



## **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LOS PROCESOS DE DIRECCIÓN DE LA CULTURA FÍSICA Y EL DEPORTE**

### **ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN THE MANAGEMENT PROCESSES OF PHYSICAL CULTURE AND SPORT**

M.Sc. Yudania Rodríguez García. Profesora auxiliar. Facultad de Cultura Física. Departamento: Didáctica de las Ciencias Aplicadas. Guantánamo. Cuba.

E-mail: [yudaniarg@cug.co.cu](mailto:yudaniarg@cug.co.cu)

#### **RESUMEN**

Esta investigación aborda las principales barreras de la comunicación organizacional provocadas por el mal uso de la tecnología en los procesos de gestión de la Cultura Física y el Deporte. Determina los elementos fundamentales a tener en cuenta para evitar la aparición de barreras en el proceso de comunicación organizacional. Para el desarrollo de la investigación se utilizaron métodos y técnicas de diferentes niveles, como el estudio inductivo-deductivo, analítico-sintético, documental entre otros que permitieron determinar las insuficiencias en el uso de la tecnología que limitan el buen desarrollo de la comunicación organizacional.

*Palabras clave:* Comunicación organizacional; Barreras comunicativas; Procesos de dirección; Cultura física

#### **ABSTRACT**

This research addresses the main barriers of the organizational communication caused by the misuse of technology in the management processes of Physical Culture and Sports. Determine the fundamental elements to take into account to avoid the appearance of barriers in organizational communication process. For the development of the research, methods and techniques of different levels were used, such as inductive-deductive, analytical-synthetic, documentary study among others that allowed



determining the insufficiencies in the use of technology that limit the good development of organizational communication.

*Key words: Organizational communication; Communication barriers; Management processes; Physical Culture*

*Recibido: 25 de enero de 2020*

*Aceptado: 3 de marzo de 2021*

MUSEO DEL JUEGO



## **INTRODUCCIÓN**

En la actualidad la tecnología se ha ido incorporando rápidamente a todos los procesos de dirección en la Cultura Física y el Deporte, lo cual ha experimentado cambios sustanciales en la comunicación organizacional.

El proceso de dirección en la Cultura Física y el Deporte constituye una entidad particular y específica, la unidad económica, que a través de una organización, combina distintos factores humanos, materiales y financieros, en unas cantidades determinadas para la producción de servicios deportivos, con el ánimo de alcanzar unos fines determinados. Este sistema constituye el soporte estructural de las prácticas de las actividades físicas y deportivas.

Como componente de un sistema mayor, el de Cultura Física y el Deporte, designa al ámbito de los servicios que ofrecen las entidades o unidades organizativas que participan en su ejecución, así como los recursos materiales y humanos que en ellas interactúan.

Todo esto convence sobre sus ventajas y opaca sus desventajas y riesgos lo que incluso en ocasiones confunde acerca de la jerarquización que le corresponde a la tecnología en los procesos de dirección de la Cultura Física y el Deporte. La tecnología puede contribuir a ampliar los horizontes para perfeccionar los mismos, sin embargo, generalmente surgen obstáculos o barreras que impiden el correcto proceso de transmisión de datos, personales u organizacionales.

## **DESARROLLO**

El proceso de dirección en la Cultura Física y el Deporte tiene en Cuba fundamentos político-ideológicos, que se erigen en la estructura principal, la base del conjunto de acciones cognitivas y afectivas dirigidas a la transformación de la conciencia individual y colectiva, de los entrenadores, deportistas y árbitros para lograr una conducta perdurable en correspondencia con los intereses de la sociedad y estimular el cumplimiento individual y colectivo de las metas y objetivos socioeconómicos previstos, lo que debe traducirse en la solución de los problemas concretos de cada colectivo.

Para hablar de la comunicación organizacional en los procesos de dirección de la Cultura Física y el Deporte y sus interrelaciones con la tecnología es importante determinar primero algunos



presupuestos importantes que se expresan en las diferentes esferas de esta realidad. Estudios realizados por diversos autores como Levy y Jaubert (1980), Hans (1984), García (1998), Martínez (1999), Núñez (1999), Castro (2004) sobre las ciencias, tecnología y sociedad han demostrado cada vez más el vínculo directo entre la comunicación y la tecnología.

