venezuela – Caracas.

A la Ilustre Universidad de Los Andes,
Mérida-Venezuela.

A la Asociación de Fútbol del Estado Mérida,

A mi tutor Dr. Omar Peña.

A mi compatriota y amigo, MSc. Yuri Martins.

www.bdigital.ula.ve

INDICE

RESUMEN.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA.....	3
Planteamiento del Problema	3
Objetivos de la Investigación.....	5
Objetivo General.....	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación	6
Alcances de la Investigación.....	7
Delimitación de la Investigación.....	7
CAPÍTULO II.....	9
MARCO REFERENCIAL TEÓRICO	9
Antecedentes de Investigación.....	9
Bases Teóricas.....	14
Asociación.....	15
Fútbol.....	15
Asociación de Fútbol	16
Estrategia.....	18
Planeación Estratégica	19
Comunicación.....	19
Proceso de la Comunicación	21
Roles de la Comunicación.....	23
Propósitos de la Comunicación.....	24

Funciones de la Comunicación.....	25
Dirección de la Comunicación	26
Comunicación Interpersonal	27
Métodos de Comunicación.....	28
Barreras para la Comunicación Eficaz.....	28
Pautas para Mejorar la Comunicación	30
Importancia de la Comunicación.....	31
Tipos de Redes de Comunicación	31
Comunicación Organizacional	33
Proceso de la Comunicación Organizacional.....	34
Paradigmas de la Comunicación en las Organizaciones.....	35
Organización	37
Organizaciones Deportivas	38
Estructura Organizacional	39
Cultura Organizacional	40
Clima Organizacional	41
Importancia del Clima Organizacional	41
Comportamiento Organizacional.....	43
Estrategia Organizacional	43
Liderazgo.....	44
Relaciones Interpersonal.....	45
Fuentes de conflictos en las relaciones interpersonales.	46
Tipos de interacciones interpersonales en los entornos organizacionales.	47
Administración	47

Administración Estratégica	48
Estructura Organizacional	48
CAPÍTULO III	50
MARCO METODOLÓGICO	50
Paradigma de la Investigación	50
Enfoque de Investigación	51
Nivel de la Investigación	52
Diseño de Investigación.....	53
Informantes de la Investigación	53
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	54
Técnica	54
Instrumentos	55
Categorización del Estudio	56
Categorización de la Investigación	57
Análisis de la Información.....	58
CAPÍTULO IV	59
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	59
Matriz Interpretativo.....	69
Hallazgo de Investigación.....	75
CAPÍTULO V	82
PROPUESTA	82
ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL DEL ESTADO MÉRIDA	82
Presentación	82
Fundamentación	83
Objetivos.....	84
Objetivo General.....	84
Objetivos Específicos.....	84

Justificación	84
Estructura.....	85
Coaching para la Vida	86
Objetivo Principal.....	87
Comunicación en Acción.....	90
Objetivo Principal.....	90
Las Relaciones dentro de los Grupos	92
Objetivo Principal.....	92
Estudio de Factibilidad	96
Factibilidad Social	96
Factibilidad Económica.....	96
Factibilidad Tecnológica	96
Factibilidad Legal	97
CAPÍTULO VI.....	98
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	98
Conclusiones	98
Recomendaciones.....	99
REFERENCIAS	101
[ANEXOS]	107
[ANEXO A]	108
[ANEXO B]	109
[ANEXO C]	110
[ANEXO D].....	113

Índice de Grafico

Gráfico 1 Organigrama de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida	18
Gráfico 2 Estructura de la propuesta.....	86
Gráfico 3 Componentes de la propuesta	94

www.bdigital.ula.ve

Índice de Cuadro

Cuadro 1 Planificación y Comunicación en las Organizaciones	36
Cuadro 2 Categorías de Estudio.....	57
Cuadro 3 Literal. Literalidad de la Entrevista de los Informantes Clave	60
Cuadro 4 Matriz Interpretativo de los Informantes Clave	69
Cuadro 5 Coaching para la vida.....	88
Cuadro 6 Comunicación en acción	91
Cuadro 7 Las relaciones de los grupos.....	93

www.bdigital.ula.ve

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

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL
DEL ESTADO MÉRIDA

Autor: MSc. Manuel Simba

Tutor: Dr. Omar A. Peña

Fecha: Julio de 2019

RESUMEN

El propósito de este estudio consistió en proponer estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del estado Mérida, municipio Libertador. Las estrategias comunicacionales en el contexto deportivo es el acoplamiento esencial que promueve las bases de una adecuada integración entre los directivos y colaboradores, conexión esencial para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La metodología empleada para realizar el estudio se efectuó bajo paradigma hermenéutico, conectada con el enfoque cualitativo, además estuvo apoyada en la investigación de campo, y el estudio de nivel descriptivo. Para la recolección de la información se utilizaron como técnica la observación y la entrevista, y como instrumento se utilizó la entrevista semiestructurada validados por juicio de expertos, los cuales fueron aplicados a los informantes clave conformados por el presidente de la Asociación de Fútbol del estado Mérida, presidente de la Unión Local Andina, un jefe de dirección, y dos funcionarios adscritos a la asociación, según las siguientes características: a) vinculados al deporte, b) profesionales de la educación física, deporte, gerencia u otra área gerencial, c) más de 3 años de en organizaciones deportivas. Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro literal, matriz interpretativa y los hallazgos de la investigación. Los resultados evidenciaron brecha en los procesos de comunicación, carencia de creencia en la habilidad de comunicación, bajo grado en el desarrollo de las relaciones interpersonales, brechas entre los estados de ánimos y las emociones, además del ambiente y comunicación. Este resultado contempló la elaboración de estrategias comunicacionales para la asociación de fútbol del estado Mérida, tales como: el coaching para la vida, comunicación en acción y relaciones dentro de los grupos. Las propuestas planteadas se elaboraron como una herramienta de solución viable y factible que proporcionará autoconciencia, relaciones efectivas y comunicación asertivas.

Descriptor: Estrategia, Comunicación, Asociación de Fútbol, Organización y Administración.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un factor fundamental de las relaciones interpersonales de individuos, grupos y las organizaciones, determinado por la cultura que conforman las normas de las estructuras humanas; ahora bien, toda actividad organizacional, sea la más básica o la más compleja, está en marcada sobre la transmisión completa y apropiada del mensaje, lo que es fundamental para la comunicación interpersonal entre los directivos y colaboradores. En consecuencia, el manejo de estas habilidades, es determinante para el éxito o fracaso organizacional.

Por otro lado, las relaciones se caracterizan por la dinámica de los grupos dentro de la propia organización y de esta con su entorno estratégico externo, como una habilidad para aprender y perfeccionar la capacidad de comprender y escuchar a los demás a un alto grado de actividad interpersonal. Desde esta perspectiva, el directivo requiere un conjunto de habilidades o competencias gerenciales para la optimización de los recursos, humanos, tecnológicos, materiales, económicos y financieros, lo que contribuyen a generar una identidad cultural y multidisciplinaria.

Atendiendo a estas consideraciones, se puede deducir que la comunicación es un factor determinante para la consecución de los objetivos organizacionales; sin embargo, no basta una estructura organizada, sino esta ideada una correcta estrategia de comunicación que permita un flujo adecuado de información desde los niveles más altos de la jerarquía organizacional hasta los niveles bajos y viceversa.

Desde este criterio, Fernández (2004) expresa que:

La existencia del individuo está estrechamente ligada al fenómeno de la comunicación. Así, el ser humano debe su desarrollo y condición de ser social a la capacidad de comunicarse y de mantener relaciones con otros miembros de su propia identidad personal y social (p.188). Sobre la base de idea expuesta, se considera que el objetivo del proceso comunicacional en las organizaciones consiste en que los individuos entiendan lo que se pretende transmitir, por otro lado, llegar más allá de los presentes y que se acepten lo que se propone. Solo una vez que estos tres obstáculos sean

superados por las organizaciones internas será posible obtener una comunicación efectiva que permita el despliegue exitoso de la estrategia organizacional

La presente investigación está estructurada en seis capítulos, que contienen los siguientes aspectos: Capítulo I: El problema. En éste se desarrolla la presentación y definición, justificación, así como los objetivos de la investigación, alcance, y delimitación del estudio. El Capítulo II, se describe el Marco Referencial Conceptual, enmarcado en los antecedentes de la investigación, conceptos, definiciones, y enfoques que sustentan el presente estudio.

El Capítulo III, corresponde al Marco Metodológico, lo cual hace referencia, paradigma de la investigación, hermenéutico, el diseño de investigación, el nivel de investigación, los informantes claves, entre otros. El Capítulo IV, se plasma la interpretación de los resultados, lo que trata esencialmente de los resultados obtenidos en el abordaje de la entrevista semiestructurada a los actores sociales de la Asociación de Fútbol del estado Mérida.

El capítulo V, presenta la propuesta de estudio, siendo las mismas las estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del estado Mérida,. Para finalizar, el Capítulo VI, comprende la conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

Una de las metas fundamentales de cualquier sistema organizativo es esencialmente la comunicación; teniendo en cuenta este principio, se observa con notoriedad el amplio avance de los estudios de comunicación en respuesta a la necesidad humana, tanto en su nivel individual, grupal como organizacional, a través de estrategias que dan coherencia al pensar y la acción al proceso de interacción en el interior de la organización.

Desde esta perspectiva, la dinámica actual que viven las organizaciones y en particular las deportivas, pueden comprometer la atención de los individuos en los procesos comunicacionales, lo que en algunos casos modifican la forma de actuar y relacionarse de las personas, siendo esto, factor fundamental del proceso conductual entre los miembros en sus diversas formas y grados, lo que dificulta la participación que permite canalizar expectativas que fomenten la construcción de una estructura social compartida.

Ahora bien, a nivel directivo la gerencia implica comunicación y liderazgo. Un buen gerente deportivo necesita estas habilidades para crear valor agregado en la organización. Desde este criterio, López (2007) expresa que “el principal fallo que están teniendo las organizaciones para relacionarse con sus públicos es que están ignorando el modelo de la comunicación directa entre dos o más personas...y cuando no se respecta no se está haciendo comunicación” (p. 21). Para lograr estos objetivos, los miembros interactúan unos con otros en relaciones estructurales, junto a toda acción de comunicación, lo que provoca que se logren metas que no podían cumplirse de forma individual. Así pues, se puede deducir que las estrategias comunicacionales en las organizaciones deportivas, serán efectivas en la medida que el receptor interpreta el

mensaje de acuerdo con el sentido del emisor; del contrario se corre el riesgo de que el proceso comunicativo termine por ser ineficaz.

Por otra parte, estudios como lo de Jiménez (2012) han demostrado que la comunicación puede llegar a ser un factor determinante en la gerencia, sin embargo, hay equipos de trabajo en los que la comunicación no es todo efectiva y fluida que debería. Segundo este autor, la falta de comunicación es un factor crítico por el que atraviesan las organizaciones, por lo tanto, una de las metas fundamentales de cualquier quehacer social es mejorar la comunicación.

En cambio, Rodríguez y Pilar (2009) señalan que:

Para aumentar las probabilidades de efectuar comunicaciones efectivas, las organizaciones requieren de liderazgo. En este contexto de cambios constantes, el liderazgo emerge como una herramienta clave para disminuir la incertidumbre y adaptarse a ellos, movilizándolo a los diversos grupos que integran la organización en torno a una meta común, cuya aceptación sea más fácil (p. 440).

De acuerdo a lo antes planteado, se puede inferir que el estilo de liderazgo influye en el estímulo y la motivación de los colaboradores hacia el alcance de los objetivos individuales y colectivos. Luego, las emociones como motor de la conducta humana se fundamentan en las estructuras sociales a partir de la actuación de sus líderes.

Es importante destacar que actualmente la estructura deportiva en Venezuela, carece de lineamientos estratégicos y referencias fundamentales de la convivencia social que plasman las orientaciones comunicativas dentro de entes deportivos. En consecuencia, la comunicación intrapersonal e interpersonal de quienes asumen la dirección de las organizaciones deportivas es transitoria. No resulta extraño, entonces la ausencia de directrices claras, lo cual repercute en las relaciones dentro de los grupos.

Ahora bien, si se observa la Asociación de Fútbol del estado Mérida, esta no está exenta a esta realidad, pues si se considera el bajo desarrollo comunicacional, es clara la falta de habilidades comunicacionales para promover relaciones interpersonales como fuente de sinergia y cumplimiento de objetivos organizacionales. Esta brecha puede ser el resultado de factores como la ausencia de estrategias comunicacionales lo que dificulta los diálogos internos, el desarrollo de habilidades directivas, el estilo de

liderazgo de liderazgo y la falta de actualización profesional en cuanto el estudio del comportamiento humano. En consecuencia, tales aspectos generan brechas en los canales de comunicación, carencia de creencia en las habilidades de comunicación, incumplimiento de la cultura organizacional, complejo de inferioridad, baja auto estima, estados de ánimos y emociones.

Todo lo expuesto previamente llevó a plantear las siguientes interrogantes:

¿En qué situación se encuentra actualmente el proceso de comunicación en la Asociación de Fútbol del estado Mérida?

¿Se establecen en la Asociación de fútbol del estado Mérida estrategias gerenciales para facilitar el proceso comunicacional?

¿Qué estrategias se necesitan para diseñar estrategias comunicacionales un plan de acción en caminado a mejorar las estrategias comunicacionales?

¿Cuáles son los elementos que debe contener unas Estrategias Comunicacionales para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida?

www.bdigital.ula.ve

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación actual en la que se encuentra el proceso de comunicación en la Asociación de Fútbol del estado Mérida.

Establecer los elementos que conforman las estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida.

Analizar la factibilidad social, técnica y económica de las estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del estado Mérida.

Elaborar estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida.

Justificación

Los gerentes del deporte se han convertido en pieza fundamental para el desarrollo del deporte como fenómeno social. El repunte de estos ha sido tal que se ha instaurado la gerencia del deporte como profesión, pues es necesario aprenden habilidades y competencias para aplicarlas en el campo laboral. Una de las competencias más importantes e indispensables que debe saber desarrollar un gerente es la comunicación.

Es por ello que la presente investigación está dirigido a aportar soluciones concretas que orienten a los directivos de los diferentes niveles gerenciales en su contexto organizativo y deportivo, lo que contiene una serie de herramientas: coaching para la vida, comunicación en acción y las relaciones dentro de los grupos, que les serán útiles para reforzar y mejorar el flujo de información en la asociación. Su objetivo es facilitar la mediación en la adquisición de competencias cognitivas, lingüísticas y comunicativas por parte de los integrantes y de la asociación de fútbol del estado Mérida, a partir de la elaboración de estrategias comunicacionales. El cual propicia una interacción motivadora entre los directivos y colaboradores.

De esta manera se procura asegurar el empleo efectivo de la comunicación verbal y no verbal en la asociación de fútbol. Así pues, para lograr esto se explica al detalle cómo se concibe y se diseña las estrategias mediante la planificación de los contenidos programáticos y como este se realiza a través de estrategias didácticas e integradoras. De este modo, desde lo social, la presente investigación permitirá consolidar la comprensión de los actos lingüísticos y la escucha activa.

Desde el punto de vista organizacional, la presente investigación permitirá reconstruir ciertos principios básicos relacionados con la necesaria convivencia en el área de la organización y en el cuerpo social en su conjunto. Además, el desarrollo de las habilidades comunicacionales facilitara enlazar emociones, estados de ánimos, y la conducta de los actores sociales dentro de la asociación.

Académicamente, la presente investigación aportara fundamentos técnicos en las nuevas teorías gerenciales. Se espera que la realidad observada puede dársele solución, proponiendo estrategias para la optimización personal y organizacional. En, definitiva,

las estrategias pueden adaptarse a las necesidades de cada grupo y la realidad de cada asociación deportiva.

Alcances de la Investigación

El presente trabajo pretende ser un estudio que amplíe los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas por los directivos y colaboradores de la Asociación Fútbol del estado Mérida, con un gran dominio en las habilidades conversacionales, actos lingüísticos, escucha activa, las emociones y estados de ánimos, y con una persistente actitud transformadora. De esta manera, lograr que optimizar la riqueza informativa en el interior de la organización. Es decir, el flujo de información y comunicación de la A.F.E.M.

A nivel deportivo el trabajo busca convertirse en una apuesta sólida para el desarrollo de estrategias comunicacionales, dirigido a las asociaciones deportivas. Desde esta perspectiva, las estrategias comunicacionales no solo se presentan como un apoyo a los dirigentes de la asociación de fútbol dl estado Mérida, sino igualmente, busca elevar las habilidades comunicativas de sus colaboradores. Con la ausencia de estos, es importante construir una organización deportiva, pero a su vez el desempeño de los directivos depende en gran medida de las estructuras sociales en la que se desarrollan.

Delimitación de la Investigación

El presente estudio se enmarca geográficamente en el municipio Libertador del estado Mérida, se dirige a los directivos y colaboradores de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, con la finalidad de incursar el proceso de comunicación en la asociación.

Son informantes fundamentales el presidente de la Asociación de Fútbol del estado Mérida, dos jefes de departamento y un funcionario de dicha asociación, además del presidente de la Unión Local Andina.

Desde el aspecto conceptual, la delimitación de la investigación en lo teórico, se centra en el proceso de estrategias comunicacionales enfocado en el área de fútbol (asociación) y la

Los resultados obtenidos del estudio permitieron identificar las características fundamentales del gerente comunicador y su personal de la Organización del Deporte del estado Mérida, ofreciéndoles alternativas que conduzcan a obtener los resultados efectivos, en la forma más eficiente.

Es importante señalar que, para los efectos de la presente investigación, motivado a la problemática nacional de transporte para la movilización del personal del estudio, esta investigación se desarrollará geográficamente en el municipio Libertador del Estado Mérida, donde se encuentra la sede de la A.F.E.M.

Asimismo, se tomó en cuenta para el presente estudio los integrantes de la estructura organizativa y el personal funcionario en general de la misma institución deportiva, a través de los cuales se realizó el diagnóstico sobre la situación problemática planteada.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL TEÓRICO

Antecedentes de Investigación

Sánchez (2014), En su trabajo de tesis de posgrado, realizado en la Universidad Nacional de La Plata, tesis presentada para la obtención del grado de Magíster en Ciencias Sociales, en Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Argentina, realizó una investigación, titulada “comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva”. Este trabajo indaga desde las ciencias sociales la aplicación de la comunicación como herramienta estratégica de trabajo en las organizaciones, en particular aquellas que se dedican al deporte profesional. Desde la experiencia de la Asociación Civil Bahía Blanca Basket como caso de estudio se plantean ideas que pretenden aportar conocimiento a un campo de estudio en desarrollo. El estudio se basó en un modelo metodológico que combina técnicas cualitativas y cuantitativas. La herramienta principal es el análisis y recopilación de documentación interna y publicaciones realizadas con el fin de relevar todas aquellas acciones de orden externo e interno llevadas adelante por la institución. Mediante el acceso a dicha documentación tanto privada como la de carácter público con que cuenta el club, se analizan datos tanto numéricos como descripciones de las acciones llevadas a cabo. A la vez, se utilizan entrevistas abiertas, con informantes clave perteneciente a la organización, en la pretensión de una construcción de tipo hermenéutica.

Es pretensión en este estudio aportar desde este conjunto a la interpretación y comprensión de organizaciones deportivas profesionales. La oportunidad de focalizar la investigación en un caso de estudio concreto abre la posibilidad para evaluar desde un punto de vista teórico académico formas de trabajo no habituales y en perspectiva de las ciencias sociales. Resta decir que la posición que aquí se expresa lejos está de buscar la reproducción de un modelo de gestión de forma homogénea intenta poner en relevancia aquellos conocimientos que pueden ser aplicados en otros ámbitos siempre considerando y respetando el contexto y las diversidades que compone cada

organización existente. En conclusión, las definiciones pertinentes a comunicación estratégica y organización, las prácticas no son lineales ni individuales sino parte de una red de relaciones que se componen por un amplio espectro de actores que participan en los procesos de transformación.

La presente investigación tiene preeminencia para el presente estudio debido a que se pretende tomar en cuenta las estrategias de comunicación (Dirección de comunicación, así como la vía metodológica de la misma.

Guillén, A. (2015) En su trabajo de investigación de maestría en ciencias en administración de negocios, realizado en el Instituto Politécnico Nacional, México distrito federal, realizó una trabajo de investigación titulado, “la comunicación organizacional y su incidencia en la productividad de una empresa multinacional de telecomunicaciones” esta investigación surgiere que la comunicación organizacional interna de una empresa de telecomunicaciones en México, Perú y Colombia, incide de manera importante en la productividad de la misma. Los resultados identifican los medios de comunicación, las fuentes de información y el tipo d comunicación utilizados en la organización.

Con este estudio se refuerza la importancia de comunicación organizacional en el alcance de mayor productividad, promueve la sana interacción comunicativa entre los colaboradores de una organización y sugiere a la manera más adecuada de combinar los diferentes tipos de comunicación, fuente de información y relaciones entre los individuos y sus jerarquías para los objetivos organizacionales sean alcanzados con mayor eficiencia.

El diseño metodológico utilizado es cuanti-cualitativo, exploratorio, transversal y descriptivo, el estudio consiste en un cuestionario aplicado a una muestra de 55 empleados distribuidos en cada una de las sedes de la empresa objeto de estudio, seleccionados de manera aleatoria considerando únicamente puestos gerenciales y alta dirección. Los resultados revelan, en opinión de los encuestados, que la comunicación organizacional interna de la empresa es de suma relevancia para el alcance de una mayor productividad, a través de la correcta emisión de mensajes y tratamiento de la información aunado a culturas de alta confianza.

En conclusión, sobre el tema estudiado, se vincula en cierto sentido con las relaciones sociales. De acuerdo a esto, se plantea que en las organizaciones, un tipo de líder que tenga respeto por sus subordinados, valore su trabajo dándoles confianza y teniendo buena comunicación va a favorecer que se desarrollen mejores relaciones interpersonales y que por ende mejore el clima y la productividad; por el contrario, si el subordinado siente que el liderazgo de su superior es inadecuado o injusto la relación entre estos se tensa y es posible que esto termine en deserción por parte del empleado.

El aporte del referido tema de investigación se debe a que las relaciones interpersonales se desarrollan y fortalecen a partir del intercambio de emociones, afectos, necesidades, intereses y formas de hacer y entender las cosas para el desarrollo de una labor; además, contemplan los sentimientos, actitudes y percepciones positivas o negativas que se tienen hacia pares, jefes o subordinados con quienes existe contacto directo o indirecto.

Guillen (2016) realizó una investigación científica titulado competencias gerenciales para organizaciones del deporte, presentado en la Universidad de Los Andes, Facultad de Humanidades y Educación, Mérida-Venezuela, el cual consistió en proponer competencias gerenciales para organizaciones del deporte. La vía metodológica partió del paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, diseño de campo apoyado en el análisis documental, nivel descriptivo. La técnica para recolectar la información fue la entrevista y el análisis de contenido, los instrumentos utilizados fueron el guion de la entrevista validado por juicios de expertos y el cuadro de registros y clasificación de las competencias. El instrumento fue aplicado a una muestra intencional de los presidentes de las asociaciones deportivas del estado Mérida, según la clasificación que las federaciones hacen y que se caracterizan por: a) profesionales de la educación física u otra profesión, b) más de cuatro años de experiencia y c) que hayan recibido reconocimiento por las autoridades estatales. Las opiniones y respuestas se relacionaron en un cuadro lineal y uno interpretativo, complementándose con la acción al verificar la interpretación con los mismos informantes claves, dando como evidencia debilidad en la formación gerencial que tienen los gerentes del deporte. Con el arqueo de fuentes y el cuadro de la interpretación ya verificado, se realizó el

análisis y procesamiento de la información a través de una triangulación, la cual generó como resultado las competencias gerenciales técnicas necesarias para desempeñarse como gerentes del deporte, así como también las competencias gerenciales humanas necesarias para mantener relaciones saludables consigo mismo y con su equipo de trabajo. La investigación propone que de ser aplicables estas competencias la eficiencia y eficacia en la administración mejorará, lo que redundará en beneficio para las organizaciones en las cuales se desempeñan.

El aporte de esta investigación al referido estudio se debe a que se pretende tomar en cuenta las comunicacionales que deben poseer los directivos en el ámbito de las organizaciones deportivas, para lograr las metas grupales con mayor eficiencia y eficacia a los actos ligústicos y la forma de escuchar los demás dentro de los flujos de comunicaciones necesarios para una mejor efectividad en la organización. De esta forma, las estrategias organizacionales son elementos claves para una efectiva gestión de talento humano en la empresa.

Daniels (2016), En su trabajo de tesis de Maestría en gerencia avanzada en educación, realizada en la universidad de Carabobo, facultad de ciencias de la educación Venezuela titulada, “la comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de estudios básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo”

La comunicación es un elemento que, por ser rutinario, a veces, pareciera perder su importancia y dependiendo del uso, se pueden obtener resultados favorables o no, afectando así el clima. La presente investigación tuvo como objetivo general, analizar la comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional de la Dirección de Estudios Básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo.

Se sustentó en la teoría de la comunicación de Watzlawick, Gestalpels. Se enmarcó en la modalidad de campo tipo descriptivo, la población objeto de estudio estuvo constituida por (20) personas, de los cuales 12 son con cargos de secretarías y 08 son jefes de departamentos, la muestra fue de tipo censal. Para la recolección de la información y los datos, se utilizó un cuestionario, tipo Likert, con preguntas cerradas, con alternativas de respuestas, policotómicas: siempre, a veces, nunca, el cual fue

sometido a juicio de expertos para su validación y para determinar la confiabilidad se aplicó el coeficiente de Alfa Cronbach, el cual arrojó un coeficiente igual a 0,71, lo que se considera que tiene una “alta” confiabilidad.

Los resultados del cuestionario se presentaron en tablas y gráficos, analizándolos porcentualmente, permitiendo concluir que la comunicación asertiva entre el directivo con los jefes de departamentos y el personal administrativos no se da de manera asertiva, lo que conlleva a que el ambiente interno de esta Dirección no sea el más adecuado para transmitir la información de manera clara y fluida.

La presente investigación pretende ser un aporte significativo para el presente estudio, debido a que se pretende tomar en cuenta las variables del clima organizacional tales como: la comunicación, las relaciones interpersonales, el liderazgo, el trabajo en equipo propuesto en esta investigación.

Eglys C. (2013), En su trabajo de tesis de Maestría en gerencia avanzada en educación, realizada en la universidad de Carabobo, facultad de ciencias de la educación Venezuela, titulado “Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica” este trabajo de investigación tuvo como propósito analizar la comunicación efectiva en el desarrollo del clima organizacional de la U.E. “Felipe Cecilio Tovar”, ubicada en el Central Tacarigua del Municipio Carlos Arvelo – Estado Carabobo. En atención a ello, la investigación responde a la modalidad descriptiva con diseño de campo. La población está conformada por dieciséis (16) docentes de aula, dos (2) docentes de educación física, una (1) auxiliar de preescolar, un (1) personal de ambiente, una (1) portera, un (1) vigilante, una (1) secretaria y una (1) subdirectora encargada. Quedando un total de 19 sujetos muestrales.

Para la recolección de la información se utilizó un cuestionario policotómico con tres alternativas de respuestas. El cual respondió a los criterios de validez de contenido, juicio de expertos y de construcción. En este sentido, la confiabilidad se calculó a partir del coeficiente Alfa de Cronbach, para escalas múltiples. La interpretación de la información se realizó a partir de un análisis descriptivo porcentual, donde se diseñó

tablas y gráficas estadísticas a partir de las frecuencias y porcentajes de las respuestas de los sujetos de la investigación.

La interpretación se realizó relacionando la información con el basamento teórico del estudio. Por medio de éstos resultados se obtuvieron las siguientes conclusiones: la comunicación entre el directivo y los docentes es poco fluida y clara, lo que implica a que el ambiente interno de estas instituciones no sea el más acorde para transmitir las ideas, conocimientos y una mayor participación de todos, que es lo que influye para que se dé un clima organizacional efectivo. Posteriormente se realizó una serie de recomendaciones con el fin de dar solución a la problemática presentada.

Conclusiones, sucintamente, en cuanto a las temáticas relaciones personales, la gran mayoría de los encuestados afirmó no poseer siempre buenas relaciones con el gerente educativo, factor que pudiera representar una debilidad para la consolidación de un clima organizacional productivo y favorable. Por otro lado, la percepción de los docentes en cuanto a las estrategias de motivación empleadas por la gerencia para estimular el desempeño laboral, indica una motivación baja por parte de los docentes en la organización.

En líneas generales, las temáticas mencionadas guardan una estrecha relación con el presente estudio, pues permitieron evidenciar la importancia que tiene la comunicación efectiva en el clima organizacional, y el papel que juegan en este caso la Asociación de Fútbol de Estado Mérida; lo ideal es que en toda organización fluya de manera eficiente las estrategias de los procesos de comunicación, en todas sus direcciones y que todos sus los individuos de la organización se sientan a gusto en ella, efectivizando así todos los alineamientos de los procesos comunicacionales de forma efectiva y coherente.

Bases Teóricas

A continuación, se presenta los fundamentos que conceptualizan y definen los referentes teóricos relacionadas con los factores de estudio y que contribuyen a orientar la investigación.

Asociación

Entre las ciencias sociales se pueden encontrar enfoques y aproximaciones diferentes cuando se trata de definir o conceptualizar una palabra, en especial si la misma es necesaria para definir una organización. Por eso, conviene precisar el término por lo menos en función de cómo se entenderá en esta investigación.

Para la presente investigación la palabra Asociación es toda pluralidad de personas vinculadas jurídicamente para la consecución de un fin común no lucrativo. En este sentido, Bustamante (1972), define asociación como:

El fenómeno por el cual dos o más personas vienen a encontrarse jurídica y establemente vinculadas y que, sujetándose a una organización técnica, tienen por finalidad en bien común con exclusión de toda forma de lucro, mediante aportaciones de sus asociados y originando, a veces, una persona jurídica (p. 61).

Ahora bien, la referida palabra además de tener esa connotación jurídica, tiene una vinculación social y especialmente, en la presente investigación se sitúa en el área deportiva, que es definida por Blanco (2006) como, "una asociación privada que tiene por objeto la promoción de una o varias modalidades deportivas, la práctica de éstas por sus asociados, así como, en su caso, la participación en actividades y competiciones deportivas. (p. 240).

Ante las perspectivas que presenta la palabra Asociación, la misma orienta su conceptualización para indicar que es una entidad sin ánimo de lucro y gestionada de manera democrática por sus socios, con el propósito de desarrollar actividades comerciales y culturales destinando el beneficio de un servicio social como es el deporte y en el caso que nos corresponde el fútbol.

Fútbol

En la presente investigación el fútbol se convierte en un término que se haya íntimamente vinculado con todo el estudio y por lo tanto es importante definirlo tal cual lo hace Benítez (2010), al afirmar que "es un deporte de contacto en cooperación-oposición. En el que los jugadores de un equipo interactúan para articular acciones eficaces que le llevan al gol y al mismo tiempo desarticula las acciones del equipo rival

para defender su meta". (p. 22). El fútbol es practicado por dos equipos de once (11) jugadores en una cancha de césped y que presenta dimensiones y áreas debidamente delimitadas.

El fútbol está perfectamente consolidado en el mundo, siendo practicado por miles de personas y con una organización deportiva, como la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) que es la encargada de conducir sistemáticamente la práctica en los distintos países afiliados-, El seguimiento por parte de la población ante los medios de comunicación, proporciona un número creciente de practicantes, y a ello se suma el interés comercial, empresarial y político convirtiéndolo en una realidad muy cercana a los estilos culturales y sociales del momento.

Asociación de Fútbol

La unión de estas dos palabras: asociación y futbol, correlacionan dos términos que representan un accionar fundamental de la unión de grupos sociales debidamente identificados con las actividades a desarrollar.

Es conveniente resaltar que la presente investigación engloba la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, el cual tiene la finalidad de desarrollar la práctica deportiva del balón pie a nivel estatal.

En este sentido, Las asociaciones deportivas estatales son entidades deportivas de derecho privado, integradas por los clubes para la promoción de una disciplina deportiva.

En base a lo antes mencionado, los clubes son la expresión organizativa primaria del sistema asociativo deportivo nacional. Se constituirán bajo las formas del derecho privado sin fines de lucro o mediante su inscripción en el registro auxiliar del Registro Nacional del Deporte, la Actividad Física y la Educación Física, que se llevará en cada municipio. (Ley orgánica actividad, educación física 2011).

En tal sentido, es importante mencionar que la A.F.E.M, es una organización de índole local, de carácter privado. A continuación, se presenta la estructura organizativa de la misma debido que es el objeto de estudio, de acuerdo a Ivancevich y col. (2012)

define “la estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las diversas subunidades de la organización” (p.20).

Es importante señalar que la Asociación de Fútbol del Estado Mérida está integrada a la Federación Venezolana de Fútbol y entre sus finalidades y objetivos se incluyen la participación en competencias oficiales.

En vista de lo anteriormente señalado la responsabilidad de sus dirigentes debe comprender con toda claridad la estructura organizacional. No obstante, de acuerdo a Ivancevich (ob.cit.) “el organigrama de una organización enmarcado en medio de comunicación como la cartelera, se percibe la configuración de puestos, obligaciones laborales o líneas de autoridad entre las partes de una organización.” (p.19).

Cabe destacar que la A.F.E.M, Está, afiliada por la a Federación Venezolana de Fútbol, su estructura organizativa esta distribuida a nivel interno, de la siguiente forma: 1- organigrama por cargos, 2- organigrama por departamentos donde ambas se distinguen en: asamblea general, consejo directivo, consejo contralor, consejo honor, luego se estila con el presidente, asesor legal, secretaria, gerente administrativo, dirección técnica de desarrollo, consecuentemente, persigue con primero vicepresidente, segundo vicepresidente, directora de organización, director de finanzas, vocal I, vocal II. Finalmente culmina la estructura con las comisiones de regionales, principal atleta, principal femenina, principal árbitro, principales entrenadores principal futbolistas profesionales.

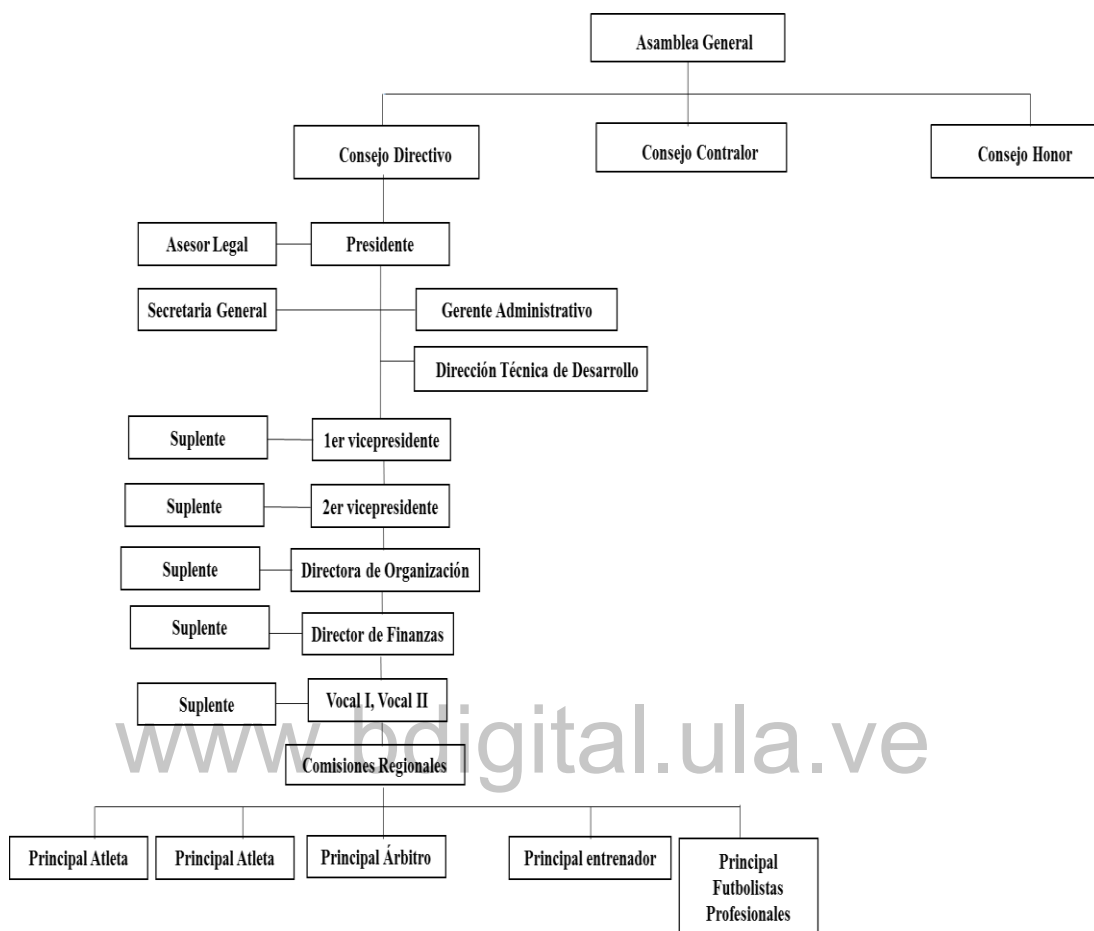


Gráfico 1 Organigrama de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida

Estrategia

El concepto de estrategia es objeto de muchas definiciones lo que indica que no existe una definición universalmente aceptada; el término es utilizado con diversas aceptaciones por muchos autores y administradores. La palabra estrategia se deriva del griego estrategos, que proviene del ámbito militar. En este sentido, estrategos se asocia con la organización y planificación de compañías militares con el objetivo de lograr ciertas metas, que generalmente están asociadas en derrotar el enemigo.

En este orden de ideas, Jones y George (2011), plasman la estrategia “cómo un conglomerado de decisiones relativas a qué metas perseguir, qué actividades a

emprender y cómo aprovechar los recursos para alcanzar estas metas.” (p. 9). Es decir, que la estrategia se convierte así en una regla para tomar decisiones en cualquier ámbito empresarial u organizacional; es un hilo conductor con competencias efectivas. Es algo fundamentado, en las intenciones estratégicas, se forma en una serie convergente de las medidas que ha tomado la empresa, es decir, una empresa realizada.

Las estrategias en la A.F.E.M, es posiblemente el factor importante a tener en cuenta a la hora de su ejecución. La elección de una estrategia determinará los objetivos a largo plazo en la dicha institución deportiva, así como la adopción de medidas y utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos propuestos. El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la organización a largo plazo.

Planeación Estratégica

Es de suma importancia para las organizaciones, una política de planeación estratégica para alinear los objetivos con una visión perspectiva del entorno estratégico externo e interno. Dentro de este marco, Snell (2009), define planeación estratégica, “como un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones sobre las metas y estrategias de largo plazo de la organización”. (p.137).

Para tal efecto, la planificación estratégica en las A.F.E.M, se puede entender como procesos sistemáticos de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. Normalmente las organizaciones tienen diferentes metas estratégicas de reforzamiento recíproco, cada organización cuenta con fortalezas y debilidades, por lo que las acciones o las estrategias de la organización, deberán ayudar a robustecer las fortalezas, en áreas que satisfagan las necesidades de los consumidores, y de otros factores esenciales del ambiente externo de la organización. También, algunas organizaciones pueden implementar estrategias para influir en el ambiente externo.

Comunicación

En el ámbito gerencial, la comunicación constituye un elemento clave para el desempeño organizacional. En este sentido la comunicación debe ser vista como un proceso que acompaña la vida de las personas y que su misma existencia determina la

cultura, el comportamiento, así como de la capacidad de los autores para interpretar las representaciones, la comprensión de significados y los objetos de referencia en el proceso de intercambio de información.

Se hace necesario resaltar, Jones y George (2006) consideran que “la comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común.” (p. 569). Para la Asociación de Fútbol de Estado Mérida, la estrategia comunicacional, será efectiva en la medida que el receptor interpreta el mensaje de acuerdo con el sentido que quiere transmitir el emisor, de lo contrario se corre riesgo de que el proceso comunicativo pierda su finalidad y termina por ser inefectivo.

Por estas razones es necesario señalar a Robbins (2004), quien define “la comunicación es el eje del mundo, ya que todo gira alrededor de ella; un adecuado desarrollo y manejo de la misma permitirá que la evolución del mundo sea cada vez mejor”. (p.56). El autor hace referencia a una comunicación que garantiza una información clara y precisa para lograr la satisfacción laboral e interpretar emociones de manera positiva entre los participantes, a la vez que se abarca la transferencia y comprensión de los mensajes.

En este sentido se debe tener la concepción de un ser trabajador transformador que sea capaz de llevar estrategias de comunicación vinculadas al quehacer de la organización, habilidades para pensar, crear, diseñar, resolver, interactuar y comunicar información; regular conductas para así facilitar una comunicación efectiva.

Por lo tanto, es necesario resaltar del personal con función directiva fortalecer cada día las estrategias comunicacionales entre los diferentes grupos de la organización. Al respecto, Robbins (2004), expresa que esto se presenta en un grupo u organización donde existen cuatro funciones principales de la comunicación: expresión emocional, motivación, control e información. La comunicación permite la motivación del empleado al aclararle el nivel de desempeño que ha tenido dentro de la empresa. Asimismo, facilita la toma de decisiones dentro de su área laboral de competencia y el logro de los objetivos.

La comunicación ayuda a que exista un control en la organización, y éste es definido desde su diseño estructural, puesto que se realiza a través de jerarquías de autoridad y guías formales, lo que implica la restricción de los canales y los contenidos de las comunicaciones.

En tal sentido, la expresión emocional surge para la satisfacción de sus necesidades, de manera que fortalezca y mantenga el sentido de identidad, para desarrollar el trabajo de forma apropiada y cumplir con obligaciones, intercambiar información e influir en otros. Asimismo, permite que los individuos de organización conozcan debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, que les ayude a tomar decisiones para el logro de los objetivos de una buena comunicación entre el colectivo de la empresa.

Proceso de la Comunicación

Antes de que la comunicación tenga lugar se necesita un propósito, expresado con un mensaje por transmitirse. Éste pasa entre un emisor y un receptor. El mensaje está codificado (convertido a una forma simbólica) y se transmite por algún medio (canal) al receptor, quien traduce (decodifica) el mensaje enviado por el emisor. El resultado es la transferencia de significado de una persona a otra. Relacionan también con, Robbins y Judge (2009), proceso de comunicación. Las partes clave de este modelo son: (1) El emisor, (2) Codificación, (3) El mensaje, (4) El canal, (5) Decodificación, (6) El receptor, (7) Ruido, (8) Retroalimentación. El emisor inicia un mensaje al codificar un pensamiento. El mensaje es el producto físico real desde la codificación del emisor.

Esto les plantea a los emisores de la A.F.E.M, la necesidad de tomar muy en cuenta las particularidades de los receptores, antes de transmitir un mensaje. No basta con tener claro el objetivo que nos proponemos cuando se transmitir un mensaje. Muchas veces no se logra, precisamente, porque no se tiene esto en cuenta. Relacionado con esto, está el problema de que, un mismo mensaje, puede ser interpretado de manera diferente por cada personal. Por eso, el emisor, si quiere ser efectivo debe tomar en cuenta las posibilidades de los destinatarios a los que dirigirá su mensaje.

En este sentido, el canal es el medio a través del cual viaja el mensaje. Éste lo selecciona el emisor, que debe determinar si utiliza un canal formal o uno informal. Los canales formales los establece la A.F.E, y transmiten mensajes que se relacionan con las actividades profesionales de los miembros.

De esta manera, tradicionalmente siguen la cadena de autoridad en la organización. Otras formas de mensajes como los personales o sociales siguen los canales informales de la organización. Estos canales informales son espontáneos y surgen como respuesta a las elecciones individuales.

Desde este modo, el receptor es el objeto a quien se dirige el mensaje. No obstante, antes de que el mensaje se reciba, deben traducirse los símbolos en tal forma que los entienda el receptor. Este paso es la decodificación del mensaje. El ruido representa las barreras de comunicación, distorsionan la claridad del mensaje. Algunos ejemplos de posibles fuentes de ruido incluyen problemas de percepción, sobrecarga de información, dificultades semánticas o diferencias culturales. El vínculo final en el proceso de comunicación es un lazo de retroalimentación.

Finalmente, la retroalimentación es la comprobación del éxito que se ha logrado al transferir los mensajes según se pretendía en un principio. Determina si se obtuvo la comprensión.

La comunicación eficaz es necesaria para que los administradores y todos los miembros de una organización incrementen la eficacia, eficiencia, calidad, capacidad de respuesta hacia los clientes y los procesos de innovación. Por tanto, los directivos deben tener un buen conocimiento del proceso de la comunicación para tener un desempeño sobresaliente. Al respecto, Jones. y George (2006), resaltan que “el proceso de comunicación consta de dos fases. En la fase de transmisión se comparte información entre dos o más individuos o grupos. En la fase de retroalimentación se asegura un entendimiento común” (p. 54).

Roles de la Comunicación

El rol de un comunicador dentro de su entorno A.F.E.M, exige al personal observar o conocer el sistema social en donde se comunica, hacer predicciones o inferencias sobre la manera o forma en que responderán a la comunicación los miembros del grupo de acuerdo con sus valores, normas creencia, costumbres y papeles establecidos.

Por otro lado, en cualquier teoría general de la comunicación se necesita un número mínimo de roles y procesos que deben aislarse y definirse provisionalmente como paso preliminar en la construcción de dicha teoría. Dentro de este marco, Muñoz y Gómez (1988), conceptualizan roles “como la pertenencia del individuo a un grupo que origina una continuada diferenciación entre rol y puede ser causa de conflicto.” (p. 35)

Es evidente que los gerentes y subordinados de la A.F.E.M, tengan roles qué hacer para su organización en el ámbito de la comunicación. Asimismo, entender las peculiaridades de cada tipo de roles comunicación organizacional es esencial para que puedan afrontarlas de manera inteligente y productiva.

Roles fundamentales en la comunicación. La comunicación resulta tan fundamental dentro y fuera de cualquier institución, como para mantener las relaciones humanas en el entorno laboral. Es fundamental saber comunicar con el grupo que pertenecen a medio interno y externo de la organización, ya que lo que transmitamos hacia dentro y fuera es lo que la gente va a creer, es decir, como se va a proyectar ante el ambiente laboral.

Es necesario señalar, que en la A.F.E.M, debe tenerse en cuenta la comunicación como un factor fundamental. En la mayoría de los casos, la comunicación es algo indiscutible, por eso no se le presta especial atención.

En este contexto, podemos considerar que los roles comunicación son elementos fundamentales de toda vida organizacional y que estos procesos responden a los siguientes aspectos esenciales que son:

- a) Comunicadores “roles de apoyo”: personas o sistemas sociales que toman parte activa en la selección y transmisión intencional de mensaje. Un mensaje intencional es aquel que el comunicador produce con el propósito de modificar la percepción que el receptor tiene de un objeto significativo, b) receptor “roles de conducta”: personas o sistemas sociales que requieren y utilizan las comunicaciones sobre las codificaciones de su ambiente para la satisfacción de

sus necesidades y solución de sus problemas, c) transmisores “roles del canal”: función de agentes en la selección y transmisión no intencional de la información que requieren los receptores, especialmente cuando la información se encuentra más allá de su alcance inmediato. Un mensaje no intencional es el que se transmite directamente al receptor sin existir ninguna intención del comunicador de influir en ella (Muñoz y Gómez 1988: p.36).