Consideraciones sobre la comunicación organizacional.

La comunicación ha sido vista desde la panorámica de diversas disciplinas, tales como: la psicología, la antropología, la sociología o el management. Los aportes de estudios sobre comunicación organizacional desarrollados por especialistas de las diferentes ramas entre los que resaltan Saladrigas (2005), Alonso (2006), Trelles (2006), Robbins y Timothy (2008), Andrade (2010), Pérez y Otaño (2011), Rebeil (2011), Torres y Alejo (2011), Mesones y Santos (2015) así como Cusot y Borja (2015), han servido como referentes teóricos para la realización de este trabajo.

En cuanto a lo organizacional, la doctora Trelles (2006) define como organización a "todo tipo de agrupación de personas unidas por un interés común, cuyos fines han de estar definidos con precisión y compartidos de una manera colectiva. Pueden diferir en dimensiones y propósitos tanto como lo demande la naturaleza del objetivo que las une, y tratarse de grandes empresas instituciones, asociaciones gremiales, grupos más pequeños, fabricas, cualquier tipo de centro, con fines lucrativos o no".

Sin comunicación, ninguna organización podría existir, mucho menos afianzarse y desarrollarse, y aquí conviene destacar que los procesos comunicativos no sólo aluden a la cuestión verbal, al lenguaje escrito o hablado, sino que también tienen su incidencia en lo extraverbal, contemplando en ellos los gestos, la postura corporal, la manera de vestirse, y hasta los rasgos de la escritura. Al hablar, se incluye el tono de la voz y la velocidad de lo hablado, entre otros muchos aspectos.

Si conceptualizamos el término, podríamos llegar a algunas de las siguientes definiciones, del Diccionario Manual de la Lengua Española, 2007:

- 1. Acción de comunicar o comunicarse: la tormenta dificultaba la comunicación por radio; hay buena comunicación entre los padres y el hijo.
- 2. Intercambio de mensajes a través de un canal y mediante un código común al emisor y al receptor.



- Trato o correspondencia entre dos o más personas.
- 4. Unión que se establece entre ciertas cosas y, a la vez, cada uno de los medios de unión.
- 5. Carta o mensaje escrito en que se comunica una cosa, especialmente importante, oficial.
- 6. Escrito breve que se lee públicamente en un congreso u otra reunión científica.

En Psicología, comunicación es Transmisión de mensajes de una persona a otra mediante cualquier tipo de lenguaje, (ídem., 2007) mientras en Sociología, se aborda la comunicación de masas y se define como Conjunto de medios de comunicación (prensa, radio, cine, televisión) que alcanzan a un gran número de personas. (ídem., 2007)

"Vinculada al surgimiento de la conciencia de ser social, se encuentra la necesidad de relacionarse con los demás, vale decir, de comunicarse. (...) Del intercambio de unos hombres con otros, es decir, de la comunicación, nace la conciencia, la que por tanto tiene carácter de producto social y se vincula con la existencia misma de la especie" (Trelles, 2006).

Modernamente la comunicación asume papeles protagónicos en cualquier organización, y no pocos tienen en cuenta el modelo Shannon-Wiener, que a finales de los años cuarenta del siglo XX se dio a conocer, en el cual aparece el emisor, que puede ser cualquier individuo dentro o fuera de la entidad, independientemente de su jerarquía, quien desea transmitir un pensamiento o idea a los demás.

¿Cuáles son los aspectos esenciales de la comunicación organizacional?

Los públicos protagonizan los procesos comunicativos en cualquier organización, y se clasifican en:

**Internos:** Aquellos que forman parte de la plantilla de la organización. En dependencia del lugar jerárquico que ocupen pueden ser directivos o dirigentes, o sea aquellos que ocupan la más alta posición en la entidad y cuadros medios, considerados como tales aquellos subordinados a los anteriores y que en la cadena de mando están en lugares intermedios, tales como subdirectores, jefes de departamento, etc.

**Externos:** Son los públicos que no forman parte de las entidades, y entre ellos están autoridades políticas o gubernamentales de la



localidad en que está enclavada la organización; los medios de comunicación, como el cine, la radio, la TV y la prensa escrita, que deben ser atendidos de manera especial porque con su labor contribuyen a formar la imagen de la entidad; los clientes y los proveedores de cada organización, las fuentes de financiamiento, la comunidad, las instituciones educacionales y otros (Trelles, 2006).

Aunque los estudios son diversos, tanto como los criterios de sus autores y en correspondencia con la posición que asumen, existe consenso en que la comunicación en una organización puede ser interna (entre directivos y trabajadores o viceversa, entre los propios directivos y en el ámbito los trabajadores entre sí), o externa (entre la entidad y sus clientes, proveedores, autoridades políticas y administrativas de la región).

Muy importantes son los órganos de prensa y la comunidad en que está enclavada una empresa, que aunque clasifican generalmente como públicos externos, tienen un tratamiento especial por los criterios favorables o desfavorables que pueden dar los periodistas y demás trabajadores y directivos de los medios de comunicación y el apoyo o no que puedan ofrecer quienes viven en las cercanías de cualquier empresa. De una forma u otra ellos contribuyen con sus opiniones, positivas o negativas, a la imagen de la organización, independientemente de su perfil o tamaño.

Existe la comunicación vertical (en la línea de mando, de arriba hacia abajo, o sea, de directivos a trabajadores, y también en sentido contrario), la horizontal (cuando se materializa entre personas que jerárquicamente están a un mismo nivel en la organización, bien sean directivos o trabajadores), formal (la que existe de manera formal dentro del organigrama de la entidad, en cualquier dirección) y la informal (gracias a afinidades creadas al interior de la organización, sin que intervengan categorías vinculadas con la jerarquía).

En cuanto a la directa, es la que se produce sin la intervención de los medios, es decir, cara a cara, frente a frente. Obviamente la mediática depende de medios electrónicos como la computadora, el fax o el teléfono, y la colectiva (cuando se ofrece información o se transmite un mensaje a un grupo de personas).

Es fácil colegir, además, que si la comunicación vertical se establece desde los directivos hacia sus subordinados, es descendente, y que si es desde los trabajadores hacia las personas



que les dirigen, o desde los cuadros intermedios hacia la Alta Dirección de la entidad, es ascendente.

"Los canales de comunicación ascendente suelen tener entre otros, los siguientes problemas: 1. El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección; 2. Provocar la ira del director cuando el mensaje es desagradable, así a menudo sólo se comunica a los jefes los mensajes favorables, lo que provoca el aislamiento de los ejecutivos; 3. La poca receptividad de los directores; 4. Insuficiencia de canales. (Lucas, 2001)

En todos los casos hay un emisor del mensaje, entendido el primero como quién dice, y el segundo como qué se dice; un medio o canal de comunicación, que es el método de difusión que se emplea para enviar el mensaje, y un receptor o varios de ellos, personas a quienes va dirigido el mensaje (Muriel y Rota, 2001).

Ambas partes (emisor/receptor) requieren conocer algo: los directivos si se les ha comprendido bien; los trabajadores, si a su vez han entendido qué se espera de ellos. Esa señal de comprensión o no, sea verbal (mediante el lenguaje) o extraverbal (con señales corporales o gestos) es a lo que llamamos retroalimentación, feedback, o señal de retorno, y resulta imprescindible para el funcionamiento de la entidad, puertas adentro, o para el vínculo entre la entidad y su público externo.

Algunos autores también incluyen la comunicación transversal u oblicua, señalándola como aquella que se efectúa entre directivos y trabajadores de diversos departamentos o esferas dentro de una misma entidad. Ellos, normalmente, no se vinculan entre sí; de ahí que este tipo de comunicación, en opinión el autor, no siempre se tiene en cuenta en los estudios comunicativos, y pudiera ser señal de cordialidad, de buenas relaciones, o tener otras intenciones no siempre favorables, en medio de lo que podría denominarse semi-formalidad.

En resumen, no es nada complicado determinar los flujos de la comunicación (ascendentes o descendentes) y los públicos (internos y externos).