Al respecto lo anterior, el individuo no puede volcarse por entero en su rol. Antropológicamente es más de los que representa en su rol. Es posible que en la forma en que se representa en su rol haya muy poco de él, que sea como un actor representando un personaje en un escenario.

Propósitos de la Comunicación

La comunicación entre individuos y grupos es vital en todas las organizaciones. Visto desde este criterio, Griffin y Moorhead (2010) expresan:

Que el propósito principal de la comunicación es lograr una acción coordinada; un segundo propósito es compartir información. Los datos más importantes se relacionan con las metas organizacionales, que dan a los miembros un propósito de y una dirección y, por último, la comunicación expresa los sentimientos y las emociones. La comunicación organizacional dista mucho de ser simplemente un conjunto de hechos y cifras. Las personas en las organizaciones, como en cualquier otra parte, a menudo necesita comunicar emociones como felicidad, enojo, incomodidad, confianza y temor. (p. 279).

La comunicación entre individuos y grupos es vital en todas las organizaciones. Dentro de este marco, el propósito principal del proceso comunicativo es lograr una acción coordinada. Sin ella, una organización sería simplemente un grupo de trabajadores individuales realizando tareas separadas. La acción organizacional no tendría coordinación y estaría orientada hacia las metas individuales en lugar de organizacionales.

Un segundo propósito de la comunicación es compartir información. Los datos más importantes se relación con las metas organizacionales, que dan a los miembros un propósito y una dirección. Otra función de la comunicación que tiene como objetivo compartir información es dar a los individuos instrucciones para que realicen tareas

específicas. Mientras que la información sobre las metas organizacionales da a los empleados una idea del lugar que ocupan sus actividades en el panorama, la comunicación sobre las tareas les indica cuáles son los deberes de su puesto y cuáles no. Asimismo, los empleados deben recibir información sobre los resultados de sus esfuerzos, como en la evaluación de desempeño.

Por último, la comunicación expresa los sentimientos y las emociones. La comunicación organizacional dista mucho de ser simplemente un conjunto de hechos y cifras, visto que a menudo las personas en las organizaciones, como en cualquier otra parte, a menudo necesita comunicar emociones como felicidad, enojo, inconformidad, confianza y temor.

Funciones de la Comunicación

La comunicación es consustancial al ser humano, que es especialmente un ser social, las diversas funciones que tiene la comunicación son básicas para el desarrollo de las personas. Entre estas funciones, Robbins y Judge (2009), estila, que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización: control, motivación, expresión emocional e información.

Con respecto, la comunicación actúa de varias maneras para controlar el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan. Por ejemplo, cuando a los empleados se les pide que primero le comuniquen cualquier asunto relacionado a su jefe inmediato, que sigan la descripción de su puesto o que cumplan con las políticas de la compañía, la comunicación desempeña una función de control. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado (quien hace que se vea mal el resto del grupo) se están comunicando informalmente con él y controlando su comportamiento.

La comunicación impulsa a la motivación porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. Desde este modo, el establecimiento de metas específicas, la

retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el re - fuerza del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación. (p.352).

Partiendo de la idea anterior, cuando en un proceso de comunicación se priorizan los espacios humanos de intercambio de criterios y el diálogo productivo, cuando cada sujeto aporta conocimientos desde su experiencia y percepción de la realidad en aras de solucionar un problema en común, y cuando se logra la participación activa y consciente de los afectados por la situación objeto de análisis e interpretación, estamos ante un proceso de comunicación para el desarrollo, que de esta manera por medio de las funciones de comunicación nos relacionamos emocionalmente con las demás personas, expresando nuestros sentimientos y afectos. De esta manera, la función de la comunicación es de gran importancia para la estabilidad emocional de los individuos; la comunicación puede ser utilizada para regular la conducta de las demás personas y facilitar su adaptación a la sociedad.

Dirección de la Comunicación

La comunicación fluye vertical o lateralmente, la dimensión vertical se debe subdividir en direcciones hacia arriba y hacia abajo.

Robbins y Judge (2009) establecen:

Comunicación hacia abajo. La comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia otro nivel inferior se denomina comunicación hacia abajo. Cuando se piensa en los gerentes que se comunican con sus empleados, lo usual es que se tenga en mente el patrón hacia abajo.

Comunicación hacia arriba. La comunicación hacia arriba fluye hacia un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar retroalimentación a los superiores, informarles sobre el progreso hacia las metas y plantearles problemas actuales. La comunicación hacia arriba mantiene a los gerentes informados respecto de la forma en que los empleados se sienten hacia sus trabajos, de los colegas y la organización en general. Los gerentes también dependen de la comunicación hacia arriba para tener ideas de cómo mejorar las cosas.

Comunicación lateral. Cuando la comunicación tiene lugar entre miembros del mismo grupo de trabajo, entre miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, entre

gerentes del mismo rango o entre cualquier personal equivalente en lo horizontal, lo describimos como comunicación lateral.

Comunicación Interpersonal

En la presente investigación es importante considerar ¿Cómo transmiten significado los miembros de un grupo entre sí? La respuesta a esta interrogante nos orienta hacia el significado y también puede distinguir la definición de comunicación interpersonal, entre comunicación verbal y no verbal.

De esta manera, es oportuno señalar que la importancia que suele atribuir a la primera, la información no verbal, (gestos faciales, tono de voz, contacto visual, posturas, distancia corporal, etc.) tiene un gran peso y valor de la misma. A la vista de lo puesto, Robbins y Judge (2009) enfocan tres métodos básicos, la gente en esencia se basa en la comunicación oral, escrita y no verbal:

a) Comunicación oral. El medio principal de envío de mensajes es la comunicación oral. Discursos, análisis persona a persona y grupales, rumores informales o chismes, son formas populares de comunicación oral, b) Comunicación escrita. La comunicación escrita incluye memorandos, cartas, transmisiones por fax, correo electrónico, mensajería instantánea, periódicos organizacionales, noticias colocadas en tableros de boletines, o cualquier otro dispositivo que se transmita por medio de palabras o símbolos escritos, c) Comunicación no verbal Cada vez que se envía un mensaje verbal a alguien también se envía otro no verbal.¹² En algunas ocasiones, el componente no verbal aparece solo. Por ejemplo, en un bar de solteros, una mirada, ver fijamente, una sonrisa, un guiño y un movimiento provocativo del cuerpo, todo envía un significado.

Partiendo de este preámbulo, la comunicación interpersonal en la A.F.E.M, se lleva en todas las relaciones e intercambios de informaciones en la organización, en el comercio, en la política, en las finanzas, etc. En último análisis, todas las importantes decisiones en los contratos, en las discusiones entre países en conflicto, en la organización y mejoramiento de los negocios, se establecen, se desarrollan y se consolidan en la comunicación interpersonal.

Métodos de Comunicación

La teoría de la comunicación define claramente que el objetivo de un sistema de comunicación consiste en asegurar entre una fuente de información y un destinatario una relación mediante la cual la primera afecte la conducta del segundo. Los modelos de organización para la comunicación podrán variar en función de la relación que tienen sus elementos mediados por un transmisor, sea éste externo o interno. Es por ello, Moorhead (2010), resalta los tres principales métodos para comunicarse en las organizaciones son: de forma escrita, oral y no verbal a) Comunicación escrita: comprenden cartas, el correo electrónico, el memorándum, informes, manuales y formatos, b) Comunicación oral: la forma más común en las organizaciones. Comprende las conversaciones informales, ponencias formales, discusiones de grupo etcétera, c) Comunicación no verbal: incluye todos los elementos relacionados con la comunicación humana que no se expresan de forma oral o escrita. Incluyen expresiones faciales, los movimientos físicos y el lenguaje corporal.

Se sostiene, además, que los tres métodos de comunicación en las organizaciones están relacionados entre sí. Cada uno de los métodos en la A.F.E.M contempla complementa a los demás, aunque también pueden funcionar por sí solos.

Resaltando a lo antes mencionado, se puede decir que a través de la comunicación podemos mantener e interactuar día a día con diferentes personas, lo que hará que profundicemos y establezcamos lazos que nos unen a ellos. De esta manera nos comunicamos para intercambiar ideas, información y experiencias a través de lecturas de medios de comunicación.

Barreras para la Comunicación Eficaz

Dentro de la comunicación eficiente en A.F.E.M, es importante que la comunicación fluya adecuadamente, sin embargo, existen ciertos factores que impiden la comunicación, deformando el mensaje u obstaculizando el proceso general de ésta, y son llamadas como barreras de la comunicación.

A su vez, algunas barreras retardan o distorsionan la comunicación eficaz. En esta sección se analizarán las más importantes de ellas. Al respecto, Robbins y Judge (2009), plasman (8) ocho barreras para una comunicación eficaz:

a) El filtrado. Se refiere a la manipulación intencionada que hace el emisor de la información para que sea vista de manera más favorable por el receptor. Por ejemplo, cuando un gerente le dice a su jefe lo que piensa que éste desea escuchar, está filtrando la información, b) Percepción selectiva. Hemos mencionado ya en este trabajo la percepción selectiva. Aparece otra vez aquí debido a que los receptores en el proceso de comunicación ven y escuchan en forma selectiva con base en sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y otras características personales, c) Sobrecarga de información. Los individuos tienen una capacidad finita de procesamiento de datos. Cuando la información con la que tenemos que trabajar excede esta capacidad, el resultado es la sobrecarga de información, d) Emociones.

La forma en que el receptor se sienta en el momento de recibir una comunicación influirá el modo en que la interprete. El mismo mensaje recibido cuando se está enojado o distraído con frecuencia se interpreta de manera diferente que cuando se está contento, e) Lenguaje. Las palabras significan cosas diferentes para personas distintas. Edad, educación y antecedentes culturales son tres de las variables más obvias que influyen en lenguaje que usa una persona y las definiciones que da a las palabras, f) Comunicación aprensiva. Otra barrera importante para la comunicación eficaz es que ciertas personas se estima que de 5 a 20 por ciento de la población 44 padece de una comunicación aprensiva o ansiedad que los debilita, g) Diferencias de género. Las diferencias de género en ocasiones son una barrera para la comunicación eficaz. Los estudios de Deborah Tannen demuestran que los hombres tienden a usar el habla para resaltar el estatus, mientras que las mujeres lo usan para crear conexiones, h) Comunicación “políticamente correcta”. Una última barrera para comunicarse con eficacia son las expresiones políticamente correctas, que son aquellas que denotan tanto cuidado para parecer inofensivo que se pierden el significado y la sencillez, o se obstaculiza la libre expresión. (p. 372).

De este modo, es difícil tener comunicación eficaz, aun en la mejor de las condiciones. Existen factores interculturales que con toda claridad crean el potencial para que haya problemas de comunicación. Esto se ilustra en las barreras de comunicación ante mencionadas, un gesto que es bien entendido y aceptado en una cultura puede carecer de significado en otra. Desafortunadamente, como los negocios se han vuelto globales, los enfoques de comunicación de las empresas no han seguido

el ritmo, ya que sólo 18 por ciento de éstas han documentado estrategias para comunicarse con los empleados a través de las culturas.

Pautas para Mejorar la Comunicación

Es importante destacar, que la comunicación con el personal de la A.F.E.M, puede variar dependiendo del proyecto y el gerente específico con el que se esté trabajando. Con ciertos clientes te será más sencillo trabajar y lograr una comunicación efectiva y coherente, mientras que con otros no. Sin embargo, el objetivo es lograr una buena pauta de comunicación sin importar el proyecto. Ya que ambas partes deben estar involucradas, la pauta de comunicación depende ambas dentro de su entorno organizacional. En este sentido, debe tomarse en cuenta todo lo posible para mejorar la comunicación con el personal, así que se puede considerar como si gran parte de la responsabilidad recae sobre la organización. Dependiendo de que se modifique las estrategias.

Por su parte, es fundamental que las personas que laboran en una organización, ya sean, gerentes, jefes o empleados necesitan tener un buen desenvolvimiento para relacionarse y comunicarse entre compañeros que comparten un ambiente organizacional, proporcionando un clima organizacional óptimo, de manera que se genere una comunicación efectiva y asertiva en todo momento. En acertadas oportunidades los problemas de comunicación tanto individuales como sociales y organizacionales surgen de una comunicación inadecuada, así como defectuosa; asimismo, los gerentes quienes dirigen la organización, muchas veces no tienen conocimientos previos de cómo realizar una comunicación eficiente y eficaz al dirigirse a sus empleados o trabajadores.

En este sentido, la comunicación en la organización parece una tarea fácil porque en este escenario todo el tiempo estamos en contacto con nuestros compañeros y colaboradores para abordar una gran cantidad de cuestiones tales como: resolver problemas, asignar tareas, revisar avances de proyectos y programas, dar y recibir retroalimentación acerca del desempeño, entre otras actividades ocurrientes en la empresa.

Importancia de la Comunicación

Es importante resaltar, que la comunicación, es un fenómeno de carácter social que comprende todos los actos mediante los cuales los seres humanos se comunican con sus sociedades para relacionarse, expresarse y, sobre todo; transmitir o intercambiar información relevante dentro de un entorno. Por lo tanto, es el intercambio de ideas, sentimientos y experiencias que han ido modelando las actitudes, conocimientos, sentimientos, y conductas ante la vida comunicativa y sociedad. Motivo por el cual se le ha dado una forma importante a la sociedad actual.

De acuerdo con Ivancevich; Konopaske y Matteson (2012), resaltan que

la comunicación es el aglutinante de las organizaciones. Ayuda a los miembros de la organización a alcanzar metas individuales y generales, iniciar y responder a cambios de la empresa, coordinar sus actividades y conducirse de todas las maneras pertinentes para ella. En la medida que en que las comunicaciones de la organización sean menos eficaces de lo que pueden ser, ésta es menos eficaz de lo que podría ser. (p. 78).

Se puede expresar que una buena comunicación entre los individuos de la A.F.E.M, es esencial en el entorno empresarial para la eficacia de cualquier grupo u organización en cambio. La mala comunicación de está, es probablemente la causa más citada de conflictos entre personas en el entorno la organización.

Tipos de Redes de Comunicación

Desde luego la A.F.E.M, no favorece de igual modo un surgimiento de Redes Informales; por caso, en ciertas organizaciones deportivas, el peso de lo formal es muy fuerte y coercitivo. Pero incluso en estos, las Redes Informales se despliegan porque la interacción humana necesariamente desborda lo preestablecido.

De lo anterior, La investigación sobre las redes de comunicación ha identificado cinco redes básicas para grupos de cinco personas. Estas redes varían en términos de flujo de información, posición del líder y eficacia para diferentes tipos de tareas. Según Jones y George (2006), señalan que, aunque se utilicen diversos medios de comunicación, la comunicación en las organizaciones tiene a seguir ciertos patrones. Las rutas a lo largo de la cual la información fluye a los grupos, equipos y a toda la

organización se denomina redes de comunicación. Referente a esto, los autores identifican cuatro clases de red de comunicación: de rueda, concatenada, circular y multicanal.

Red de rueda: en una red de rueda la información fluye hacia fuera desde un miembro central del grupo y hacia dentro en dirección al mismo miembro. Otros miembros del grupo no necesitan comunicarse entre sí para tener un alto desempeño, de modo que el grupo puede alcanzar sus metas dirigiendo todas sus comunicaciones hacia el miembro central. Las redes de rueda se encuentran frecuentemente en unidades de trabajo con tareas interdependientes.

Red concatenada: en una red conectada los miembros se comunican entre sí en una secuencia predeterminada. Las redes concatenadas se encuentran en grupos con una interdependencia secuencial de tareas, con en los grupos en línea de montaje. Cuando el trabajo del grupo tiene que realizarse en un orden predeterminado, a menudo existe una red concatenada porque los miembros del grupo necesitan comunicarse con quienes hicieron el trabajo previo y con quienes realizan el trabajo posterior. Como ocurre con las redes de rueda, no es frecuente que éstas existan en los equipos, por la interacción limitada que hay entre los miembros del grupo.

Red circular: los miembros de grupo se comunican con quienes son similares a ellos en experiencia, creencias, áreas de pericia, antecedentes, ubicación de oficinas e incluso por el sitio en que se sientan cuando el grupo se reúne. Los miembros de las fuerzas de tarea y comités permanentes, por ejemplo, tienden a comunicarse con otros que tienen experiencias o antecedentes similares. La gente también atiende a comunicarse con personas cuyas oficinas están próximas a las suyas propias. Al igual que las redes de rueda y concatenada, las redes circulares se encuentran con mayor frecuencia en los grupos que en los equipos.

Red multicanal: se encuentra entre los equipos. Estas redes se caracterizan por altos niveles de comunicación: cada miembro del equipo se comunica con cada uno de los miembros restantes. Los equipos de alta gerencia, los equipos de funciones cruzadas y los equipos de trabajo auto administrados establecen a menudo redes multicanales. La

interdependencia reciproca de tareas que frecuentemente se encuentra en estos equipos hace indispensable que información fluya en todas las direcciones. (p. 579).

Al respecto, entender la importancia de los procesos de las estrategias comunicativas, permitirá a las personas que laboran en la Asociación a mejorar sus actividades, tanto en la perspectiva interna como la externa. Sus empleados, deportistas y entrenadores, no sólo buscarán perfeccionar los niveles de rendimiento, sino que también hablarán por la organización, expandir, dar conocer al usuario por medios de redes comunicacionales y ser voceros positivos de ella. De ahí surge la importancia de crear una estrategia comunicacional, para el personal que labora en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida.

Comunicación Organizacional

La comunicación cuando se aplica a organizaciones se denomina comunicación organizacional. Esta comunicación se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño y por esta razón no es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional, es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y su medio.

Castro (2015), la comunicación organizacional es

Aquella que establecen las instituciones y forma parte de su cultura o de sus normas. Debido a ello, la comunicación entre los funcionarios de los diferentes niveles, los jefes y sus subordinados, y los directivos con el resto de la organización, deberá ser fluida (p. 15).

Presentada esta definición, se considera que comunicación dentro de una organización adquiere un carácter jerárquico, basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas. Es por ello, que hay que recalcar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y colaboradores. En este sentido, la efectividad y buen rendimiento de una empresa depende plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes y eficaces en el entorno de una organización para alcanzar los objetivos

esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo, así como el interno.

Proceso de la Comunicación Organizacional

La comunicación en las organizaciones tiene direccionalidad, lo cual indica la importancia o intencionalidad de la misma, y se ha clasificado en: comunicación descendente, ascendente, horizontal y diagonal.

Comunicación descendente: de la dirección o gerencia hacia el personal. Generalmente la constituyen comunicaciones institucionales de la empresa como norma, procedimientos, reglamentos, etc., pero en muchas ocasiones son inadecuadas, hasta el punto que se tiene como lugar común en las empresas la expresión de los empleados "los de arriba no tienen ni idea de los que sucede aquí abajo".

Comunicación ascendente: del personal hacia la dirección, gerencia o presidencia de la empresa. Esta es fundamental, pues les da a las directivas de la empresa una visión del clima laboral existente, que puede ayudar a aclarar malos entendidos, rumores o incomunicaciones. Entre los medios más conocidos están el buzón de sugerencias (siempre tan mencionados, pero ampliamente subvalorado) y los procesos y apelación.

Comunicación horizontal: entre personal de igual jerarquía o pares. Esta es necesaria para la buena coordinación e integración de los departamentos de las empresas y las funciones que desempeñan dentro de su engranaje. Se hace absolutamente necesaria para no repetir funciones ni malgastar tiempo y dinero en la repartición de los procesos administrativos.

Comunicación diagonal: entre miembros de departamentos diferentes que cruzan, no necesariamente cubriendo la línea de forma estricta. (p.69).

Se observan en los planteamientos anteriores, que la comunicación en la organización, se considera como el proceso en virtud del cual los miembros o colaboradores de una empresa, se transmiten información e interpretan su

significado. En esto, el sistema de comunicación suministra información a todas las unidades (departamentos y personas).

Paradigmas de la Comunicación en las Organizaciones

Los paradigmas son modelos de suma importante que se puede implementar como usos de los diversos procedimientos de estrategias comunicacionales en cualquier tipo de organización. Como se puede inferir, la A.F.E.M, en su contexto funcional tiene que establecer, detalladamente, paradigmas de estrategia de Comunicación y una metodología comunicativa que deberá seguir para conducir su personal y a la dirección de la entidad de forma objetiva y coherente, pero, también, a los Grupos de Interés relacionados con la misma, para convencerlos de su eficacia y necesidad. Realizar una correcta planificación de la comunicación, implicando así que el proceso analítico y metódico del que se deducirá una elección racional de los objetivos a alcanzar y una selección de las posibles alternativas de paradigmas de anteriores escuelas, así como las diferentes escuelas, que se podrán seguir como unos modelos básicos para lograrlos la eficiencia de la organización.

Al respecto, Castejón (1996), señala que “en la historia se reconocen tres escuelas básicas de comportamiento organizacional, cada una de ellas tiene una manera de interpretar la comunicación de acuerdo con los flujos y controles que ejecuta” (p.31).

En este contexto se explican con mayor brevedad las distintas teorías y enfoques relacionados con la comunicación en las organizaciones.

En la historia se reconoce tres escuelas básicas del comportamiento organizacional, cada una de ellas tiene una manera de interpretar la comunicación de acuerdo con los flujos y controles que ejecuta. En este sentido, estas escuelas son:

- a) La escuela de administración científica.
- b) La escuela de las relaciones humanas.
- c) La escuela de sistemas.

Cuadro 1 Planificación y Comunicación en las Organizaciones

	La escuela de administración científica	La escuela de las relaciones humanas	La escuela de sistema
1.Importancia de la comunicación	Relativamente sin importancia, y muy restringida, la comunicación, solo hacia abajo: de los ejecutivos a los trabajadores.	De importancia relativa, pero limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores.	De mucha importancia: la comunicación se considera como el pegamento que mantiene juntas las unidades de la organización.

Cont. Cuadro N° 1

2.Proposito de la comunicación	Transmitir órdenes e información sobre las tareas de trabajo, lograr obediencias y coordinación al ejecutar tal trabajo.	Satisfacer las necesidades de los trabajadores, proporcionar interacción lateral entre iguales en los grupos de trabajo y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales. Un alto grado de orientación al receptor en las comunicaciones de la administración.	Controlar, coordinar y proporcionar información a quienes toman las decisiones; y ajustar la organización a los cambios en su ambiente. (Neg-entropía)
--------------------------------	--	--	---

Cuadro 1(cont.)

	La escuela de administración científica	La escuela de las relaciones humanas	La escuela de sistema
3.Dirección de flujos de comunicación	Hacia abajo (vertical), de la administración a los trabajadores, con objeto de persuadirlos o convencerlos para	Horizontal entre iguales que pertenecen a los grupos de trabajos informales; verticales entre los trabajadores y la administración (a) para	En todas direcciones dentro del sistema, incluyendo la comunicación hacia abajo y hacia arriba a través de los niveles jerárquicos y a través

que sigan las instrucciones.	evaluar las necesidades de los trabajadores, y (b) para hacer posible la toma de decisiones participativas.	delas fronteras de la organización con el ambiente.
------------------------------	---	---

Cont. Cuadro N° 1

4.Principales problemas de la información	Interrupciones en la comunicación debidas a (1) desviarse de un canal jerárquico, y/o (2) un tramo de control demasiado grande	Rumores que son comunicados a través del telégrafo clandestino, una estructura de comunicación formal en parte ineficaz, que esta complementada por la comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión, irresponsabilidad en la retroalimentación si se consideran todas las direcciones la complejidad es continua y creciente.
---	--	---	--

Omar Castejón (1996). *Paradigmas de la Comunicación en las Organizaciones*. (p.31)

Organización

Para la presente investigación el término organización, busca trascender científicamente como elemento social de bien común, integrado a la palabra Asociación, anteriormente descrita, y al respecto, Chiavenato (2011) define la organización como: “un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre éstas es esencial para la organización. Una organización existe sólo cuando: “1. Hay personas capaces de comunicarse. 2.

Dispuestas a contribuir en una acción conjunta. 3. A fin de alcanzar un objetivo común” (p. 6).

En este contexto para que las organizaciones puedan hacer las tareas encargadas y alcancen los fines marcados, es preciso que dispongan de recursos suficientes, tales como tecnológicos, humanos, naturales, inmuebles, financieros o económicos. Cabe destacar que, en el ámbito económico, la organización se refiere a la estructura organizativa del trabajo. Hay distintos elementos que resultan claves en esta cadena, como la especialización del empleo, la departamentalización, y la descentralización, entre otros factores.

Las organizaciones se consideran como una parte fundamental del estudio de la administración. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. Actualmente se necesitan organizaciones eficaces y eficientes para hacer frente a un mercado globalizado, con numerosas habilidades en el alcance de los objetivos propuestos de la misma.

Organizaciones Deportivas

Los individuos tienden necesariamente agruparse para alcanzar los objetivos que de forma individual serían inalcanzables. En este sentido, se puede definir la organización como un sistema social estructural en donde los individuos colaboran y coordinan sus actividades para alcanzar una amplia variedad de metas que la acción individual sería imposible.

Con respecto a las organizaciones deportivas, el Centro de Estudios y de Gestión de la Innovación Deportiva (CEMIS), creado por la Universidad de Caen en 1993, citados por Juan A. y otros autores (2002), Definen las organizaciones deportivas como “toda estructura asociativa cuyo objetivo principal consista en desarrollar y promover el deporte sin ánimo de lucro (las federaciones, las asociaciones deportivas, los servicios deportivos de las ciudades” (p.15). en consecuencia, tal impacto depende en cierta medida de las políticas de gobierno el cual tienen una dimensión política y social. (p. 87).

Al respecto de lo anterior, el avance en componente deportiva está estrechamente relacionado al desarrollo de las entidades que lo representan. Establecer las directrices

para su constitución, estimular su progreso y asesorarlos en la postulación a concursos públicos de financiamiento de actividades deportivas, son tareas centrales del instituto nacional del deporte, que se materializan a través del Departamento de Organizaciones Deportivas.

Por lo tanto, son organizaciones deportivas los clubes deportivos, ligas y demás entidades integradas a partir de éstos, con personalidad jurídica de derecho privado, sin fines de lucro y que tienen por objeto procurar su desarrollo, coordinarlos, representarlos ante autoridades y ante organizaciones deportivas nacionales e internacionales.

Estructura Organizacional

La estructura de una organización deportiva como la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, debe presentar una serie de niveles que científicamente se han comprobado los ideales para el desarrollo de la misma.

Así tenemos que los niveles organizacionales según Chiavenato (2011), pueden ser:

a) Nivel institucional: corresponde al nivel más alto dentro de la organización. Está integrado por los directivos, propietarios o accionistas y por los altos ejecutivos. Se le denomina también nivel estratégico porque es donde se toman las decisiones y se establecen tanto los objetivos de la organización como las estrategias necesarias para alcanzarla, b) Nivel intermedio: se le conoce también como nivel táctico, mediador o gerencial. A este nivel pertenecen los departamentos y las divisiones de la empresa. Se encuentra entre el nivel institucional y el nivel operacional, y se ocupa de articularlos internamente. Se encarga de adecuar las decisiones tomadas en el nivel institucional a las acciones realizadas en el nivel operacional, c) Nivel operacional: se le conoce también como nivel técnico, y se encuentra en las áreas internas e inferiores de la organización. Es el nivel organizacional más bajo, en donde se realizan las tareas y también las operaciones. Comprende la programación y la realización de las actividades cotidianas de la empresa. (p. 65).

Atendiendo a estas consideraciones, en la A.F.E.M, es necesario tomar en cuenta que las áreas de mando deben estar delimitadas por el número de subordinados que tiene un director, pero es necesario organizarlo de tal forma que se tengan únicamente los niveles de jerarquía necesarios, ya que el exceso de niveles puede obstaculizar el desarrollo de planes, su evaluación y control, de esta forma la cantidad de subordinados

que tenga cada jefe sea eficiente y que brinden atención adecuada a los subordinados de la A.F.E.M.,

Cultura Organizacional

Pese a ser un concepto importante, la cultura organizacional, como perspectiva para entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones, tiene sus limitaciones. En primer lugar, no es la única forma de ver a las organizaciones. Ya analizamos el planteamiento de los sistemas en el cual ni siquiera se menciona la cultura. En segundo lugar, como muchos otros, no hay un par de teóricos o investigadores importantes que definan el concepto de la cultura organizacional del mismo, se puede considerar que la cultura organizacional es lo que los empleados perciben, y como esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.

En este sentido, Griffin y Moorhead (2010), define cultura en la organización, cómo conjunto de valores que ayudan a los empleados de una organización a entender cuáles acciones se consideran aceptables y cuales no son. (p. 470).

Así mismo, en las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y por tanto es vital que tengan una excelente cultura organizacional para lograr alcanzar sus objetivos. La cultura organizacional forma actitudes en los empleados y determina la manera en que la organización interactúa con su entorno. Así mismo, Schermerhorn (2006) define a la cultura organizacional como: el sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización y orienta la conducta de sus miembros. Denominada a veces como cultura corporativa, representa un aspecto clave de cualquier organización y escenario laboral. Por ejemplo, cuando alguien habla de “la forma como hacemos aquí las cosas”, está haciendo referencia a la cultura. (p.38).

Como consecuencia lógica, dentro del de los parámetros funcionales de A.F.E.M, la cultura organizacional hay que considerarse tanto, aquellos aspectos intangibles, tales como el conocimiento de los individuos o los mismos valores, como aquellos aspectos tangibles propios del sistema integral de la institución. En esto, la cultura organizacional otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento estratégico comunicacional distintivo que le permite diferenciarse de las demás organizaciones y grupos.

Clima Organizacional

El clima organizacional es de vital importancia para cualquier organización, debido a que el comportamiento de los trabajadores, está determinado por sus percepciones que indican en su situación ante los procesos de toma de decisiones, en la aparición de conflictos, en su gestión y en su solución, en la eficiencia, en la eficacia y en la productividad en el trabajo dentro del entorno laboral. El clima organizacional es la percepción que los miembros de la organización tienen de las características más inmediatas que les son significativas, que la describen y diferencian de otras organizaciones. Es un ambiente favorable o desfavorable para las personas de una organización.

Núñez y Cardona (2005) afirman que pueden entenderse por clima organizacional:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo, de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación), que orienta su creencia, percepción, grado de participación y actitudes determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo". (p.122).

Desde esta perspectiva, el clima organizacional a considerar en la A.F.E.M, incluye elementos que caracterizan la organización formal e informal que al ser percibidos por individuos determinan su comportamiento comunicacional en actitudes que se reflejan en sus niveles de motivación. Asimismo, su medición y análisis a de orientarse al grado de percepción que los empleados tienen sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos personas y eventos que caracterizan a la organización y las estrategias comunicacionales como elemento fundamental para tales procedimientos.

Importancia del Clima Organizacional

El clima organizacional es de vital importancia para A.F.E.M, debido a que el comportamiento de los individuos, está determinado por sus percepciones que incidirán en su actuación ante los procesos de toma de decisiones; en la aparición de conflictos,

en su gestión y en su solución de procesos estratégico comunicacionales; en la eficiencia y en la productividad en el trabajo en equipo.

Para varios autores entre los que se destacan Goncalves, (2005), Litwin y Stinger (2007) entre otros, la importancia del clima organizacional estriba en que el clima organizacional se refiere a las características del medio ambiente de trabajo, constituyéndose en el ambiente idóneo para desarrollar cualquier actividad con eficiencia. Estas características son percibidas directa o indirectamente por los colaboradores que se desempeñan en ese medio ambiente; por lo tanto, el clima o ambiente de la organización tiene repercusiones en el comportamiento laboral en general, se constituye en una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. (P. 63)

Además, estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una relación a otra y de una sesión a otra dentro de una misma empresa. En fin, el clima organizacional laboral junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Por otra parte, Robbins y Judgel 2010; Brunet 2002 y Robbins 2004, enfatizan la importancia del clima organizacional, recalcando que las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores, entre los que se pueden mencionar:

- Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistema de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Comportamiento Organizacional

La mayoría de nosotros nacemos y morimos en organizaciones. Nos educan y trabajamos en ellas. Pasamos gran parte de nuestro tiempo jugando e invocando en organizaciones. Además, una de las organizaciones más poderosas e importantes (el gobierno o Estado) señala o relega la forma en que nos debemos comportar a lo largo de la vida. Durante toda nuestra existencia somos formados, educados, controlados, recompensados y castigados por las organizaciones.

En este sentido, el comportamiento organizacional es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras organizacionales tienen en la conducta dentro de las organizaciones sociales humanas, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficiencia y eficacia de tales organizaciones.

Con respecto, Griffin y Moorhead (2010) define comportamiento organizacional cómo el estudio del comportamiento humano en los entornos organizacionales, de la conexión entre comportamiento humano y la organización y la organización misma". (p. 6).

Evidentemente se estima, que hay un acuerdo creciente en los componentes o temas que constituyen el campo de estudio del comportamiento organizacionales. Aunque aún existe mucho debate sobre la importancia relativa de cada uno, parece que se coincide en que el comportamiento organizacional incluye los temas fundamentales de la motivación, el comportamiento y poder del líder, la comunicación interpersonal, la estructura y procesos de grupo, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de actitudes, procesos de cambio, conflicto, diseño del trabajo y tensión laboral. Sin embargo, es posible mejorar su capacidad de pronóstico al enriquecer sus opiniones intuitivas con un enfoque más sistemático.

Estrategia Organizacional

Toda organización dentro de su estructura gerencial, necesita estudiar el comportamiento de la organización con el propósito de conocer e identificar las limitaciones y fortalezas que presentan el entorno estratégico interno y externo a fin de tomar decisiones que favorezcan el bienestar de la misma. También es fundamental que la A.F.E.M, defina su misión y visión, la cual aclara el norte hacia el que se dirige

la institución. Por lo tanto, la misión y visión enfoca en las metas, las cuales deben establecerse en forma clara y concreta, y ser un factor clave de motivación y compromiso para todos en la A.F.E.M.

Adicionalmente, para crear la cultura de la A.F.E.M, que, es muy importante contar con unos lineamientos éticos que sean el punto de referencia de los comportamientos individuales y grupales en la organización de los criterios que sustentan la toma de decisiones en la gestión de la institución. Esos lineamientos constituyen los valores organizacionales. Lo anterior expuesto, Chiavenato (2014), define estrategia organizacional como “la forma que en que una organización maneja su ambiente externo para alcanzar sus objetivos. Cada organización desarrolla estrategias para manejar su entorno y alcanzar sus objetivos.” (p. 221).

Liderazgo

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, ya sea en las empresas o en cada una de sus áreas. Es esencial en todas las funciones de la administración, porque el administrador o el gerente deben conocer la motivación humana y saber conducir a las personas hacia los cumplimientos de sus objetivos en la organización. Visto desde este criterio, Koontz, Weihrich y Cannice (2012), definen liderazgo, “cómo influencia”, es decir, el arte o proceso de influir en las personas para que participen con disposición y entusiasmo hacia el logro de los objetivos del grupo. (p. 412).

Dentro de este concepto, es necesario que la eficacia del liderazgo considere los medios que usa un líder para tratar de alcanzar sus metas, así como el contenido de éstas. Recientemente, los estudiosos han tratado de integrar el liderazgo al proponer la idea del liderazgo socializado el liderazgo que transmite valores centrados en los demás versus en sí mismo, por líderes que son modelos de conducta ética. Visto desde este criterio, Gareth y Jennifer (2006) manifiestan que cuando los líderes son eficaces, la influencia que ejercen sobre otro ayuda al grupo u organización a alcanzar sus metas. Cuando no son eficaces, su influencia no contribuye, y a menudo evita que se consigan las metas. (p.48).

De este modo, El liderazgo en la A.F.E.M, se debe tomar como un fenómeno libre y de valores. Ciertamente, se juzga los líderes de la institución si son eficaces. Para tal efecto se deben considerar tanto los medios que usan para alcanzar sus metas como el contenido moral y ético de éstas en función de guiar la organización de manera correcta y segura.

Relaciones Interpersonal

Las relaciones interpersonales desenvuelven un papel clave en el desarrollo de un individuo, obtiene refuerzos sociales en nuestro entorno, favorece nuestra adaptación y al mismo sentido aumenta la calidad de vida humana en la organización.

Cabe destacar, que es necesario que considerar la persona como individuos debe ser justo. Dentro del contorno de la A.F.E.M, se debe considerar natural la forma de tomar en cuenta las personas, cuando se felicitan por su trabajo, reconocer sus cualidades. Esto, hará siempre que el empleado se sienta complacidos. Asimismo, es importante reconocer las ideas de cada uno de los miembros del grupo.

En este sentido, si definimos las relaciones interpersonales como la interacción recíproca entre dos o más personas, no caben dudas de que la comunicación es la esencia misma del vínculo entre las personas y los individuos en las organizaciones; sin ellas no pueden existir comunicaciones. Al respecto Faride y Brito (2006) manifiestan que:

Las relaciones interpersonales son aquellas interacciones que se refieren al trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes contextos e intervalos de tiempo. En otras palabras, son las relaciones que establecemos diariamente con nuestros semejantes, llámense compañeros de estudio, de trabajo, de oficina, jefes, esposos e hijos. (p. 103).

Sobre la base de las ideas expuestas, se puede inferir, que las relaciones interpersonales en los contextos sociales desempeñan un rol fundamental para el bienestar social, así como la consecución de metas u objetivos organizacionales. En consecuencia, la forma como se desarrollan los vínculos entre directivos y colaboradores, la riqueza informativa, así como la comunicación formal e informal en el interior y exterior de la organización pueden ser determinantes para crear valor agregado y una mejor socialización entre los integrantes y la organización en general.

Por su parte, Griffin (2011) considera que:

Las buenas relaciones interpersonales en una organización también pueden ser una fuente de sinergia. Las personas que se apoyan entre si y que trabajan juntas pueden lograr mucho más que las personas que no se respaldan entre si y que no trabajan bien juntas. Otro resultado... es el conflicto; las personas pueden dejar un intercambio interpersonal al sentirse enojados u hostiles. Pero un hilo en común se entretiene a través de todos esos resultados: la comunicación entre las personas en la organización (p. 585).

De acuerdo a lo antes expuesto, se puede inferir que la base fundamental de las relaciones entre los individuos es la comunicación, en la medida que los integrantes logren comprender de forma positiva la riqueza comunicativa e informativa, más fácil será los vínculos entre los mismos. En contrapartida, se el proceso comunicativo es débil, habrá mayores posibilidades de incurrir a los conflictos sociales.

Fuentes de conflictos en las relaciones interpersonales.

Para Martínez (2004, p.21) existen ciertos conflictos que distorsionan las relaciones interpersonales entre los miembros de cualquier organización, dichos conflictos los clasifica de la siguiente manera: incompatibilidad de metas: la gente y los departamentos de una organización no comparten las mismas metas y esto crea conflictos interpersonales. Relaciones estructurales: el hecho de que las organizaciones estén diferenciadas de manera horizontal y vertical y con una jerarquía de autoridad, ocasionara conflictos que impiden el uso apropiado del potencial de los individuos.

Recursos escasos: cuando en una organización no existen suficientes recursos para satisfacer las necesidades de todos los miembros surge el conflicto y éste puede ocasionar insatisfacción y desinterés hacia la labor que se realiza. Distorsiones en la comunicación: son ocasionadas por deficiencias a nivel semántico o en los canales de comunicación, en algunas ocasiones son intencionales y se manifiestan en la lucha para alcanzar el poder.

Diferencias individuales: en muchas ocasiones las personas difieren en términos de sus valores, actitudes, expectativas, personalidades y percepciones; estas diferencias al

no ser controladas limitan la participación de los individuos dentro de los grupos de trabajo.

No obstante para lograr superar estos conflictos es fundamental hacer uso de algunas técnicas de cambio organizacional como ignorar o evitar los problemas, suavizarse dándole menos importancia a las diferencias y haciendo énfasis en los puntos de interés común; enfrentarse abiertamente, tratando de analizar las diferencias entre los miembros del grupo, someterse al análisis y solución de un poder jerárquico a un nivel administrativo más alto o alguien de fuera que esté capacitado para manejar el conflicto.

Tipos de interacciones interpersonales en los entornos organizacionales.

Griffin (2011) manifiesta que la naturaleza de las relaciones interpersonales en una organización es tan variada como los mismos miembros individuales. En un extremo, las relaciones interpersonales pueden ser personales y positivas. Esto ocurre cuando las dos partes se conocen entre sí, tienen respeto y afecto mutuo y disfrutan al interactuar. En el otro extremo, la dinámica interpersonal puede ser personal pero negativa. Esto es más probable cuando las partes se desagradan, no tienen respeto mutuo y no disfrutan interactuar.

Administración

La administración tiene que ver con todas las funciones organizacionales y es concebida como un proceso social o empresarial mediante el cual a través de la estrategia de la organización, una persona comprende dirigir las acciones de otras, para lograr que la organización sea altamente productiva. Coordinación de hombre y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se consigue por medio de compromiso, empleo de técnicas, participación de personas y dirección hacia los objetivos.

Al respecto, Robbins y Coulter (2007) afirman que la administración consiste en: coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. Ya sabemos que coordinar el trabajo de otros es lo que distingue una posición gerencial de las demás. Sin embargo, esto no significa que los gerentes puedan hacer lo que quieren, cuando quieran y como quieran. Por el contrario, la administración requiere la culminación eficiente

y eficaz de las actividades laborales de la organización; o por lo menos a eso aspiran los gerentes. (p. 6).

Por lo tanto, es importante resaltar, que la administración en la A.F.E.M, es un factor contundente que ayuda en la organización y ejecución de los procesos, así como describir las estrategias generales que se podrían implementar para mejorar el desempeño de los individuos de la organización, por ello lo importante de todas las contribuciones que ha aportado la administración en los procesos de institución.

Administración Estratégica

Hablar de la administración estratégica trata la necesidad de definir el concepto, ya que tanto entre los estudios de las ciencias organizacionales se pueden encontrar enfoques y diferentes aproximaciones. La administración estratégica es un proceso de estimación metodológica de una acción y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos. En referencia a lo antes mencionado, Schermerhorn (2010) define administración estratégica, "cómo proceso de formular e implementar estrategias para alcanzar metas a largo plazo y conservar la ventaja competitiva. (p. 208).

Además de ello el uso de una buena administración estratégica en la A.F.E.M, permitirá a la organización mejorar la gerencia y pactará mayor conocimiento de la misma así como lo que está pasando, es decir, tener mejor divulgación de la información, lo que le permitirá la reducción de gastos, el mejor desempeño de su personal debido a que no se perderá el tiempo en planear las actividades o estrategias puesto que estas ya estarán establecidas previamente, se llegará a una división y coordinación del trabajo en equipo.

Estructura Organizacional

De acuerdo con, Robbins Judge (2009)

una estructura organizacional define el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Hay seis elementos clave que los directivos necesitan atender cuando diseñen la estructura de su organización: especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, extensión del control, centralización y descentralización, y formalización. (p.523).

En este sentido, es fundamental una estructura organizacional en una empresa, la misma define muchas características de cómo se va a organizar, esta estructura tiene la función principal de establecer autoridad, jerarquía, vínculo de mando, organigramas y departamentalizaciones, etc.

Para finalizar, todas las organizaciones deben contar con una estructura organizacional de acuerdo a todas las actividades o tareas que pretenden realizar, mediante una correcta y eficaz estructura que le permita establecer sus funciones, y departamentos con la finalidad de producir sus servicios o productos, mediante un orden y un adecuado control para alcanzar sus metas y objetivos propuestas en la organización.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a los objetivos propuestos, es a partir de este punto donde se fijó un camino operativo que permitió acercarse al fenómeno en estudio y conocerlo tal cual es. En este sentido, se puede inferir que toda investigación que procure tener carácter científico y presentar un aporte significativo a la solución de un problema, así como de servir como referencia para otras investigaciones, debe cumplir con una serie de pasos, procedimientos y un camino metodológico que permita dar formalidad al estudio, por tal motivo en base a Navarro (2009)

La investigación científica es un proceso metódico y sistemático orientado a la solución de problemas a través de la obtención de nuevos conocimientos que servirían de base para resolver tales situaciones. La investigación involucra la búsqueda, procesamiento y análisis de información para comprender, ampliar y aplicar el conocimiento. Su esencia está en los procedimientos utilizados y en los resultados que se obtengan. (p.6).

En este orden de ideas se expone la vía metodológica en la siguiente construcción: parte del paradigma hermenéutico, enfoque cualitativo, nivel de tipo descriptiva, diseño de campo, informantes de la investigación estará conformados por cinco (5) informantes clave, la Técnica fue la observación participante, los instrumentos utilizados fueron el guión de la entrevista semiestructurado, validado por el juicio de expertos el cuadro literal compuesto por la literalidad de la entrevista, cuadro interpretativo conformado por una matriz interpretativo de los informantes clave y finalmente se plasman los hallazgos de la investigación donde se identifican las categorías del estudio.

Paradigma de la Investigación

Mediante el tratamiento de los datos y la concepción del objeto de estudio la presente investigación parte del paradigma hermenéutico, es decir que su punto de partida es la vida de las personas, se enfoca en cómo las experiencias, significados, emociones y contextos en estudio son percibidos, aprendidos, concebidos.

Martínez (1994), define el método hermenéutico, sentido como “el método que usa, consciente o inconscientemente, todo investigador y en todo momento, ya que la mente humana es, por su propia naturaleza, interpretativa, es decir, hermenéutica: trata de observar algo y buscarle un significado” (p.7).

En este sentido, se aconseja utilizar los procedimientos de este método cuando la informaciones recogidas o datos, necesiten una continua hermenéutica. Finalmente, en relación al estudio de las estrategias comunicacionales se encuentra enmarcado en el método hermenéutica.

Enfoque de Investigación

De acuerdo al problema planteado en el presente estudio respectivo a las estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del estado Mérida, el enfoque de investigación es de carácter cualitativo, centrado en la experiencia humana y en los significados. Los estudios cualitativos se fundamentan en la interpretación de las informaciones y los datos, teoría fundamental en la recolección de datos como métodos de la investigación, lo cual facilita el abordaje de cualquier exploración, que esté coherente con los comportamientos, así como al funcionamiento organizacional, la cual se acepta a la dinámica interna del propósito de la investigación.

Según Álvarez, (2003) menciona que “este enfoque debe hablar de las situaciones y necesidades en las que se encuentran las personas a las que se investiga para lograr y asegurar la obtención de la situación real y verdadera durante la recolección de la información. Esto significa que las personas logren expresar realmente su sentir” (p. 10).

De igual modo, Báez y Pérez (2009) establecen que el objetivo de la investigación cualitativa es conocer “las interacciones que se dan en la realidad y los mecanismos que intervienen en ella” (p. 37). Los mismos autores explican que lo más común para acusar a la dicha realidad es mediante “la comunicación interpersonal, sea esta oral, escrita o filmada” (ob. cit.). En este sentido, los investigadores cualitativos estudian entonces la realidad desde su espacio natural, es decir, tal como suceden las cosas,

tratando d darle sentido por medio de la interpretación de los fenómenos de acuerdo a lo que signifiquen para las personas implicadas en el estudio.