La lógica indica que todas las empresas y organismos debieran promover estudios sobre la comunicación organizacional, y cuando menos, favorecer que estos se hagan cuando provienen de estudiantes de Comunicación Social y mucho pueden aportar para el desempeño de la entidad, la disciplina, la productividad, el sentido de pertenencia que pueda obtenerse entre quienes en ella



laboran, el mejoramiento de su imagen interna y externa, y muchos otros aspectos.

Pero la realidad es mucho más rica que la teoría, y la falta de conocimientos y de decisión de los directivos a cualquier nivel empresarial; pero sobre todo en los llamados "mandos intermedios", muchas veces truncan los mejores propósitos, aun cuando sólo sean intentos, desde la academia, de preparar a los futuros profesionales de la comunicación, sin mayor trascendencia que el propio colectivo obrero donde se ha investigado y que, de actuar de manera inteligente, podría apropiarse de parte de los estudios a fin de planificar políticas comunicativas en bien de la organización.

El uso y expansión de las redes sociales, los teléfonos móviles inteligentes y el Big Data, son algunos aspectos de las tecnologías que han influido radicalmente en las instituciones y han producido cambios profundos en diversos aspectos.

Algunos de los aspectos que más se han visto influidos por las tecnologías son los siguientes:

- ✓ Relación entre directivos y colaboradores

Con el uso de las redes sociales, mayor rapidez en el contacto y por consiguiente mayor efectividad a la hora de resolver problemas en menos tiempo.

- ✓ Internacionalización

La expansión de internet y la difusión de las redes sociales han permitido que las instituciones puedan internacionalizarse y relacionarse con otros países.

- ✓ Productividad

La utilización de la tecnología ha facilitado el proceso de trabajo y ha hecho que las instituciones alcancen mayores niveles de productividad en todos sus ámbitos de actuación.

- ✓ Competitividad

El uso de las tecnologías ha logrado que las instituciones sean cada vez más competitivas y que aquellas instituciones que no incorporan las innovaciones tecnológicas se queden atrás.



## **El mal uso de la tecnología en la comunicación organizacional**

Más allá de los indudables beneficios que comporta el uso de ordenadores, teléfonos, televisores, dispositivos que permiten conectarse a Internet (smartphones, iPads, iPods), entre otros, las tecnologías también pueden suponer una amenaza al desarrollo de la comunicación organizacional si se hace un mal uso y/o abuso de las mismas.

En los procesos de dirección de la Cultura Física y el Deporte se observan varios tipos de barreras, entre ellas:

⇒ *Barreras físicas:*

Son los ruidos o interferencias que pueden producirse en el momento de la comunicación. Por ejemplo, un tipo de interferencias son las telefónicas o en las computadoras. Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que éste llegue nítidamente o rápidamente al receptor y provoca incomunicación.

Ejemplo.

Esta barrera se presenta cuando los medios utilizados para transportar el mensaje no permiten que éste llegue nítidamente al receptor y provoca incomunicación.

El medio es el vehículo, instrumento o aparato que transmite la información, los medios más empleados son:

Teléfono.

Radio.

Cine.

Televisión.

Conferencias, paneles, debates, reuniones, etc.

Telégrafo.

Otros casos que sirven como ejemplo de este tipo de barrera serían:

Interferencias en el radio o en el teléfono.

Distorsión del contexto del mensaje y/o de la semántica:

Hablar de distorsión de contexto o semántica del mensaje es hacer referencia a una de las principales barreras en la comunicación. Tiene que ver con el significado de las palabras orales o escritas.



Cuando no precisamos su sentido, estas se presentan a diferentes interpretaciones y así el receptor entiende no lo que dijo el emisor, sino lo que su contexto cultural le indica.

Un ejemplo claro puede ser: el de una persona que quiere platicar con otra persona pero no hablan el mismo idioma, supongamos que una habla inglés y la otra persona Italiano entonces va haber una barrera y no se van a poder comunicar y tener una plática.