Anteriormente, se ha mencionado en este enfoque, existe una estrecha correlación entre la recolección de los datos, el análisis de los mismos. De esta manera, la proposición se origina a partir de los datos de las informaciones, por lo que esta proposición se puede parecer más a la realidad que las proposiciones derivadas de concepciones basadas en las experiencias.

Epistemológicamente el paradigma de estudio hace énfasis en ir a la reflexión y a la intuición para describir y explicar la experiencia tal como es vivida para configurar la investigación y manifestar a través del lenguaje texto. Posteriormente, la etapa de discusión de resultados obtenidos en la investigación para llegar a una mayor integración y enriquecimiento del estudio, al interpretar la información recolectada de carácter cualitativa, con el fin de realizar una descripción detallada y precisa en base a los datos obtenidos.

Nivel de la Investigación

El presente estudio corresponde a una investigación que se ajusta a los propósitos de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es el de describir con precisión una estrategia comunicacional para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida. Arias (2016) encontró que, el estudio de nivel descriptivo consiste “en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de conocer su estructura o comportamiento” (p. 24).

Del mismo modo, Hernández, Fernández y Baptista (1998) señalan que la investigación de alcance descriptivo “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetivos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 60).

Este estudio va más allá de la descripción de conceptos o del fenómeno en sí, al establecer relaciones entre los conceptos, ya que los mismos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos y sociales, por cuanto el interés del estudio es explicar

por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se da el mismo o por qué dos o más categorías están relacionadas.

Diseño de Investigación

En este contexto la investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de campo. Al respecto, Sampieri (2010), expresa que es “la investigación en la cual el investigador extrae una serie de reseñas de la realidad en la que se encuentra, a través de técnicas de recolección de datos como las encuestas, entrevistas, observación científica, con el fin de alcanzar los objetivos planteados en su indagación” (p.120).

Este estudio de la investigación de campo consiste generalmente en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos, se recogen datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera la condición existente. Al atendiendo lo ante expuesto, (Fidias, 2016: p.31). o en su efecto lo significado por Ramírez (1989) “la investigación de campo es aquel tipo de investigación a través de la cual se estudian los fenómenos sociales en su ambiente natural.” (p.76).

En este estudio cuyo propósito es aportar las estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del esta Mérida, se trabajó en la exploración, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales.

Informantes de la Investigación

El contexto del estudio está representado por la Asociación de Fútbol del estado Mérida, es importante indicar que la A.F.E.M, tiene su sede en el Municipio Libertador del Estado Mérida. Al respecto, acuerdo con Robledo (2009) expresa que los informantes claves “son aquellas personas que, por sus vivencias, capacidad de empalzar y relacionarse que tienen en el campo pueden apadrinar al investigador convirtiéndose en una fuente importante de información a la vez que le va abriendo acceso a otras personas y a nuevos escenarios” (p.2).

Cabe destacar, además que los informantes clave son parte del conjunto de personas que laboran en la institución, a los cuales se les aplica los instrumentos definidos para

la recolección de la información y su posterior análisis, lo que representan factores determinantes en la comprensión del fenómeno de estudio.

En este sentido los informantes claves son cinco (05) individuos con características y condiciones idóneas que proporcionarán aspectos fundamentales que contribuyan con el análisis que se hará sobre las causas de procesos comunicacionales en la A.F.E.M.

En el contexto del estudio de los informantes clave deben poseer las siguientes características: a) pertenecer al medio deportivo.; b) sentido de pertinencia con la institución; c) poseer perfil que lo identifica como conocedor de la organización.

La muestra de dicha población a través de informantes clave representada por: a) Dos (2) funcionarios, b) Un (1) jefe del departamento o Dirección, c) Un (1) presidente de club y Un (1) presidente de la Asociación.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Técnica

En la presente investigación la técnica a utilizar es un fundamento necesario para la recolección de datos. Al tenor, Arias (2006), define la técnica “como el proceso o forma particular de obtener datos o información”. Por tanto, se puede afirmar que todo proceso de investigación demanda técnicas que faciliten la adquisición de datos e información necesarios para llegar a los resultados óptimos (p.32).

En base a lo expuesto, se desprende que la entrevista trata de presentar un espacio en forma de dialogo entre el investigador y el sujeto informante, en el que a través de una conversación argumentada se logra sumergir los sentidos subjetivos, tales como creencias, pensamientos, valores, emociones, entre el investigador y los informantes. Al respecto Gómez (año...) (citado en Piñero M. y Rivera M. 2013) define “Se trata de una conversación entre dos personas dirigida y registrada por el entrevistador con el propósito de favorecer la producción de un discurso conversacional, continuo y con una cierta línea argumental, no ha de ser algo cerrado ni fragmentado, sino algo continuo y con un argumento. (p.106) Para este tipo de encuentro, el investigador elabora un guion. La información requerida y el orden en que son formuladas las preguntas dependen de las características de los sujetos respondientes y del contexto se

considera que cada sujeto tiene un modo único y personal de entender y expresar su mundo y el investigador busca comprender esa perspectiva idiosincrática.

A través de esta técnica se determina la secuencia de las preguntas, las cuales estará determinadas por el desarrollo de la conversación, con el propósito de atender directamente a las personas definidas dentro del marco teórico y metodológico de la investigación, asimismo conocer de forma directa la información y las necesidades e inquietudes de los individuos definidos en estudio, para intentar ver las situaciones de la forma como la ven los informantes, comprendiendo y analizando por qué se comportan de la manera en que dicen hacerlo.

La observación participante con el instrumento registro de observación; entrevista estandarizada no programada con su instrumento guion de entrevista y la discusión grupal con el instrumento guía de discusión grupal.

Instrumentos

Para el estudio propuesto, se tomará en cuenta los siguientes instrumentos: un guion de entrevista semiestructurada y una lista de observación. Al respecto, Escobar (2018), expresan que la entrevista semiestructurada, constituye un intento dirigido a complementar las ventajas de entrevistas cualitativas con aquellas que ofrecen las entrevistas estandarizadas. Así se emplea una guía estructurada consistente en un listado, previamente elaborado, de puntos de referencia, temáticas o preguntas que el entrevistador se propone indagar. (p.125).

A su vez, el guion de entrevista estructurada, trabaja con unos contenidos y orden preestablecido, dejando abierta la gama de posiciones desee manifestar el entrevistado de forma libre y clara.

Este tipo de entrevista se suele utilizar cuando ya se va centrando el problema de estudio y se van delimitando ciertas dimensiones, para recolectar informaciones más abiertas y precisas constatarla con los informantes claves de la A.F.E.M, para luego aprobarlas y ampliarlas. Este instrumento es representativo en la obtención de datos en la investigación.

Categorización del Estudio

Para una mejor comprensibilidad del estudio a realizar, es importante determinar las categorías, sub-categorías y la dimensión de la investigación las cuales serán contrastadas con los datos suministrados por los informantes claves.

Desde otra perspectiva, cabe señalar que los procesos de categorización no actúan aisladamente, sino que, en sentido contrario, muestran su estrecha conexión con otros muchos procesos en la investigación.

En referencia a la categorización y sub-categoría para la investigación Serrano (2004) expone que la categoría permite subsumir una serie de conocimientos que tienen sentido y significado dentro de ellas. Por ello la utilización de sub-categorías o categorías de menor fuerza semántica ayuda a explicitar la categoría de orden superior que las subsume y las explica (p. 146).

Las categorizaciones en las investigaciones, consisten en proporcionar una estructura básica para el procesamiento de los datos de categorías con el fin de estimar elementos cualitativos y posibilitan la relación de las alternativas sobre mecanismos y procesos de análisis de estudios. En este contexto Hurtado (2007) señala que:

Las categorías son enunciados concretos que permiten una descomposición del objetivo. También se definen como cada uno de los elementos que componen una variable cualitativa. Los indicadores son los elementos que señalan la existencia de una categoría o variable, indican o son indicios de variables más generales, y los ítems son la medida que vamos a hacer a los indicadores y suelen constituir preguntas o reactivos que van a conformar los instrumentos de recolección de datos (p. 88).

En conclusión, ante estos diseños de categorización, supone idealizar a la categorización del estudio como parte fundamental del estudio, permitiendo de esta forma comprensión sólida y clara en el desglose de las cualidades antes mencionada.

Categorización de la Investigación

Cuadro 2 Categorías de Estudio

Objetivo General: Proponer estrategias comunicacionales en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida.				
Objetivos específicos	Categorías	Sub-Categorías	Indicadores	Ítems
1-Determinar la situación en la que se encuentra el proceso comunicacional en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida. (A.F.E.M.)	Comunicación	Proceso comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel gerencial • Nivel medio 	1
		Barreras de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Función administrativa • Personales • Físicas 	2
			<ul style="list-style-type: none"> • Semánticas 	3
2-Establecer los elementos que conforman el proceso de comunicación en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, (A.F.E.M.).	Elementos de la comunicación	Medios de transmisión	<ul style="list-style-type: none"> • Flujo de comunicación • Vertical 	4
			<ul style="list-style-type: none"> • Horizontal • Normas • Valores 	5
Analizar la factibilidad de relaciones humanas, tecnológico financieras, y capacitación en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, (A.F.E.M.).		Dirección de la comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • Costumbres • Creencias • Tradiciones 	6
		Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes • Líder 	
		Relaciones humanas	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo 	7
		Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales 	
		Estrategia de eficiencia comunicacional	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de comunicación 	

Elaborar estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, (A.F.E.M.).	Análisis	Estrategias de efectividad comunicacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones grupales • Conducta organizacional 	8	
		Cont. Cuadro N° 2	Factibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones Interpersonales • Medios de Comunicación 	9
				<ul style="list-style-type: none"> • Adiestramiento • Formación 	
		Estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación verbal 	10	

Análisis de la Información

El análisis de los datos obtenidos a través de la aplicación de los instrumentos antes señalados al ejecutar la entrevista distintos grupos de individuos debidamente seleccionados, se realizará en el vaciado literal, descriptivo y de hallazgos.

Selltiz, Jahoda, Deutsch y Cook (1976), consideran que “el propósito del análisis de información, es resumir las observaciones llevadas a cabo de forma tal que proporcionen respuestas a las interrogantes de la investigación” (p. 430).

En este sentido, una vez aplicado el instrumento a los informantes claves anteriormente mencionados, se procederá a analizar los mismos a través de:

- Un (1) cuadro literal de la información obtenida.
- Un (1) cuadro de interpretación.
- Cuadro de hallazgo (Basados en los cuadros anteriores se observan una serie de datos que se van a proyectar a la propuesta del estudio).

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo se analizó cualitativamente el proceso de investigación, como son las estrategias comunicacionales en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida. La información obtenida mediante la aplicación de las entrevistas dirigidas a los Informantes clave seleccionados (presidente de la Asociación, un presidente del Club de Fútbol, un Jefe de un departamento y dos (2) funcionarios), quienes representan la población de estudio y el camino a seguir que permitió conocer la realidad de proceso comunicativo que viven los gerentes, colaboradores y usuarios externo, en la gestión deportiva llevada a cabo por la institución, permitiéndole al investigador tener una visión pragmática del fenómeno estudiado.

Para los efectos de la recolección de información, se usó como instrumento de recolección de datos el guion de entrevista semiestructurada, el cual fue validado a través del juicio de expertos (dos expertos en gerencia del deporte y uno en metodología de investigación). El guion de entrevista estuvo compuesto por preguntas abiertas y cerradas.

Los resultados registrados se presentan por medio de los cuadros respectivos que contienen las respuestas a las interrogantes de las entrevistas y el análisis e interpretación de las respuestas, sustentado con las reflexiones teóricas y en relación con las categorías establecidas.

Desde esta perspectiva, el grupo de informantes clave de la investigación, se encuentran conformados por cinco (5) individuos de la A.F.E.M, representado por la siguiente identificación:

Informante Clave A (ICA) trabajador - funcionario.

Informante Clave B (ICB) trabajador - funcionario.

Informante Clave C (ICC) un jefe del Dirección

Informante Clave D (ICD) presidente del club ULA.

Informante Clave E (ICE) presidente de la A.F.E.M.

Cuadro 3 Literal. Literalidad de la Entrevista de los Informantes Clave

Guion de Entrevista	Informante Clave (I.C)	Contenido	Observaciones
<ul style="list-style-type: none"> ¿La comunicación verbal en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida es clara y de fácil comprensión? 	I.C.A	La comunicación verbal en A.F.E.M., no ha sido clara y tampoco es de fácil interpretación.	No
	I.C.B	La deficiencia de comunicación y delegar funciones son elementos que no ha sido claro y tampoco fácil de comprender en esta comunicación verbal en la A.F.E.M.	No
	I.C.C	No es de fácil comprensión porque no contamos con gente capacitados en este tipo de desarrollo de comunicación verbal y de poco profesionalismo	No
	I.C.D	La comunicación entre los miembros y hacia los usuarios es de manera comprensiva y precisa.	Si
	I.C.E	El personal maneja un mismo vocabulario, con terminología que facilita la asimilación de la información recibida.	Si
<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera usted que los niveles gerenciales en la estructura 	I.C.A	Nosotros los obreros no recibimos la comunicación verbal de forma efectiva, por mal	No

Cont. Cuadro N° 3

organizativa de la asociación de Fútbol del estado Mérida reciben la comunicación no verbal de forma efectiva?

comprensión y no nos toman en cuenta como parte importante de la asociación.

I.C.B Los niveles reciben la comunicación no verbal de forma efectiva. También hay personas en nuestra asociación no les gustan que le digan cosas para mejorar o corregir para un buen desarrollo de la comunicación en nuestra institución. Si

I.C.C La comunicación se recibe, pero no de forma efectiva, hay muchos contra versas. Si

www.bdigital.ula.ve

I.C.D Es efectiva, aunque en ocasiones no se realizan con rapidez que lo amera, es decir medias veces no es eficaz. Sin embargo, la información siempre es transmitida. Si

I.C.E Debido a la problemática tecnológica que vive hoy en día. Este imposibilita la comunicación no verbal de forma efectiva. Si

- ¿En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida se imponen los criterios personales en el proceso

I.C.A Se imponen, algunos funcionarios se creen más importantes que otros y se expresan de forma más literal y eso les hace creer que saben hablar mejor Si

Cont. Cuadro N° 3

		que otros, este es la razón que este criterio	
	comunicacional?	personal no funciona debido a esas imponencias.	
		I.C.B	Si
		Obvio que se imponen los griteríos personales en todo en general. Si excepción de nadie.	
		I.C.C	Si
		Hay muchos desacuerdos de opiniones e ideas para mejorar los elementos negativos de la asociación.	
		I.C.D	Si
		Apoyo o desacuerdos con respecto a las actividades o decisiones.	
		I.C.E	Si
		La opinión propia que conlleva a la parcialidad.	
	• ¿La comunicación verbal y no verbal, En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida produce cambios en el comportamiento de sus miembros?	I.C.A	Si
		Produce muchos cambios, porque cuando un jefe no nos considera parte de la toma de decisiones en la asociación, eso nos cambia el comportamiento, no nos motiva trabajar, ni da ánimo de hacer las tareas.	
		I.C.B	Si
		Causa cambios constantes, muchas veces como obreros no nos toman en consideración en la toma de la asociación y eso como funcionario me desmotiva de hacer	

Cont. Cuadro N° 3

		bien mis deberes eso es la razón del cambio de mi comportamiento	
		como obrera de la institución.	
	I.C.C	Influyen mucho, comportamiento como estado de ánimo, motivación y la capacidad de captar.	Si
	I.C.D	Dependiendo de la manera en que se comunique (cordial o imposición).	Si
	I.C.E	Por supuesto las palabras y los gestos siempre tienen efecto en la reacción de las personas.	Si
<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera usted que las diferentes creencias, costumbres y tradiciones son elementos que generan conflictos en el proceso comunicativo de tu organización? 	I.C.A	Particularmente como obrero, no considero, que las diferentes creencias, leyes o tradiciones sean motivo de conflictos en la asociación, porque cada uno respeta uno de esos factores de cada compañero.	No
	I.C.B	Sí lo considero, porque aquí en la asociación el protagonismo y el yo de cada funcionario, son factores de desacuerdo de creencias y costumbres que hay como elementos consecuentes.	Si

	I.C.C	Porque esta organización tiene un mismo criterio sin distinción de nadie, todos somos iguales.	No
	I.C.D	A pesar de que existe respeto hacia los miembros o personal de la A.F.E.M, se generan diferencias (no conflictos) por la percepción de ópticas diferentes sobre un aspecto diferente.	Si
	I.C.E	No solo en esta organización, sino en la misma sociedad. Pero la realidad que si dichos elementos generan choque de criterios en el campo laboral de la asociación.	Si
<ul style="list-style-type: none"> ¿La organización cuenta con un espacio físico y tecnológico acorde con las condiciones pertinentes para llevar a cabo una efectiva comunicación sin interrupción? 	I.C.A	No tenemos una instalación propia y además es muy pequeña y está muy frente a la avenida y los carros interrumpen nuestra comprensión uno debe gritar para que te entiendan. Cuanto a tecnología tenemos los equipos, pero el internet no ayuda y la falta de luz debido la situación del país bastante precaria.	No
	I.C.B	Si tenemos un espacio físico y tecnología, en condiciones regular y la tecnología también lo tenemos, pero el internet es pésimo por razones de luz y la crisis que atraviesa el país.	Si

	I.C.C	No tenemos un espacio propio, además, con respecto a la tecnología se debe mejorar mucho porque tenemos muchas	No
		dificultades en su funcionamiento.	
	I.C.D	En primer lugar, Espacio físico debería tener una mejor distribución, en segundo lugar, departamentos o comisiones no acorde a las condiciones, esto solo será posible si la infraestructura es más amplia.	No
	I.C.E	Cuanto al espacio y tecnología en la asociación se tiene a la disposición, pero con ciertas deficiencias.	Si
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué canales de comunicación son usados para transmitir los mensajes comunicacionales en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida? 	I.C.A	Porque son medios que nos permite facilitar las tareas y me permite estar más cerca de los usuarios de mi asociación.	Se utilizan todos canales de comunicación
	I.C.B	Son los únicos medios que manejamos para expandir la información de la institución a nuestros usuarios y tanto al personal interno.	Se utilizan todos canales de comunicación
	I.C.C	Me permite hacer laborales de forma fácil y me permite	

		estar más cerca de los usuarios de mi asociación y los de afuera.	Se utilizan todos canales de comunicación
		Las redes sociales en la organización son canales más usados. (Facebook, twitter,	Se utilizan
	I.C.D	Instagram, grupos de WhatsApp y correos electrónicos), estos son medios indispensables para llegar a todo o mayoría de los usuarios.	todos canales de comunicación
	I.C.E	En su mayoría se realizan los medios de comunicación masivos como correo y WhatsApp.	Se utilizan todos canales de comunicación
• ¿Los líderes de la organización poseen una buena comunicación con los miembros que la integran?	I.C.A	La directiva de la asociación no se comunica bien con el personal. No me siento importante en la mi organización, además no toman encuenta al funcionario en la toma decisiones.	No
	I.C.B	Los líderes de mi organización no poseen buena comunicación, no hay sentido de respeto hacia los obreros.	No
	I.C.C	Nosotros como líderes de la asociación pesemos una comunicación adecuada a todo el personal de la	Si

		institución, pero depende a veces de modo como es recibido dicha comunicación, si es de agrado o de comprensión al receptor o no.	
	I.C.D	Siempre comunica la información de manera inmediata bien, bien sea por mensajes (vía digital) o verbal. Además, su manera de comunicar es cordial.	Si
	I.C.E	Si poseen, pero, se debe manejar más la postula de una mente abierta que acepta y corrige el equipo de trabajo.	Si
• ¿Según su opinión cree usted que los usuarios de la organización reciben información de un modo satisfactorio?	I.C.A	Debido a las interferencias de los medios de comunicación en caso de internet que es pésima, también en las carteleras no se ponen suficiente información para que ellos tengan acceso	No
	I.C.B	Personalmente no creo, porque aquí en la asociación la expansión de información es muy débil. La falla de luz es uno de los factores.	No
		No son satisfechos, debería implementarse otro sistema de distribuir	

	I.C.C	información a los usuarios y así ellos estarían más fidelizados con la asociación.	No
	I.C.D	Siempre que se tenga la información que los usuarios soliciten, está, es transmitida de la manera correcta.	Si
	I.C.E	Porque ni siempre todos los miembros de la asociación manejan todo tipo de información que se debe ofrecer a nuestros usuarios.	No
• ¿El empoderamiento en el proceso comunicacional de los miembros de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, mejoraría las relaciones?	I.C.A	Empoderamiento del proceso de comunicación si mejoraría las relaciones grupales.	Si
	I.C.B	Efectivamente si, solo que ese desarrollo de empoderamiento podrá cambiar muchas situaciones negativas en nuestra asociación.	Si
	I.C.C	Realmente sí, porque eso daría mejor desenvolvimiento de trabajo en equipo en los diferentes departamentos o direcciones y los funcionarios de nuestra asociación.	Si
	I.C.D	No si se genere una independencia total	No

I.C.E	Más bien esto es lo que conlleva a los conflictos ya que todos quisieran tener razón.	No
-------	---	----

Matriz Interpretativo

A continuación, se presenta, los resultados de la entrevista a través de la realización de una matriz interpretativa en forma de cuadros, titulado “Matriz Interpretativa de datos”, con el fin de proporcionar respuesta a los propósitos expuestos en la investigación, surgiendo de este modo, categorías emergentes originadas por la recolección, análisis e interpretación de la información de los “informantes clave” permitiendo así el establecimiento de códigos, los cuales, cedieron de alguna forma al análisis e interpretación de la información, de forma organizada y coherente, revelando palabras claves, conversaciones particulares, gestos, actitudes, comentarios, entre otros.

Cuadro 4 Matriz Interpretativo de los Informantes Clave

Guion de Entrevista	Informante clave (I.C)	Contenido de Interpretación	Categorías
<ul style="list-style-type: none"> ¿La comunicación verbal en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida es clara y de fácil comprensión? 	I.C.A	La comunicación verbal no es clara y no es de fácil interpretación.	Estrategias comunicacionales
	I.C.B	No hay claridad ni comprensión en la comunicación verbal.	
	I.C.C	No es de fácil comprensión	
	I.C.D	Es de manera clara, comprensiva y precisa.	

	I.C.E	Se recibe la información de forma clara y comprensiva.	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera usted que los niveles gerenciales en la estructura organizativa de la asociación de Fútbol del estado Mérida reciben la comunicación no verbal de forma efectiva? 	I.C.A	Los niveles gerenciales de la asociación no reciben de forma efectiva la información	
	I.C.B	La comunicación se recibe de forma regular.	Estrategias comunicacionales
	I.C.C	Es recibida de forma efectiva.	
	I.C.D	No se recibe de forma efectiva debido a la problemática tecnológica que se vive hoy en día en el país,	
	I.C.E	Debido a la problemática tecnológica los niveles no reciben la comunicación no verbal de forma efectiva	
<ul style="list-style-type: none"> ¿En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida se imponen los criterios personales en el proceso comunicacional? 	I.C.A	Dentro de la, se imponen los criterios personales.	
	I.C.B	Se nota en la asociación imponencias en los criterios personales.	
	I.C.C	Hay muchos desacuerdos de opiniones e ideas para mejorar los elementos negativos de la asociación.	
	I.C.D		

		Los criterios personales son elementos que se imponen mucho en la asociación.	Relaciones humanas
	I.C.E		
		La opinión de los funcionarios son elementos que conllevan las imponencias de criterios personales.	
<ul style="list-style-type: none"> ¿La comunicación verbal y no verbal, En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida produce cambios en el comportamiento de sus miembros? 	I.C.A	Produce muchos cambios en la comunicación verbal y no verbal.	
	I.C.B	Causa cambios constantes, en la comunicación verbal y no verbal.	
	I.C.C	En la comunicación no verbal y verbal se influyen muchos cambios en el comportamiento.	
	I.C.D	Son factores de cambio en la organización.	
	I.C.E	Son elementos que producen cambio en organización.	Canal de comunicación
<ul style="list-style-type: none"> ¿Considera usted que las diferentes creencias, costumbres y tradiciones son elementos que generan conflictos en el proceso comunicativo de tu organización? 	I.C.A	No son motivo de conflictos en la asociación, pues hay un respeto mutuo.	
	I.C.B	Las creencias y costumbres en la organización son elementos consecuentes de conflictos.	