A través de los medios de comunicación de masas llamados canales: televisión, revistas, periódicos, prensa, llegan a nosotros incontables expresiones iguales a estas. Cuando no precisamos el correcto significado de las palabras orales o escritas surgen diferentes interpretaciones, y así el receptor capta no lo que dice el emisor, sino lo que su contexto le indique

⇒ 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. Y con los correos electrónicos, mensajería instantánea, llamadas telefónicas, fax, reuniones y la necesidad de mantenerse actualizado en el campo profesional propio, el potencial para que los gerentes y profesionales actuales padezcan la sobrecarga de información es muy alto. ¿Qué pasa cuando los individuos tienen más información de la que pueden procesar y utilizar? tienden a seleccionar, ignorar, dejar pasar u olvidar algo. Es por ello que hay que cuidar el contenido de la información de forma que se transmita de forma concisa y precisa para que no haya filtros que resten valor y contenido a la información comunicada por el directivo o viceversa.

⇒ Barreras personales:

Las cuales son las más habituales en las instituciones. Estas suelen deberse a los hábitos y las características de cada persona a la hora de emitir e interpretar la información recibida. Para contrarrestarlas lo mejor es crear un buen ambiente de trabajo en el que el empleado pueda desarrollar sus capacidades, se sienta integrado y sea feliz con la labor que desempeña cada día. Sólo de esta forma evitaremos que algo tan complejo como el estado de ánimo de las personas interfiera en su trabajo.

Información expresada deficientemente:

Otra barrera común en la comunicación se presenta cuando a pesar de que el emisor de la información muestre claramente las



ideas y bases de la información, pudo haber elegido las palabras incorrectas, haber caído en incongruencias dar por hecho algunos términos o estructurar incorrectamente la información. Lo anterior puede resultar muy costoso para la organización, es por ello que es importante que el emisor tenga especial cuidado en la codificación del mensaje a transmitir.

Comunicación de forma impersonal:

El uso de medios de comunicación puede obstaculizar la transmisión de la información con los colaboradores, la comunicación es mayormente eficiente cuando hay contacto personal (frente a frente) con los receptores del mensaje en la organización, ya que de esta forma habrá mayor nivel de confianza y comprensión, así como se presenta mayor facilidad en la retroalimentación de la información.

### **Elementos necesarios para el intercambio informativo..**

Los elementos necesarios para que se desarrolle la comunicación, que pueden convertirse en barreras que impidan que esta se lleve a cabo, son los siguientes:

☞ Un emisor

Alguien que elabore y transmita una determinada información. El emisor es aquel que envía un mensaje en un código apropiado para ser adecuadamente recibido y comprendido por el receptor. Puede ser un individuo, un grupo social, etc.

☞ Un receptor

El Receptor es aquella persona a quien va dirigida la comunicación. El Receptor realiza un proceso inverso al del emisor, ya que descifra e interpreta los signos utilizados por el emisor; es decir, descodifica el mensaje que recibe del Emisor.

☞ Un mensaje o contenido informativo

El mensaje es, en el sentido más general, el objeto de la comunicación. Está definido como la información que el emisor envía al receptor a través de un canal de comunicación o medio de comunicación determinado (como el habla o la escritura, por ejemplo). El mensaje es una parte fundamental en el proceso del intercambio de información.

☞ Un referente

Es la realidad a la que se refiere el mensaje, es decir, es la realidad que es percibida gracias al mensaje. Situación en la que se desarrolla la comunicación.



☞ Un código, verbal y no verbal

El Código es el conjunto de rasgos que tiene el Mensaje para que este pueda ser entendido adecuadamente tanto por el Emisor como por el Receptor.

El Código asigna a cada símbolo (tanto fonético como visual, eléctrico, etc.) una correspondencia con una determinada idea.

☞ Un canal físico

El Canal es el medio por el cual se transmiten las señales que portan la información (Mensaje) que pretenden intercambiar Emisor y Receptor. Puede ser visual, táctil o auditivo.

**Elementos a tener en cuenta para evitar las barreras de la comunicación organizacional..**

Una barrera no es un obstáculo imposible para la comunicación es posible adoptar estrategias para evitar o superar estas.