Cont. Cuadro N° 4

	I.C.C	Los diversos elementos indicados en la interrogante son causa de conflicto y desigualdad que se vive en la asociación.	
	I.C.D	Eses factores generan diferencias en la asociación y no conflicto.	Cultura
	I.C.E	Pero la realidad que si dichos elementos generan choque de criterios en las relaciones grupales.	
<ul style="list-style-type: none"> ¿La organización cuenta con un espacio físico y tecnológico acorde con las condiciones pertinentes para llevar a cabo una efectiva comunicación sin interrupción? 	I.C.A	La organización no cuenta con un espacio suficiente ni tecnología adecuado para las labores.	
	I.C.B	Hay espacio físico y tecnología.	
	I.C.C	No hay espacio propio, la tecnología se no es adecuada para su funcionamiento.	Clima organizacional
	I.C.D	No hay una infraestructura amplia y hay un déficit de tecnología en la asociación.	
	I.C.E	La organización cuenta con un físico y tecnológico.	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Qué canales de comunicación son usados para transmitir los mensajes comunicacionales en la Asociación de 	I.C.A	Se usan todos tipos de canales de comunicación, por ser los medios que permiten facilitar la expansión de información.	
		Son únicos medios que maneja la organización para	

Fútbol del Estado
Mérida?

expandir la información de la institución a los internos y externos, y se utilizan todos medios indicados en la determinada pregunta.

I.C.B

Los dichos canales permiten estar más cerca de los usuarios de mi asociación a los usuarios externos.

I.C.C

Los canales más usados en la organización son las redes sociales, así como: (Facebook, twitter, Instagram, grupos de WhatsApp y correos electrónicos.

I.C.D

www.bdigital.ula.ve

Todos elementos indicados, son elemento que se manejan en la institución que permite a la organización estar actualizado en el proceso.

I.C.E

- ¿Los líderes de la organización poseen una buena comunicación con los miembros que la integran?

I.C.A

La directiva de la asociación no se comunica de forma buena con su personal.

I.C.B

Los líderes de la organización no poseen buena comunicación.

	I.C.B	En la asociación los líderes poseen buena comunicación.	
	I.C.C	No se comunican de forma positiva con los miembros de la organización.	Organización
	I.C.E	Poseen una comunicación regular con el personal de la asociación.	
<ul style="list-style-type: none"> ¿Según su opinión cree usted que los usuarios de la organización reciben información de un modo satisfactorio? 	I.C.A	Los usuarios de la organización reciben la información de forma satisfactoria.	
	I.C.B	Hay debilidad de información lo cual imposibilita la satisfacción de los usuarios.	
			+
	I.C.C	No son satisfechos con la información recibida en la asociación.	
	I.C.D	Cuando hay suficiente información sin se recibe.	Estrategias de efectividad comunicacional
	I.C.E	No reciben la información satisfactoriamente debido a que los miembros de la asociación no manejan todo	

			tipo de información que se debe ofrecer.	
<ul style="list-style-type: none"> 10-¿El empoderamiento en el proceso comunicacional de los miembros de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, mejoraría las relaciones? 	I.C.A	Mejoraría las relaciones grupales.		
	I.C.B	El empoderamiento podrá cambiar situaciones negativas en asociación.		
	I.C.C	El empoderamiento daría mejor desarrollo en el trabajo grupal de la organización		
	I.C.D	No mejoraría las relaciones grupales.	Estrategias de efectividad comunicacional	
	I.C.E	Estos son factores que causan conflictos, razón por el cual que no sería factible en empoderamiento en la asociación.		

Hallazgo de Investigación

A continuación, se presenta una relación entre literalidad e interpretación para obtener la comprensibilidad del estudio a través de elementos llamados hallazgos. No obstante, estos hallazgos están en franca relación con las categorías propuestas en el estudio y que van a conducir a la propuesta deseada de la presente investigación.

Hallazgo nº 1:

Pregunta nº 1. ¿La comunicación verbal en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida es clara y de fácil comprensión?

Mediante las respuestas de los informantes clave A, B, C, D y E, se pudo observar que la comunicación verbal en la institución no representa una alternativa para que las personas expresen sentimientos de satisfacción, claridad de mensajes y comprensión. En ese sentido, la comunicación verbal en sus diferentes formas es un medio para expresar los sentimientos sobre ciertas necesidades sociales, por lo tanto, en base a este factor no hay claridad de dicho proceso comunicacional en la institución.

Categoría: El anterior hallazgo sobre la comunicación verbal, se relaciona con la categoría estrategias de comunicación, al considerar que todos y cada uno de los

aspectos comunicacionales puedan convertir a la organización del fútbol merideño en una empresa con ventajas estratégicas, al desarrollar el proceso de comunicación verbal. De esta forma, el factor comunicación verbal en la asociación de fútbol del Estado Mérida, no cumple con la categoría antes mencionada, porque no aplica las estrategias inherentes al proceso comunicacional. Al tener esta perspectiva, Chiavenato, I (2009) expresa que: en la comunicación verbal Las personas deben recibirla y entenderla con facilidad, se debe emplear un lenguaje estimulante que incentive la participación de los individuos, esto será fundamental para que el proceso comunicativo verbal sea eficaz (p.315).

Hallazgo n° 2:

Pregunta n°2. ¿Considera usted que los niveles gerenciales en la estructura organizativa de la asociación de Fútbol del estado Mérida reciben la comunicación no verbal de forma efectiva?

Se pudo constatar durante el momento de la investigación, que los individuos de la institución, afirma que los niveles gerenciales en la estructura organizativa reciben la comunicación no verbal de forma afectiva. Sin embargo, se pudo constatar que los mismos no reciben la comunicación de forma eficaz debido a que la comunicación no verbal, inferir que hay una relación limitada entre la capacidad de comunicación y el desempeño del liderazgo de la estructura gerencial de alto nivel y los empleados en sí.

Categoría: La estructura de una organización debe facilitar el logro de objetivos y en ella se debe saber manejar bien los lineamientos de la comunicación no verbal, como los objetivos son una parte importante de las estrategias de una organización, sólo es lógico que la estrategia y la estructura estén muy relacionadas para efectivizar los procesos de comunicación en el entorno laboral. En esta categoría de estrategias comunicacionales, se denota confusa la utilización efectiva de comunicación no verbal por parte de los gerentes de la estructura y los funcionarios de la misma.

Hallazgo n° 3:

Pregunta n°3 ¿En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida se imponen los criterios personales en el proceso comunicacional?

En la asociación, unos de los elementos más frecuentes es la imponencia de los criterios personales, esto, condiciona el proceso del funcionamiento de los individuos de la institución. La falta de comunicación es otra de las causas que provocan conflictos serios en el trabajo, en la organización debido los criterios personales que enfrenta la institución, cuando el rendimiento, la motivación o los sentimientos de pertenencia a la organización se ven afectados se pierde el horizonte de la organización.

Categoría: Las imponencias personales en la asociación, no cumple con la categoría de las relaciones humanas. Se considera que las relaciones humanas en una organización son factores esenciales para que los individuos puedan desarrollar su potencial individual e intelectual, ya que estos vínculos son los que permiten la constitución de diversas sociedades en un espacio organizacional que tienen distintas concepciones.

Hallazgos nº4:

Pregunta nº4 ¿La comunicación verbal y no verbal, En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida produce cambios en el comportamiento de sus miembros?

Los factores de comunicación no verbal y verbal en la asociación son elemento del cambio, cuando el mismo actor se utilice de manera adecuada. Los individuos de la dicha institución deportiva, manejan de manera no eficiente dichos procesos comunicacionales. Con respecto a las personas que laboran allí, se observó que no hay un clima armónico en ellos, se notó, que entre el departamento de recursos humanos y los trabajadores también hay un gran problema de intimidación, miedo, y actitudes no acordes entre compañeros de trabajo, percibiéndose un ambiente laboral pesado y falta de liderazgo.

Categoría: La categoría perteneciente en este componente es las estrategias comunicacionales, que a través de símbolos (gráficos) se expresa un mensaje por medio de un canal hacia el receptor, en un esfuerzo por compartir la información. Este mensaje debe incluir códigos que sean comunes tanto al emisor como al receptor para que el objetivo del acto de emisión del mensaje se cumpla, o sea, para hacer eficaz la comunicación a los individuos de dicha organización.

Hallazgo nº5:

Pregunta n°5 ¿Considera usted que las diferentes creencias, costumbres y tradiciones son elementos que generan conflictos en el proceso comunicativo de tu organización?

En la asociación de fútbol del Estado Mérida, las creencias, costumbres y tradiciones son un componente débil. En este sentido, en las entrevistas realizadas se pudo constatar como los individuos que ocupan diferentes cargos en A.F.E.M. manifiestan su descontento con los jefes de la organización, por la forma la forma en la cual se hacen las cosas, de lo que sale bien, de lo que sale mal, de lo que se hace y de lo que no, en sí, se están quejando de todo; al no existir una cultura organizacional corporativa no existe uniformidad en la manera de ver las cosas, cada quien las ve a su modo, el juicio se vuelve subjetivo y todo se convierte en motivo de queja y chismes.

Categoría: La cultura organizacional es un componente de sumas prácticas y hábitos comunes, que hacen posibles los procesos productivos de una organización. Por lo tanto, esta categoría de la cultura no cumple con la función de las estrategias de la misma. Se observó la ausencia de normas, leyes, valores organizacionales, una cultura organizacional no definida entre ellos, notándose en algunos trabajadores comportamiento inadecuado al momento de sus labores, algunos se veían como perdido sin saber qué es lo que hacen en la institución, también se notaban como ignorantes en su rostro.

Hallazgo n° 6:

Pregunta n°6 ¿La organización cuenta con un espacio físico y tecnológico acorde con las condiciones pertinentes para llevar a cabo una efectiva comunicación sin interrupción?

Durante el proceso de observación se logró verificar que la institución cuenta con instalaciones que se encuentran en pésimas condiciones, como la iluminación debida que hay falta de lámparas en algunas oficinas, asimismo, al momento de realizar la entrevista me debilitaba para tomar notas, motivado a su poca iluminación. También existe problemas con las puertas, las cuales se encuentran en mal estado, falta de ventilación, existe un gran deterioro de los asientos de los trabajadores, lo cual, genera riesgo a los mismos, así como de los asientos de los visitantes externos. Por

consiguiente, no hay señalizaciones u indicaciones que oriente a las personas, sin informar en donde se encuentra ubicado los departamentos y los trabajadores, ni tampoco señalización donde se ubica el Instituto, Por otro lado, con respecto a la infraestructura es un espacio pequeño, para la movilidad y ubicación de los trabajadores.

Categoría: Esta inquietud se relaciona con la categoría de canal de comunicación lo cual según Idalberto Chiavenato (2009) define canal siendo el medio por el cual se transmiten las señales que portan la información y Mensaje que pretenden intercambiar Emisor y Receptor. En este sentido el canal se refiere al canal de Comunicación más frecuente, que a su vez es la atmósfera a través del cual se puede transmitir la voz. Viéndolo desde este sentido se puede ver que el espacio físico de la A.F.E.M, no está acondicionado para que se pueda dar una eficiencia en este proceso de canal de comunicación, debido a que dicha Institución deportiva se encuentra localizado frente a una avenida y los ruidos de los vehículos, transfieren e impiden la comprensión de mensajes del personal.

Hallazgo n°7:

Pregunta n° 7 ¿Qué canales de comunicación son usados para transmitir los mensajes comunicacionales en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida?

Los líderes como los funcionarios utilizan diversos medios o canales, así como radio, Prensa, Instagram, WhatsApp, etc. Pero no la utilizan debidamente, los trabajadores llegan tarde a su lugar de trabajo, y no toman en cuenta, los diferentes canales (redes sociales), para que puedan cuadrar el horario de su labor, produciendo así retrasos en las actividades y tareas llevadas a cabo en la institución. Igualmente se observó que, cuando la institución recibe visitantes, y el mismo solicitan alguna información a los trabajadores, estos no atendían o no prestaban la información necesaria, decían que hay que esperar a la presidenta. Para ellos todo es la figura de la presidenta que tiene la información y es quién sabe todo.

Categoría: Esta categoría no cumple con elementos de las estrategias de la cultura de la organización, pues no Facilita la toma de decisiones grupales al transmitir datos que evalúan e identifican las diferentes acciones a tomar.

Hallazgo n°8:

Pregunta n°8 ¿Los líderes de la organización poseen una buena comunicación con los miembros que la integran?

Efectuándose una interpretación personal a través de la observación, la cual se logró al momento de aplicar la entrevista al informantes clave, y analizando su lenguaje corporal, movimientos de manos, gestos de su rostro, expresiones, tono de voz, asimismo, como de acuerdo al contenido propuesto en la investigación; se subraya: en lo referente a los Procesos de Comunicación, llevado a cabo en la asociación, a su modo de ver es bueno; así como también, que el ambiente laboral o clima laboral, se está fortaleciendo debido que los trabajadores que hacen vida en la institución participan en actividades físicas, deportivas y recreativas logrando un ambiente positivo para compartir y participar como equipo de trabajo dentro y fuera de la fundación. Garete y George (2006), define “Líder carismático es un líder entusiasta, con confianza en sí mismo, capaz de comunicar claramente su visión de lo bueno que podrían ser las cosas. Siendo este un tipo de liderazgo transformador y creativo” (p. 514),

Categoría: La calidad de comunicación proporciona buena salud laboral, consolidando sus relaciones interinstitucionales, como por ejemplo con la gobernación del estado, a través de eventos deportivos y recreacionales. Por esta razón esta categoría organización cumple con el criterio establecido.

Hallazgo n° 9:

Pregunta n° 9 ¿Según su opinión cree usted que los usuarios de la organización reciben información de un modo satisfactorio?

Se notó interrupción, ruido por parte de los trabajadores, debido que hay oficinas que laboran con otros departamentos juntos. Tal situación causa trastornos al momento de la comunicación entre ellos, y al momento que el usuario externo recorre para recibir información. Se observó que las informaciones de la institución no llegan a todos los miembros del equipo ni a los usuarios externos, hay un gran problema de especulación de información no exacta debido a la tecnología no adecuada en la asociación.

Categoría: En una organización de individuos, la información es la satisfacción de orientación de los procesos, que orienta a los usuarios internos y externos de forma

clara y objetiva. En este sentido la categoría Estrategias de efectividad comunicacional no es funcional y no cumple con las situaciones categóricas en la organización.

Hallazgo nº10:

Pregunta nº10 ¿El empoderamiento en el proceso comunicacional de los miembros de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, mejoraría las relaciones grupales?

Se nota una mayoría de individuos de la A.F.E.M, en total concordancia cuando el proceso de implementar el empoderamiento en la misma institución. Cuando todos los colaboradores comparten decisiones y liderazgo, la motivación tiende a aumentar. Este factor aumenta la cooperación entre las personas que trabajan juntas para el desarrollo del proceso de comunicación cuanto al empoderamiento.

Categoría: El empoderamiento en una organización es la base fundamental, para adquisición de desarrollos de habilidad y capacidad del personal la empresa. Una vez adestrado el personal, más impacto o mejorías darán los procesos organizacionales. Por lo tanto, la categoría estrategias de efectividad comunicacional cumplen con los elementos ante mencionados a la asociación.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO V

PROPUESTA

ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES PARA LA ASOCIACIÓN DE FÚTBOL DEL ESTADO MÉRIDA

Presentación

En la actividad gerencial, se hace necesaria la incorporación de estrategias comunicacionales ya que estas proporcionan una visión y misión orientada hacia el objetivo final de lo que se quiere conseguir y las acciones a ser implementadas para el logro de las metas planteadas. Así pues, las estrategias comunicacionales, ofrecen información de la situación y posicionamiento en los que se encuentra la organización, marcando las etapas que han de cubrir para su consecución.

En este mismo orden de ideas, no es fortuito que cada vez, las diferentes organizaciones vean grandes oportunidades en las estrategias comunicacionales en el deporte, puesto que ella representa un medio para alcanzar determinados fines: social, cultural, económico, educativo y político; la cual contribuye a promover la participación de masas de diferentes entes asociativos deportivos alrededor del mundo.

La presente propuesta tiene como objetivo general proponer estrategias comunicacionales enmarcadas en la herramienta del coaching ontológico, como el estudio del ser en las organizaciones deportivas lo que contribuirá a fortalecer las habilidades comunicacionales y la relación interpersonal dentro de los grupos, tanto en las organizaciones de derecho público y privado. Luego, la presente propuesta permitirá el auto conocimiento, además, mejorará la capacidad de adaptación, visualizando nuevas posibilidades, empoderándose del entorno gerencial y el cambio de perspectiva por una más favorable y de esta forma tomar el control de dichas herramientas.

Fundamentación

La propuesta planteada se apoya en la Teoría de las Relaciones Humanas, que es la corriente iniciada con el experimento de Hawthorne, que se opone a los supuestos clásicos mediante el énfasis en las personas y en las relaciones humanas a través del Comportamiento Social de los empleados de una organización, que según Chiavenato (2004) expresa que:

El comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no actúan o reaccionan aisladamente como individuos, sino como miembros de grupos. Por cualquier desviación de las normas grupales, el trabajador sufre sanciones sociales o morales de los colegas, como un intento de que se ajuste a los patrones del grupo. Mientras los patrones del grupo permanezcan inmutables, el individuo resistirá a los cambios para no apartarse de ellos. (p.91)

A su vez, se respalda en la Teoría de la Comunicación, la cual según Piñuel, y Arias (1982), “estudia la capacidad que poseen algunos seres vivos de relacionarse con otros seres vivos intercambiando información” (p.18). En este sentido la interacción comunicativa requiere habitualmente una menor inversión de tiempo, para el logro del objetivo perseguido, que la interacción ejecutiva. Este ahorro aumenta el tiempo vital disponible para otras actividades. Desde este punto de vista, las especies que desarrollan más las relaciones comunicativas, según la teoría ante mencionada, tienen mayores posibilidades de supervivencia.

En este sentido Piñuel y Arias (1982), expresan que “en la comunicación humana es posible que las energías puestas al servicio de la producción y transmisión comunicativa, superen las energías que se requerirían para realizar una secuencia de actos ejecutivos, como consecuencia de la incorporación al proceso comunicativo de la organización social en su conjunto y de la tecnología. (p.45). La contraposición entre expresiones y actos ejecutivos sirve para una primera delimitación de lo que debe entenderse como “comportamiento comunicativo” (Véase anexo B)

Al respecto, la teoría general de las distintas escuelas de Relaciones Humanas, engloba todos los enfoques de comunicación y sus estrategias, cuya aplicación involucra la observación permanente de estos pasos: conocer sus objetivos, visión,

misión, metas, generar propuesta de valor, comunicar la propuesta de valor y cuidar las alianzas.

Por lo antes señalados, la propuesta del presente estudio tiene como parte fundamental crear ventajas competitivas en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, con el propósito de mejorar las habilidades comunicativas, mejor convivencia, y el posicionamiento entre los miembros de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Plantear estrategias comunicacionales enmarcadas en coaching ontológico para el mejoramiento de la gerencia deportiva en la Asociación de fútbol del Estado Mérida.

Objetivos Específicos

1. Sintetizar las estrategias comunicacionales necesarias para el progreso de la comunicación en la Asociación de Fútbol del estado Mérida.
2. Mencionar la factibilidad social, tecnológica y económica para el desarrollo de las estrategias en la Asociación de Fútbol del estado Mérida.
3. Disponer planes de acción enfocados en el coaching ontológico para fortalecer las habilidades comunicacionales en la Asociación de Fútbol del estado Mérida.

Justificación

Las estrategias comunicacionales para el desarrollo de las habilidades comunicativas a los individuos de la A.F.E.M, se justifica por la necesidad que tienen los directivos y subordinados para responder a las demandas actuales del mundo de la gerencia de las organizaciones deportivas con el propósito de generar acontecimientos de pensamientos innovadores o mejoras en los procedimientos de los entes asociativos deportivos entre otros.

La presente propuesta está orientada para aportar soluciones concretas que orienten al personal a tomar decisiones que respalden el óptimo desempeño organizacional. Asimismo, se procura asegurar el empleo efectivo de las habilidades comunicativas en el ámbito organizacional para que, de este modo, los conocimientos adquiridos sean

aplicables de manera directa a través de un procedimiento de instrucción que puede adaptarse a las necesidades de cada grupo y a la realidad de la organización.

La estrategia comunicacional permitirá al personal desarrollar la asertividad y la autoestima como habilidad social que ayuda a comunicar de forma clara y decidida los sentimientos, las necesidades, las aspiraciones, y las opiniones propias. Es una conducta aprendida y socialmente aceptada que facilita la relación con los otros, donde se aprende a expresar las propias emociones sin dejar de respetar a los demás, convirtiendo el hecho social en un paso decisivo hacia una mejor calidad de vida.

Estructura

Las estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, están relacionadas con la identificación de procesos comunicacionales que permitirán a la A.F.E.M. mejorar las relaciones humanas en su estructura organizativa y de esta forma prestar un mejor servicio público.

Uno de los puntos del desarrollo de la propuesta es presentar una solución propia al problema estudiado con el fin de convencer al involucrado en dicho proceso y de que la propuesta es la mejor al generar cambios. Lo que convierte a la propuesta en un hecho actual que se caracteriza por un ambiente dinámico en constante cambio y exige de las organizaciones una elevada capacidad de adaptación, como condición básica de sobrevivencia: Adaptación, renovación y revitalización significan cambio.

Es a partir de esta perspectiva, Lewin, K. (1946), expresa que:

El proceso de cambio ocurre en un campo dinámico de fuerzas que actúan en varios sentidos. De un lado): existen fuerzas positivas que actúan como apoyo y soporte al cambio y, de otro lado, fuerzas negativas que actúan como oposición y resistencia al cambio. En la organización, existe una báscula dinámica de fuerzas positivas que apoyan y soportan el cambio de fuerzas negativas que restringen e impiden el cambio. (p.322).

Las estrategias pretenden dar respuestas al estudio de factibilidad, es decir, que sea posible, realizable, fácil de desarrollar, y asequible a quien pretenda ejecutarlo. Los planes que se realizará son de fácil comprensión y desarrollo para los directivos por

contener en su estructura elementos de aplicación común. A través de su implementación se utilizarán materiales específicos para la reflexión.

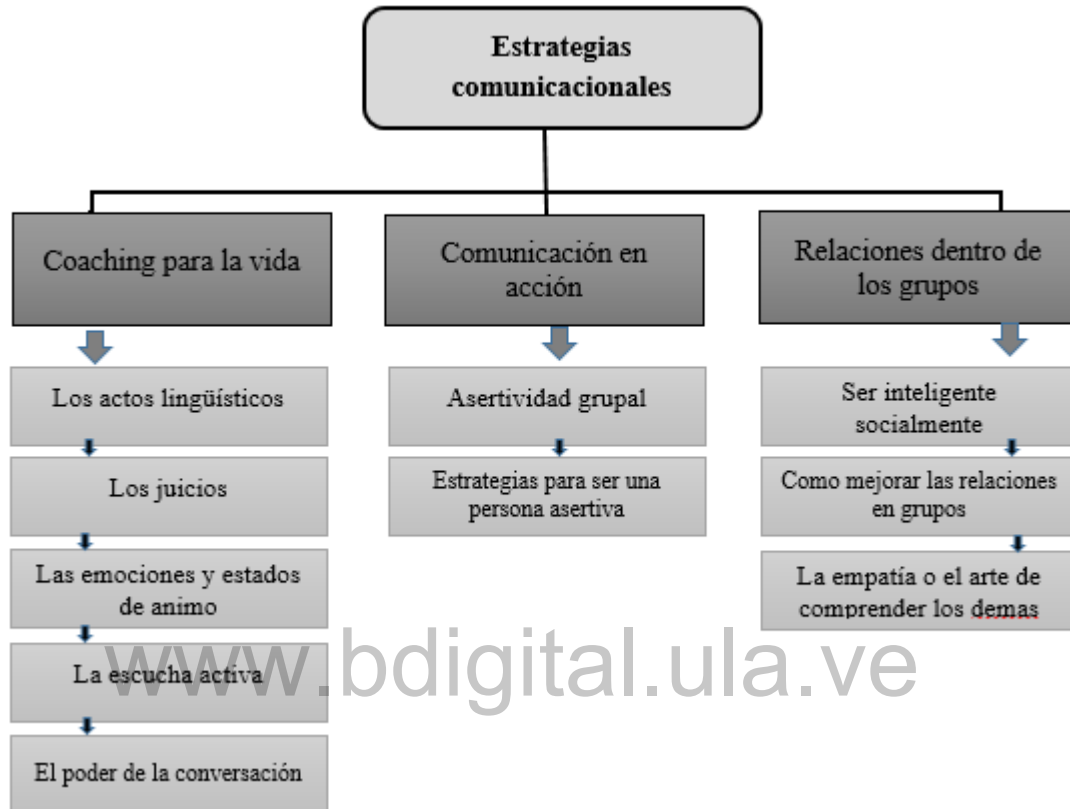


Gráfico 2 Estructura de la propuesta

Coaching para la Vida

El Coaching para la vida es una herramienta gerencial que desarrollará en los participantes, competencias de comunicación para un adecuado manejo de los aspectos trascendentales de sus vidas personal y laboral con fortalezas, aprendizajes y equilibrio que le permitirán mejorar sus relaciones inter e intrapersonales, tendientes a conocer y manejar las técnicas y herramientas básicas del Coaching. Así pues, el participante reforzará sus conocimientos, habilidades y destrezas para realizar actividades de Coaching para la vida a nivel personal, lo que generara un impacto positivo en sus

acciones que se traducirán en un mejor diseño, ejecución y evaluación de sus comunicaciones efectivas en todos los ámbitos de su vida.

En consideración a lo antes establecido, se presenta el coaching para la vida (C.P.V) compuesto por dos unidades, que son Comunicación en acción y, por último, Las Relaciones dentro de los grupos conformado por tres unidades.

Objetivo Principal

Generar nuevas posibilidades de hacer y ser. No se trata sólo de entregar herramientas, sino de formar profesionales capaces de utilizar dichos instrumentos con la consecuencia de que lo fundamental para el logro de un resultado no es la herramienta, sino quien la utiliza

Al terminar esta unidad, los participantes estarán en capacidad de:

Desarrollar a las personas, equipos y organizaciones para que se hagan cargos de los nuevos desafíos que presenta el entorno actual deportivo, en relación a fenómenos como: liderazgo, el cambio, la comunicación, y el manejo de las emociones.

Cuadro 5 Coaching para la vida

Técnica de instrucción	Temas	Contenidos	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Evaluación
Taller	Módulo I Actos lingüísticos	1.1 Postulados básicos de la ontología del lenguaje. 1.2 Afirmaciones y declaraciones. Competencias conversacionales	Asistencia. Bienvenida.	El Investigador	Humanos: experto (a) en comunicación organizacional	8h30am	Cuestionario
	Módulo II Los juicios	2.1 Los juicios y la estructura de la temporalidad. 2.2 Como se fundamentan los juicios. 2.3 La doble cara de los juicios. 2.4 Algunas estrategias para mejorar la efectividad en las conversiones conflictivas.	Ponencia. Refrigerio.	Doris Guillen	Tecnológicos: Laptop Proyector Camera Fotográfica	10h30am	Ensayos

**Cuadro 5
(cont.)**

Módulo III Emociones y estados de animo	2.5 Trabajos sobre la rabia, miedo, culpa y vergüenza. 2.6 Estados de ánimos y acción. 2.7 Cuatro estados emocionales básicos: resentimiento, resignación, motivación y paz	Dinámica grupal. Participación.	Materiales: Marcadores Acrílicos	Participación
Módulo IV La escucha	2.8 El lado oculto del lenguaje. Escuchar no es oír. 2.9 Matrices básicas de la escucha 2.10 Comunicaciones empáticas	Conclusión. Evaluación. del r	Pizarras Acrílicas	Sesión de coaching
Módulo V El poder de las conversaciones	2.11 Diseñando conversaciones 2.12 La conversación para posibles conversaciones. 2.13 Relaciones personales y conversaciones	Talle	Hojas de papel Papel boom Bolígrafos Lápices	

12h00pm

Comunicación en Acción

Es la Habilidad social que ayuda a comunicar de forma clara y decidida los sentimientos, las necesidades, los deseos y las ideas propias.

Es una conducta aprendida y socialmente aceptada que facilita la relación con otros; contribuye a la consecución de una meta y se desarrolla de acuerdo al contexto social en el que tiene lugar.

Asimismo, se estila una serie de pautas para desarrollar las habilidades de comunicación en acción que sirvan de apoyo a la diversas situaciones sociales y laborales. Cuando la comunicación en acción entre miembros de los grupos mejora, también lo hace su rendimiento.

A través de la comunicación se establecen las normas de conducta, los estilos, y los roles que desempeña cada uno de los componentes, estableciéndose las relaciones interpersonales que aumentan la cohesión del grupo y el reconocimiento de quienes lo conforman, mientras la comunicación en acción entre los miembros del grupo aumenta el autoconocimiento personal y profesional, lo que siempre mejora las relaciones y estrecha los vínculos internos de sus componentes en la organización.

Objetivo Principal

Mejorar la forma de comunicar. Facilitar la comunicación en acción entre los miembros del grupo para avanzar en la toma de decisiones de la organización.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

- Desplegar las normas sociales o reglas de conductas compartidas por el grupo y que proporcionan un marco preceptivo en el que se mueve todos sus componentes.

Cuadro 6 Comunicación en acción

Técnica de instrucción	Temas	Contenidos	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Evaluación
Taller	Módulo I Asertividad grupal	1.1 Conceptos de asertividad. 1.2 En qué consiste ser asertivo 1.3 Las características de la persona asertivo	Asistencia. Bienvenida. Ponencia. Refrigerio.	Ramírez Méndez	Humanos: experto (a) en comunicación organizacional Tecnológicos: Laptop Proyector Camera Fotográfica	8h30am	Cuestionario
	Módulo II Estrategias para ser una persona asertiva	1.1 cómo aprender las críticas. 1.2 Aprender a decir que no 1.3 Cómo decir que no	Dinámica grupal. Participación. Conclusión. Evaluación. del taller	MSc. Yuri Martins	Materiales: Marcadores Acrílicos, Pizarras Acrílicas, hojas de papel, boom, Bolígrafos, Lápices	12h00pm	Ensayos

Las Relaciones dentro de los Grupos

Serie de habilidades que favorecen el establecimiento y el mantenimiento de las relaciones sociales fuertes y sólidas. Estas habilidades de relación dentro de los grupos, son importantes en la unión con los demás para aumentar la seguridad personal y la autoestima, para facilitar unas relaciones fluidas evitando malentendidos, ahorrando tiempo y energía, para ser respetado, para aumentar la influencia positiva sobre los otros y, finalmente, para incrementar la valoración dentro del grupo en el entorno laboral.

Objetivo Principal

Fijar metas con la convicción de que se puede lograr las relaciones grupales. Apoyarse en grupos tanto efectivos como racionales para conseguir aumentar el nivel de motivación y autoestima en el ambiente laboral de la organización.

Al terminar esta unidad, los participantes podrán:

- Adoptar en grupos una conducta orientada al rendimiento mediante apoyos cognitivos.

www.bdigital.ula.ve

Cuadro 7 Las relaciones de los grupos

Técnica de instrucción	Temas	Contenidos	Actividad	Responsables	Recursos	Tiempo	Evaluación
Taller	Módulo I Ser inteligente socialmente.	1.1 Definición de inteligencia social. 1.1. Fases de la interacción social	Asistencia. Bienvenida. Ponencia.	MSc.Doris Guillen	Humanos: experto (a) en comunicación organizacional	8h30am	Cuestionario
Taller	Módulo II Como mejorar las relaciones en grupos.	2.1 que es un grupo 2.2 tipos de grupos 2.3 características de los grupos. 2.4 diferencia entre un grupo y un equipo. 2.5 las ventajas de trabajar en grupo. 2.6 cómo mejorar las relaciones dentro de los grupos.	Refrigerio. Dinámica grupal. Participación	MSc.Doris Guillen	Tecnológicos: Laptop Proyector Camera Fotográfica	10h00am	Cuestionario
Taller	Módulo III La empatía o el arte de comprender los demás.	3.1 Definición de empatía. 3.2 características de la empatía 3.3 las claves para comprender los demás.	Conclusión. Evaluación del Taller	Lcda. Janeth Cano	Materiales: Marcadores Pizarras Boom Bolígrafos	12h00pm	Ensayo

Componentes de la Propuesta.

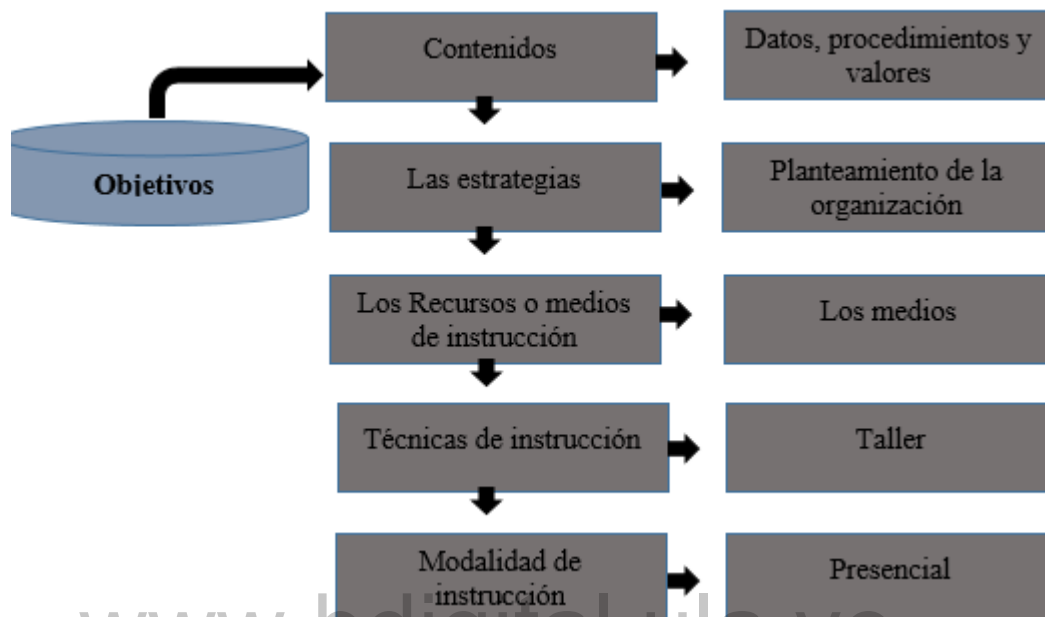


Gráfico 3 Componentes de la propuesta

Descripción de los Componentes de la Propuesta

De acuerdo con el plan presentado, se deben considerar diversas fases para su ejecución estas se describen a continuación:

I Fase: Identificación de los Objetivos

Los objetivos de aprendizaje son indicadores fundamentales para evaluar el logro de la efectividad en el proceso de planificación de la instrucción. Están claramente identificados en la fundamentación teórica del presente trabajo, ampliamente descritos y fundamentados.

Fase II Fase los Contenidos Programáticos

Los contenidos consisten en la información que el participante debe internalizar a través de la situación de instrucción para desarrollar el comportamiento que se espera de él, y que aparece descrito en los objetivos, es decir, se refiere a todo el cumulo de

información (conceptual, procedimental y actitudinal) que forma parte del proceso de desarrollo de saberes y competencias al cual aspira la enseñanza. Luego, pueden ser considerados como los elementos comunes de diferentes teorías, siempre que se adapten al momento, problema o situación y estén en sintonía con los contenidos con el entorno deportivo y gerencial actual. Luego, los contenidos a ser ministrados parten del coaching ontológico, comunicación en acción y las relaciones dentro de los grupos.

Fase 3 los recursos o medios de instrucción

Se define como todo medio, instrumento u objeto que sirva de enlace entre los expertos y los participantes en el proceso del aprendizaje. Pueden ser utilizados como simple ayuda del facilitador o como sustituto del mismo en algunas de sus funciones (una guía de estudio impresa, en un sistema de estudio a distancia). Así pues, los recursos de instrucción a ser utilizados en la propuesta son los siguientes: recursos impresos (guías de estudio, trípticos), medios audiovisuales (películas), y finalmente los recursos visuales (pizarrón).

Fase 4 Técnica de instrucción

Las técnicas son los procedimientos de instrucción que son seleccionados para ayudar a los participantes a internalizar los contenidos o mensaje instruccionales para facilitar el logro de los objetivos. La técnica de instrucción a ser implementada en esta propuesta es el taller, el cual se fundamenta en una relación directa entre participantes y el experto, cuyo propósito básico es lograr la integración de los basamentos teóricos con la ejecución práctica.

Fase 5 modalidad de la instrucción

Se refiere a la forma de administración del programa o situación educativa y puede comprender diferentes opciones: presencial, a distancia y semipresencial; para la presente propuesta se requiere la aplicación de la modalidad presencial, debido a que el proceso comunicativo depende de la interacción física de los individuos y grupos en las organizaciones.

Estudio de Factibilidad

Factibilidad Social

La implementación de las estrategias comunicacionales es de suma importancia para conocer qué es necesario perfeccionar en cuanto a satisfacción de los procesos y canales comunicacionales en la A.F.E.M. De igual modo, le sirve a las autoridades y funcionarios como un canal para conocer el estado de ánimo y disponibilidad de los trabajadores como consecuencia de situaciones adversas que los afecte y de este modo, trazarse acciones con el objetivo de elevar la calidad de vida laboral y el estilo de vida de las personas o grupo.

Factibilidad Económica

La factibilidad económica, expone la base sobre la cual se interpretan y analizan los cálculos costo-beneficio, para medir la posibilidad de ejecución de las diferentes estrategias planteadas en el presente estudio. Cabe resaltar que las organizaciones deportivas tal como clubes, asociaciones ligas cuentan con partidas presupuestarias para el desarrollo del talento humano. Luego, la probabilidad económica se deberá medir en beneficio del aporte que generará el presente estudio a los individuos, como una inversión a futuro de la organización y no en los gastos financieros

Factibilidad Tecnológica

La aplicación de las estrategias puede contribuir al conocimiento de qué es lo que más motiva los individuos, con el objetivo de dirigir o estructurar las habilidades y compromisos del personal mediante los procesos de comunicación y la utilización de las tecnologías de forma eficaz en la organización; de modo que puede elevarse los niveles de desarrollo tecnológico en la asociación de forma efectiva.

De modo indirecto puede influir en el incremento progresivo de mejorar los factores influyentes de tareas y las relaciones a los individuos mediante la realización de actividades comunicacionales y tecnológicas desarrollados en el campo laboral, revirtiéndose en un mayor impacto, con alta motivación que pueden mejorar los

elementos o factores de cultura, clima y relaciones grupales de dicha asociación deportiva.

Factibilidad Legal

De forma directa o indirecta, las estrategias comunicacionales para la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, está contenida en la Ley Orgánica de Deporte, la Actividad Física y Educación Física, entre otras leyes relacionadas, y en sus lineamientos. En todo momento, las autoridades competentes necesitan conocer el estado en que se desarrollan en los procesos de comunicación, así como el cumplimiento de los objetivos que se proyectan en cada una de ellas; de este modo, se pueden proyectar ajustes en las políticas de estrategias comunicacionales y tomar en cuenta mediante la ley, los factores comunicacionales que pueden afectar los individuos de la organización.

www.bdigital.ula.ve

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

La presente investigación en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, se llegó a la siguiente conclusión: bajo desarrollo de las relaciones interpersonales dado generalmente por ausencia de estrategias comunicacionales el cual es clave para la unificación de criterios y motivación interna y la forma de comunicarse de los miembros de la organización. Por otro lado, la ausencia de una comunicación efectiva entre los gerentes y colaboradores, debido a la estructura jerárquica de la misma. Es decir, se pudo presenciar una comunicación más vertical y menos horizontal. En este sentido, los colaboradores son solos receptores de información y no elementos claves en el proceso de comunicación el cual permita el intercambio de ideas y la construcción de un pensamiento sistémico en la organización.

Al mismo, con relación al primer objetivo, se evidencio la falta de compañerismo entre los nuevos y antiguos colaboradores, creación de subgrupos dentro de la organización, además de la falta de estrategias comunicacionales que regulen la convivencia interna. Por su parte, luego de la evaluación efectuada al final de la acción diagnóstica, los líderes reconocieron la necesidad de regularizar los factores del proceso de comunicación en el interior de la misma, y la necesidad de implementar estrategias comunicacionales que originen el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el bienestar social de los individuos en la A.F.E.M.

En concordancia al segundo objetivo, factibilidad social y económica se hace necesario, que los niveles jerárquicos dispongan los elementos fundamentales en la forma de comunicarse con su talento humano y plasmen de estrategias de comunicación que busque solucionar la problemática identificada y reforzar el papel que tienen los individuos como miembros dentro de la organización.

En base al tercero objetivo, se pudo denotar la carencia de la factibilidad social, técnica y económica, lo cual pueda desarrollar las acciones plasmada en el presente y

en el futuro por medio del desarrollo interpersonal sobre la comunicación efectiva y trabajo en equipo. asimismo, relaciones interpersonales y socialización organizacional, inteligencia emocional y finalmente el coaching ontológico como elemento fundamental dentro del proceso.

Finalmente, se en el último objetivo, se hace necesaria elaboración unas estrategias comunicacionales para la A.F.E.M, que tiene como la finalidad de buscar soluciones de capacitación a los individuos de la organización, logrando así la satisfacción del personal en el ámbito de capacitación, no solo por los conocimientos adquiridos, sino por la toma de consciencia y el cambio de accionar al internalizar su valioso rol como asociados de la organización.

Recomendaciones

A continuación, se muestra una serie de sugerencias que deben considerar los gerentes y los colaboradores de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida para mejorar el proceso de comunicación, así como para la aplicación de los procesos de estrategias comunicacional en cuestión, propuesto en la presente investigación, lo cual se recomienda lo siguiente:

- Se recomienda a la A.F.E.M, que en cuando a los flujos de comunicación ascendente, los jefes deben estar siempre abiertos a las dudas, sugerencias, comentarios por parte de los subordinados, así como también no dejar a un lado la solución de sus problemas, garantizándoles una pronta respuesta a su petición.
- Con relación de evaluar la efectividad y satisfacción de los empleados hacia la comunicación asertiva, se deberá fomentar una cultura donde se promueva en los distintos niveles de A.F.E.M, el interés en conocer lo que los subordinados tengan que decir. Esto implicaría que se efectúen en cada 6 meses aproximadamente.
- En cuanto al momento de elaboración de estudio, se sugiere en un futuro hacer una comparación del sondeo aplicado en la situación de tensión laboral con

otros posteriormente, ya que haya pasado rumor; y así medir de qué manera influyo este factor en los resultados de la investigación.

- Usar la misión, visión y los objetivos creado por el investigador Manuel Simba, ya que la asociación no cuenta con los mismos (ver Anexo C).

www.bdigital.ula.ve

REFERENCIAS

- Aguilar, A. (2004). *Capacitación y desarrollo del personal*. (4ª ed.) [Libro en línea]. México, Editorial Limusa noriega leditores. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&dq=aguilar+a.+s.+\(2004\).+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6llasmefgAhXRslkKHTv2C5YQ6wEIKjAA#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=CJhlsrSuIMUC&printsec=frontcover&dq=aguilar+a.+s.+(2004).+capacitaci%C3%B3n+y+desarrollo+de+personal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi6llasmefgAhXRslkKHTv2C5YQ6wEIKjAA#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2019, enero 20].
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. (5ª ed.) Caracas: Suplidora Van, C.A. Editorial: Episteme.
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª. ed.). Caracas: Episteme, C.A.
- Benítez, M y Gamarro, F. (2010). *El fútbol como deporte educativo: Modificaciones metodológicas y actividades para su enseñanza en la escuela*. [Libro en línea]. España: Wanceulen editorial deportiva, s.l. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=vpgBCwAAQBAJ&pg=PA90&dq=Ben%C3%ADtez,+M+y+Gamarro,+F.+\(2010\).+El+f%C3%BAtol+como+deporte+educativo:+Modificaciones+metodol%C3%B3gicas+y+actividades+para+su+ense%C3%B1anza+en+la+escuela.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwij1YmGrOfgAhUx1lkKHd4PCaYQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Ben%C3%ADtez%2C%20M%20y%20Gamarro%2C%20F.%20\(2010\).%20El%20f%C3%BAtol%20como%20deporte%20educativo%3A%20Modificaciones%20metodol%C3%B3gicas%20y%20actividades%20para%20su%20ense%C3%B1anza%20en%20la%20escuela.&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=vpgBCwAAQBAJ&pg=PA90&dq=Ben%C3%ADtez,+M+y+Gamarro,+F.+(2010).+El+f%C3%BAtol+como+deporte+educativo:+Modificaciones+metodol%C3%B3gicas+y+actividades+para+su+ense%C3%B1anza+en+la+escuela.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwij1YmGrOfgAhUx1lkKHd4PCaYQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Ben%C3%ADtez%2C%20M%20y%20Gamarro%2C%20F.%20(2010).%20El%20f%C3%BAtol%20como%20deporte%20educativo%3A%20Modificaciones%20metodol%C3%B3gicas%20y%20actividades%20para%20su%20ense%C3%B1anza%20en%20la%20escuela.&f=false) [Consulta: 2019, Febrero 16].
- Lucrecia B., Fernanda C., María S., Yanina G. y lucía B. (2007). *Funciones de la Administración Teoría y Práctica*. (univ. Nacional del Sur – ediuins, 2007), Bahía Blanca [Libro en línea] <https://books.google.co.ve/books?id=2NMedAshxncC&pg=PA138&dq=capacitacion+en+la+organizaci%C3%B3n+segun+robbins&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiRt7qLzuXiAhXxp1kKHbzfb04Q6AEIMjAC#v=onepage&q=capacitacion%20en%20la%20organizaci%C3%B3n%20segun%20robbins&f=false>, [Consulta: 2019, junio 13].
- Blanco, E. (2006). *Manual De La Organización Institucional Del Deporte*. [Libro en línea]. Barcelona (España) editorial paidotribo. Disponible:

[https://books.google.co.ve/books?id=aEDAix3XTokC&pg=PA347&dq=Blanco,+E.+ \(2006\).+Manual+De+La+Organizaci%C3%B3n+Institucional+Del+Deporte,+Barcelona&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4_6GDq-fgAhUKvVvKKhacrCKkQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Blanco%2C%20E.%20\(2006\).%20Manual%20De%20La%20Organizaci%C3%B3n%20Institucional%20Del%20Deporte%2C%20Barcelona&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=aEDAix3XTokC&pg=PA347&dq=Blanco,+E.+ (2006).+Manual+De+La+Organizaci%C3%B3n+Institucional+Del+Deporte,+Barcelona&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj4_6GDq-fgAhUKvVvKKhacrCKkQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Blanco%2C%20E.%20(2006).%20Manual%20De%20La%20Organizaci%C3%B3n%20Institucional%20Del%20Deporte%2C%20Barcelona&f=false) [Consulta: 2019, febrero 26].