- ✓ Enviar mensajes claros, comprensibles, que se adecuen a las posibilidades del receptor.
- ✓ Utilizar expresiones que "faciliten" la comunicación y evitar las que la "obstruyen".
- ✓ Aclarar las diferencias en las percepciones.
- ✓ Utilizar la retroalimentación, para verificar la comprensión adecuada.
- ✓ Eliminar o evitar los ruidos o interferencias.
- ✓ Evitar los prejuicios, tratar de dejarlos a un lado.
- ✓ Controlar las emociones que puedan perjudicar las comunicaciones.

**CONCLUSIONES**

El presente trabajo ha permitido tener una percepción más clara sobre del valor de la comunicación organizacional y su relación con la tecnología por el papel que juega en los procesos de dirección de la Cultura Física y el Deporte. El proceso de globalización de los medios de comunicación, la informática y otros medios de difusión modernos, da la posibilidad de disponer de instrumentos poderosos que pueden ser utilizados mejor en dirigir los procesos en la Cultura Física y el Deporte. De ahí que queda claro que un uso adecuado de la tecnología, además de tener una gran importancia práctica y social, debe ser, cada vez



más riguroso y con mayor y mejor información acerca de la naturaleza, sus complejas relaciones y la realidad que la propia tecnología nos está revelando y la responsabilidad del directivo ante los impactos potenciales de su utilización en el desarrollo de la comunicación organizacional.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Alonso, E. (2006). *Teoría de las Organizaciones*. México: Umbral.
- Andrade, H. (2010). *Comunicación organizacional interna: procesos, disciplina y técnica*. España: Gesbiblo S.L. Blogspot. Consultado el 17 de Marzo de 2012.
- Castro, F. (2004). *Ciencia, Tecnología y Sociedad. Hacia un desarrollo sostenible en la era de la globalización*. La Habana: Editorial Científico-Técnica.
- Cusot, G. y Borja, S. (2015). La comunicación organizacional: enfoque interno y externo. Tesis (Licenciada en Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas), Universidad San Francisco de Quito, Colegio de Comunicación y Artes Contemporáneas; Quito, Ecuador, 2015.
- García, E. (1998). *Surgimiento, evolución y perspectivas de la política de ciencia y tecnología en Cuba (1959-1995)*. En: Díaz Caballero JR. Tecnología y sociedad. La Habana: ISPJAE; 1998: p. 64-96.
- Hans, J. (1984). *El principio de responsabilidad: ensayo de una ética para la civilización tecnológica*. Barcelona. Editorial Herder.
- Levy, J. y Jaubert, A. (1980). *Autocrítica de la ciencia*. México: Nueva Imagen.
- Martínez, F. (1999). *Hacia una visión social integral de la ciencia y la tecnología*. En: <http://www.oei.org.co/cts/vision.htm>, 27 p.
- Mesones, R. y Santos, S. (2015) Relación entre la comunicación organizacional y el clima laboral de la Gerencia Regional de Educación de La Libertad Grell - 2015. *UPNBOX*. Disponible en: <https://repositorio.upn.edu.pe/handle/11537/10039>
- Núñez, J. (1999). *De la ciencia a la tecnociencia: pongamos los conceptos en orden*. En:



<https://es.scribd.com/document/256423752>. Consultado: 27 de noviembre de 2014.

Pérez, L. y Otaño, A. (2011). La comunicación dentro de las organizaciones. *Revista CCCSS Vol.13. Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Disponible en:

<https://www.eumed.net/rev/cccss/13/pcoh.html>

Rebeil, C. (2011). *El poder de la comunicación en las Organizaciones*. Administración. México: Prentice Hall.

Robbins, P. y Timothy, A. (2008). *Comportamiento organizacional*. Decimotercera edición. México. Editorial: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Saladrigas, H. (2005). Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos. *Revista Latina de Comunicación Social*, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el 14 de octubre de 2020, de

<http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Torres, M. y Alejo, J. (2011). Surgimiento y desarrollo de la comunicación organizacional y su relación con otras ciencias. *Revista CCCSS Vol.13. Contribuciones a las Ciencias Sociales*. Disponible en: <https://www.eumed.net/rev/cccss/13/taab.htm>

Trelles, I. (2006). *Comunicación organizacional*. Compilación. La Habana: Editorial Félix Varela.