Blanco, E.; Burriel, J.; Camps, A.; Carretero, J.; Landaberea, J. y Montes, V. (2018) *Manual de la organización institucional del deporte* (2ª ed.) [Libro en línea]. Barcelona: Editorial Paidotribo. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=MfVyDwAAQBAJ&pg=PA635&dq=Blanco,+E.;+Burriel+,+J.;+Camps,+A.;+Carretero,+J.;+Landaberea,+J.;+Montes,+V.+\(2018\)+Manual+de+la+organizaci%C3%B3n+institucional+del+deporte&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJwoyDpefgAhWOzlkKHbUvAKkQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Blanco%2C%20E.%20\(2018\).%20Manual%20de%20la%20organizaci%C3%B3n+institucional+del%20deporte&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=MfVyDwAAQBAJ&pg=PA635&dq=Blanco,+E.;+Burriel+,+J.;+Camps,+A.;+Carretero,+J.;+Landaberea,+J.;+Montes,+V.+(2018)+Manual+de+la+organizaci%C3%B3n+institucional+del+deporte&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiJwoyDpefgAhWOzlkKHbUvAKkQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Blanco%2C%20E.%20(2018).%20Manual%20de%20la%20organizaci%C3%B3n+institucional+del%20deporte&f=false) [Consulta: 2019, Enero 19].

Bustamante M. (1972). *Teoría De La Asociación*. Santiago de Chile: Editorial Andres Bello. [Libro en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=6AAiOkWY0P4C&pg=PA306&dq=Bustamante+M.+\(1972\).+Teor%C3%ADa+De+La+Asociaci%C3%B3n,+&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPq_6vq-fgAhWFrFkKHfd9BK8Q6wEILjAB#v=onepage&q=Bustamante%20M.%20\(1972\).%20Teor%C3%ADa%20De%20La%20Asociaci%C3%B3n%2C&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=6AAiOkWY0P4C&pg=PA306&dq=Bustamante+M.+(1972).+Teor%C3%ADa+De+La+Asociaci%C3%B3n,+&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwiPq_6vq-fgAhWFrFkKHfd9BK8Q6wEILjAB#v=onepage&q=Bustamante%20M.%20(1972).%20Teor%C3%ADa%20De%20La%20Asociaci%C3%B3n%2C&f=false) [Consulta: 2019, febrero 12].

Castro, A. (2015). *Manual práctico de Comunicación Organizacional*. Barranquilla (Colombia) Editorial Universidad del Norte. [Libro en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=1PRDDgAAQBAJ&pg=PA6&dq=Castro,+A.+\(2015\).+Manual+pr%C3%A1ctico+de+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjbpNmGqefgAhUC01kKHTBHA5IQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Castro%2C%20A.%20\(2015\).%20Manual%20pr%C3%A1ctico%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional.&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=1PRDDgAAQBAJ&pg=PA6&dq=Castro,+A.+(2015).+Manual+pr%C3%A1ctico+de+Comunicaci%C3%B3n+Organizacional.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjbpNmGqefgAhUC01kKHTBHA5IQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Castro%2C%20A.%20(2015).%20Manual%20pr%C3%A1ctico%20de%20Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional.&f=false) [Consulta: 2019, febrero 22].

Chiavenato, I. (2002). *Administración en los nuevos tiempos*. Mc Graw Hill. Bogotá. Colombia.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría general de la Administración*. (7ª ed.) México, Bogotá, Buenos aires, Caracas, Guatemala, Lisboa, Madrid, Nueva York, San Juan, Santiago, Auckland, Londres, Milán, Montreal, Nueva Delhi, San francisco, Singapur, St. Louis, Sidney, Toronto. Editorial McGraw-Hill/ínter American a Editores, S.A. de C.V.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. (3ª ed.) México, Editorial McGraw Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8ª ed.) México, D. F. McGraw Hill Education.
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración* (8ª ed.). México D.F: McGraw- HILL
- Daniels, Y. (2016). *La comunicación asertiva y su incidencia en el clima organizacional en la dirección de estudios básicos de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo*. tesis de Maestría en gerencia avanzada en educación, realizada en la universidad de Carabobo. [Documento en línea] Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/3360/ydaniels.pdf?sequence=1> [Consulta: 2019 enero 12]
- Eglys C. (2013). *Comunicación Efectiva y su Incidencia en el Clima Organizacional, en las Escuelas de Educación Básica*” en su trabajo de tesis de Maestría en gerencia avanzada en educación, realizada en la universidad de Carabobo, facultad de ciencias de la educación Venezuela, [Documento en línea] Disponible: <http://mriuc.bc.uc.edu.ve/bitstream/handle/123456789/2246/eceballos.pdf?sequence=1> [Consulta: 2019 enero 8]
- Fernández H, (2006) Plan estratégico de comunicación (PEC), para la industria minera argentina. (FatimaEngel Copa editoração eletrónica). [Libro en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=g4ztAAAAMAAJ&q=Fern%C3%A1ndez+H,+\(+2006\)+Plan+estrat%C3%A9gico+de+comunicaci%C3%B3n++\(PEC\),+para+la+industria+minera+argentina+.&dq=Fern%C3%A1ndez+H,+\(+2006\)+Plan+estrat%C3%A9gico+de+comunicaci%C3%B3n++\(PEC\),+para+la+industria+minera+argentina+.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwijoObToufgAhVNrVkKHUKIA6cQ6wEIKDAA](https://books.google.co.ve/books?id=g4ztAAAAMAAJ&q=Fern%C3%A1ndez+H,+(+2006)+Plan+estrat%C3%A9gico+de+comunicaci%C3%B3n++(PEC),+para+la+industria+minera+argentina+.&dq=Fern%C3%A1ndez+H,+(+2006)+Plan+estrat%C3%A9gico+de+comunicaci%C3%B3n++(PEC),+para+la+industria+minera+argentina+.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwijoObToufgAhVNrVkKHUKIA6cQ6wEIKDAA) [Consulta: 2019, febrero 13].
- Gronroos, Christian. *Marketing y Gestión de Servicios*. 1ª edición; Madrid, España: Editorial Díaz de Santos S.A. 1994. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=rKAGC6DkiVAC&printsec=frontcover&dq=Gronroos,+Christian.+Marketing+y+Gesti%C3%B3n+de+Servicios.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjBtZCn-fgAhVG2FkKHcRQB7MQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Gronroos%20Christian.%20Marketing%20y%20Gestis%C3%B3n%20de%20Servicios.&f=false> [Consulta: 2019, febrero 16].
- Guillén, A. (2015). “La comunicación organizacional y su incidencia en la productividad de una empresa multinacional de telecomunicaciones” tesis de maestría en ciencias en administración de negocios, realizado en el Instituto Politécnico Nacional, México

distrito federal. [Documento en línea] <https://tesis.ipn.mx/handle/123456789/22088>. [Consulta: 2019, enero 15]

Guillén, D. (2016), Sistema de competencias gerenciales para las organizaciones del deporte. Tesis de posgrado, realizado en la Universidad de Los Andes. [Documento en la biblioteca ULA]. Sede administrativa. [Consulta: 2018, noviembre 15]

Hernández, A. (2003). El proyecto factible como modalidad en la investigación educativa. UPEL – IPRGR. [Libro en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=H6f_CgAAQBAJ&pg=PA55&dq=Hern%C3%A1ndez,+A.+\(2003\).+El+proyecto+factible+como+modalidad+en+la+investigaci%C3%B3n+educativa.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo8YOar-fgAhXlqlkKHQJLBdUQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Hern%C3%A1ndez%20\(2003\).%20El%20proyecto%20factible%20como%20modalidad%20en%20la%20investigaci%C3%B3n%20educativa.&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=H6f_CgAAQBAJ&pg=PA55&dq=Hern%C3%A1ndez,+A.+(2003).+El+proyecto+factible+como+modalidad+en+la+investigaci%C3%B3n+educativa.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjo8YOar-fgAhXlqlkKHQJLBdUQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Hern%C3%A1ndez%20(2003).%20El%20proyecto%20factible%20como%20modalidad%20en%20la%20investigaci%C3%B3n%20educativa.&f=false) [Consulta: 2019, febrero 17].

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación [Libro en línea] Editorial McGRAW-HILL/ INTERANERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Disponible: <http://www.filecrop.com/metodologiade-la-investigacion-5ta-edicion-sampieri.html>. [Consulta: 2019, febrero 15].

Jesús, T. (2006). Nuevo Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Aprendizaje en las Organizaciones. (panorama editorial, S.A. de C.V.). México, D.F. [Libro en línea] <https://books.google.co.ve/books?id=aaK7gMWHCUoC&printsec=frontcover&dq=Nuevo+Diagn%C3%B3stico+de+Necesidades+de+Capacitaci%C3%B3n+y+Aprendizaje+en+las+Organizaciones.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjMtMTL1uXiAhWDr1kKHd85As0Q6wEIKDAA#v=onepage&q=Nuevo%20Diagn%C3%B3stico%20de%20Necesidades%20de%20Capacitaci%C3%B3n%20y%20Aprendizaje%20en%20las%20Organizaciones.&f=false>

Jones, G. y George, J. (2006). Administración Contemporánea (4ª ed.). México D.F: McGraw- HILL.

Katz y Kahn. (2008). Psicología social de las organizaciones. Trillas. Mexico.

Koontz, H; Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). Administration: Unaperspectiva global e impresarial (14ªed.). México D.F: McGraw- HILL.

Lewin, K. (1951). Field Theory in social science. Londres: TavistockPublications.

Manuel, J. Piñuel, J. y Arias, A. (1982). Teoría de la Comunicación. (2ª ed.) Madrid, A. Corazón, editor. [Libro Pdf en línea]. Disponible: https://lideresdeizquierdaprd.files.wordpress.com/2015/11/teoria-de-la-comunicacion-libro_.pdf [Consulta: 2019, marzo 13].

- Martínez M, M. (2006). Ciencia y arte en la metodología cualitativa. México Editorial Trillas. [Libro en línea]. Disponible: <https://books.google.co.ve/books?id=y9avGAAACAAJ&dq=Mart%C3%ADnez+M,+M.+C3%ADa+cualitativa&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwid-O-UsufgAhWR1FkKHcjfBKkQ6AEIPTAE> [Consulta: 2019, febrero 16]
- Martínez M, M. (2016). El conocimiento y la ciencia en el siglo XXI y sus dificultades conocimiento y la ciencia en el siglo XXI y sus dificultades [PDF en línea]. Disponible: <http://bonga.unisimon.edu.co/bitstream/handle/123456789/1293/El%20conocimiento%20y%20la%20ciencia%20en%20el%20siglo%20XXI%20y%20sus%20dificultades%20estereogn%C3%B3sicas.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Consulta: 2019, febrero 16].
- Moorhead, G. (2010). Comportamiento Organizacional: Gestión de personas y organizaciones (10ª ed.). México D.F: Cengage Learning.
- Muñoz, R. y Gómez, O. (1988). Complicaciones sobre enseñanza de la comunicación (Editorial universitaria potosina. México, D: F. [Consulta: 2019, febrero 16].
- Navarro, L. (2009). Desarrollo, Ejecución y Presentación del Proyecto de Investigación. Venezuela. Editorial Melvin, C.A. [Consulta: 2019, febrero 16].
- Núñez, J y Cardona, C. (2005). Investigación en Administración en América Latina: evaluación y resultados. Colombia (publicado por Universidad Nacional de Manizales Facultad de ciencia y administración) [Libro en línea]. Disponible: http://www.bdigital.unal.edu.co/8477/5/9588041243_Parte1.pdf [Consulta: 2019, enero 10].
- Parella, S. y Martins, F. (2010). Metodología de la Investigación Cuantitativa. Caracas. Editorial Pedagógica de Venezuela. [Libro en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=9K5JDwAAQBAJ&pg=PT506&dq=Paella,+S.+y+Martins,+F.+C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Cuantitativa.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZvon5r-fgAhWBzlkKHWN0CaYQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Paella%20S.%20y%20Martins%20F.%20\(2010\).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cuantitativa.&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=9K5JDwAAQBAJ&pg=PT506&dq=Paella,+S.+y+Martins,+F.+C3%ADa+de+la+Investigaci%C3%B3n+Cuantitativa.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjZvon5r-fgAhWBzlkKHWN0CaYQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Paella%20S.%20y%20Martins%20F.%20(2010).%20Metodolog%C3%ADa%20de%20la%20Investigaci%C3%B3n%20Cuantitativa.&f=false) [Consulta: 2019, febrero 16].
- Robbins, S. (2004). Comportamiento organizacional (10ª. ed.). México: Consultores Asociados.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2007). Administración. (8ª. ed.) México, D.F. Pearson.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2010). Administración. (10ma ed.) México, D.F. Pearson.
- Robledo, J. (2009). Observación Participante: Informantes Claves y El Rol Del Investigador. Nure Investigación. 42, 1 – 4. [Consulta: 2019, febrero 16].

Rodríguez, D y Pilar, M. (2009). *Comunicaciones de la organización*. [Libro en línea]. México D.F: Alfaomega. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=ftThBAAAQBAJ&pg=PA68&dq=Rodr%C3%ADguez,+D+y+Pilar,+M.+\(2009\).+Comunicaciones+de+la+organizaci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwIU7qCPpufgAhVOuVvKHX8WC7QQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Rodr%C3%ADguez%2C%20D%20y%20Pilar%2C%20M.%20\(2009\).%20Comunicaciones%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=ftThBAAAQBAJ&pg=PA68&dq=Rodr%C3%ADguez,+D+y+Pilar,+M.+(2009).+Comunicaciones+de+la+organizaci%C3%B3n.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwIU7qCPpufgAhVOuVvKHX8WC7QQ6wEIKDAA#v=onepage&q=Rodr%C3%ADguez%2C%20D%20y%20Pilar%2C%20M.%20(2009).%20Comunicaciones%20de%20la%20organizaci%C3%B3n.&f=false) [Consulta: 2019, febrero 22].

Rojas, B. (2014). *Investigación cualitativa. Fundamentos y praxis*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas. Venezuela [Pdf en línea]. Disponible: <https://gsosa61.files.wordpress.com/2015/11/investigacion-cualitativa-rojas-2014-comprim-1.pdf> [Consulta: 2019, febrero 16].

Sánchez, J. (2014a). “Comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva”. Tesis de posgrado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación En Memoria Académica. [Documento en línea], Disponible en: <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.1152/te.1152.pdf> [Consulta: 2019, enero 8].

Rodríguez, J. (2005). *Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa*. México: Cenage learning.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. (2a. ed.) México: LimusaWiley.

Universidad Pedagógica Experimental (2006). *Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestrías de la UPEL (4ta ed.)*. Caracas: FEDUPEL. [Manuel en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=VHM7DwAAQBAJ&pg=PA465&dq=Universi dad+Pedag%C3%B3gica+Experimental+\(2006\).+Manual+de+Trabajo+de+Grado+de +Especializaci%C3%B3n+y+Maestr%C3%ADas+de+la+UPEL&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8yZO-rufgAhVInFkKHRjKAbkQ6wEIMzAC#v=onepage&q=Universidad%20Pedag%C3%B3gica%20Experimental%20\(2006\).%20Manual%20de%20Trabajo%20de%20Gra do%20de%20Especializaci%C3%B3n%20y%20Maestr%C3%ADas%20de%20la%20UPEL&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=VHM7DwAAQBAJ&pg=PA465&dq=Universi dad+Pedag%C3%B3gica+Experimental+(2006).+Manual+de+Trabajo+de+Grado+de +Especializaci%C3%B3n+y+Maestr%C3%ADas+de+la+UPEL&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwi8yZO-rufgAhVInFkKHRjKAbkQ6wEIMzAC#v=onepage&q=Universidad%20Pedag%C3%B3gica%20Experimental%20(2006).%20Manual%20de%20Trabajo%20de%20Gra do%20de%20Especializaci%C3%B3n%20y%20Maestr%C3%ADas%20de%20la%20UPEL&f=false) [Consulta: 2019, febrero 24].

Tironi y Cavallo (2001, 2004): *Comunicación Estratégica. Vivir en un mundo de señales*, Taurus. [Libro en línea]. Disponible: [https://books.google.co.ve/books?id=znTpeFNxh6cC&printsec=frontcover&dq=Tiro ni+y+Cavallo+\(2001,+2004\):+Comunicaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+Vivir+e n+un+mundo+de+se%C3%B1ales,+Taurus.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwie4p2r7Z zhAhUOq1kKHZEWDQcQ6wEILDAB#v=onepage&q&f=false](https://books.google.co.ve/books?id=znTpeFNxh6cC&printsec=frontcover&dq=Tiro ni+y+Cavallo+(2001,+2004):+Comunicaci%C3%B3n+Estrat%C3%A9gica.+Vivir+e n+un+mundo+de+se%C3%B1ales,+Taurus.&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwie4p2r7Z zhAhUOq1kKHZEWDQcQ6wEILDAB#v=onepage&q&f=false) [Consulta: 2019, enero 24].

www.bdigital.ula.ve

[ANEXOS]

[ANEXO A]

[Matriz FODA sobre la Comunicación en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida]

Análisis interno	Análisis externo
Debilidades:	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos económicos para cubrir con las demandas de la institución. • Falta de capacitación del personal en el área de gerencia. • Desconocimiento de la asociación por el usuario aficionado (amateur). • No existe suficiente personal. • Infraestructuras limitadas. • Deficientes habilidades comunicacionales • Falta de una estrategia comunicacional. • No posee infraestructura propia. • Cartelera informativa deficiente. • No se observa estructura organizativa, objetivos, misión y visión de la institución. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mucha competencia • Cambios en el entorno • Pérdida de recursos • Competencia muy agresiva • Tendencias desfavorables en el mercado. • Acuerdos nacionales.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Propiedad (local, equipos etc.) • Conocimiento del rublo • Integración con la comunidad • Personal motivado en trabajar • Experiencia del talento humano. • Procesos administrativo funcional. • Buena atención a los usuarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos empleos. • Apoyo económico privado o gubernamental. • Convenios interinstitucionales • Fuerte poder adquisitivo en los registros. • El fútbol es el deporte más atractivo en la sociedad. • Regulación de patrocinio, a favor del proveedor estatal / nacional.

[ANEXO B]

[Diferencias entre interacción ejecutiva y expresiva Comportamientos en la interacción]

CLASES	COMUNICACIÓN	COACTUACIÓN
Distinción	Incluye aquellos actos del comportamiento que están orientados a producir expresiones que servirán para generar señales.	Incluye aquellos actos del comportamiento que están orientados a producir efectos ejecutivos.
Eficacia	Logran su efecto, si las señales son eficaces para controlar las energías que los actores están manejando en el sistema. La eficacia depende de factores físicos y biológicos (génesis, transmisión, percepción de señales), cognitivos (capacidad de ambos actores para interpretar las representaciones y los objetos de referencia que traen a colación) y volitivos (disposición del otro a responder del modo esperado por el actor).	Logran su efecto si los actos ejecutivos son eficaces para energizar el sistema. La eficacia depende de la cantidad de energía empleada y de la capacidad del actor para utilizarla.
Características	El recurso a la comunicación consume sólo aquella energía necesaria para la obtención de expresiones, la activación de la sustancia expresiva, el transporte de las señales hasta el receptor y su decodificación por este último.	El recurso a la coactuación consume la energía necesaria para alcanzar el logro directo del objeto del comportamiento.
	A nivel del sistema: Reducen el tiempo del proceso de interacción al que requiere la expresión, la transmisión y la percepción de información.	El tiempo del proceso de interacción nunca es menor que el tiempo de ejecución.

Comportamientos en la interacción, Manuel, J. Piñuel, J. y Arias, A. (1982),
Teoría de la Comunicación I. Epistemología y Análisis de la Referencia.

[ANEXO C]
[Guion de entrevista Semiestructurada]

1. ¿La comunicación verbal en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida es clara y de fácil comprensión? Sí__ No__

¿Por qué?

2. ¿Considera usted que los niveles gerenciales en la estructura organizativa de la asociación de Fútbol del estado Mérida reciben la comunicación no verbal de forma efectiva? Sí__ No__

Justifique su respuesta

3. ¿En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida se imponen los criterios personales en el proceso comunicacional? ¿Sí__ No__ cual(s)?

4. ¿La comunicación verbal y no verbal, En la Asociación de Fútbol del Estado Mérida produce cambios en el comportamiento de sus miembros?

Argumente su respuesta

5. ¿Considera usted que las diferentes creencias, costumbres y tradiciones son elementos que generan conflictos en el proceso comunicativo de tu organización? Sí__ No__

Argumente su respuesta

6. ¿La organización cuenta con un espacio físico y tecnológico acorde con las condiciones pertinentes para llevar a cabo una efectiva comunicación sin interrupción? Sí__ No__
Argumente su respuesta

7. ¿Qué canales de comunicación son usados para transmitir los mensajes comunicacionales en la Asociación de Fútbol del Estado Mérida?
Radio__ Internet__ redes sociales__ carteleras__ gráficos y diagramas__ prensa__
Justifique su respuesta

www.bdigital.ula.ve

8. ¿Los líderes de la organización poseen una buena comunicación con los miembros que la integran? Sí__ No__
Argumente su Respuesta

9. ¿Según su opinión cree usted que los usuarios de la organización reciben información de un modo satisfactorio? Sí____ No____
Justifique su respuesta

10. ¿El empoderamiento en el proceso comunicacional de los miembros de la Asociación de Fútbol del Estado Mérida, mejoraría las relaciones grupales? Sí____ No____

Argumente su respuesta

www.bdigital.ula.ve

[ANEXO D]
[Misión y Visión para la A.F.E.M]

MISIÓN
Ser una Asociación de deportiva, eficiente y eficaz, dedicada a la promoción, masificación de Fútbol a nivel estatal, que asegure el acceso a todo relacionado al Fútbol y que además posea gran reconocimiento estatal y nacional por el rendimiento exitoso a las ligas, clubes y fundaciones deportivas.
VISIÓN
Ser una Asociación deportiva rentable, que preste múltiples servicios deportivos prioritarios a sus afiliados en la disciplina de Fútbol y que, a través de una gestión administrativa eficiente y eficaz, se constituya en la herramienta fundamental del quehacer deportivo de todos sus elementos que la constituye.
OBJETIVOS
<p>El Asociación de Fútbol de Estado Mérida ha definido tres grandes objetivos estratégicos que son: aquellos logros (cualitativos o cuantitativos), fundamentales para acercar la asociación hacia su misión y visión.</p> <p>Los objetivos estratégicos se pueden desarticular en metas intermedias. Normalmente se refieren al aprovechamiento de oportunidades de desarrollo y/o consolidación de la organización en el contexto y frente a la competencia deportiva.</p> <p>a) Promover proyectos de iniciación deportiva integral a los Clubes, Figas Y Fundaciones.</p> <p>b) Desarrollar programas de servicios para el ámbito de consolidación deportiva mediante la difusión de beneficios en la práctica de Fútbol, que permita captar ingresos para la organización.</p> <p>c) Contar con un plantel de entrenadores profesionales, árbitros atletas de alto rendimiento, bien remunerados.</p>