



# POSGRADOS

## MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

RPC-SO-37-No.696-2017

OPCIÓN DE  
TITULACIÓN:

PROPUESTAS METODOLÓGICAS Y  
TECNOLÓGICAS AVANZADAS

TEMA:

PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE  
COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FEDERACIÓN  
ECUATORIANA DE ATLETISMO

AUTOR:

JULIO CESAR IDROVO SUAREZ

DIRECTOR:

ANA JULIA VEGA LUNA

CUENCA - ECUADOR  
2020

COHORTE  
2018 - 2020

***Autor:***



***Julio César Idrovo Suárez***  
Ingeniero Comercial  
Candidato a Magíster en Administración de Empresas por la  
Universidad Politécnica Salesiana – Sede Cuenca.  
jcidrovo2010@hotmail.com

***Dirigido por:***



***Ana Julia Vega Luna***  
Ingeniera Comercial  
Magister en Administración de Empresas  
avega@ups.edu.ec

Todos los derechos reservados

Queda prohibida, salvo excepción prevista en la Ley, cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública y transformación de esta obra para fines comerciales, sin contar con autorización de los titulares de propiedad intelectual. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual. Se permite la libre difusión de este texto con fines académicos investigativos por cualquier medio, con la debida notificación a los autores.

DERECHOS RESERVADOS

©2017 Universidad Politécnica Salesiana.

CUENCA – ECUADOR – SUDAMÉRICA

IDROVO SUÁREZ JULIO CÉSAR.

***PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA  
FEDERACIÓN ECUATORIANA DE ATLETISMO***

## RESUMEN

Las organizaciones o instituciones en la actualidad se desenvuelven en un ambiente de constantes cambios y evolución, independientemente al giro de negocio o a la actividad a la que se dediquen, esto se produce por el gran flujo de transmisión de la información, originado por la conectividad existente entre las personas a nivel mundial, lo que está transformando las barreras tradicionales de comunicarse externa e internamente. Teniendo en cuenta esta dinámica podríamos decir: lo que ayer fue, hoy es historia. La propuesta parte de la necesidad de mejorar la comunicación interna donde la calidad y la eficiencia de esta permita la economía de recursos, a través del uso de información confiable que permita la toma de decisiones fundamentadas en lo que realmente está viviendo la entidad. La presente propuesta de mejora al proceso de comunicación interna en la Federación Ecuatoriana de Atletismo, parte desde el levantamiento primario de la información, de acuerdo con las técnicas de investigación indicadas en el presente trabajo, basándonos en cómo se lleva la comunicación interna actualmente y hacia dónde queremos llegar. Todo esto, enmarcado en la filosofía y la misión de la institución con miras de acercarnos a la comunicación 4.0, que es lo que el mundo nos exige en la actualidad. En este trabajo de investigación se utilizará el método inductivo utilizando técnicas como, entrevistas, encuestas y métodos de observación aplicados a los integrantes de la organización con el fin de obtener datos relevantes para el correcto desarrollo de la investigación. Además, se hará uso de fuentes de información primaria y secundaria. Esta propuesta además de sugerir herramientas que le permitan a la institución optar por alternativas tecnológicas y operativas a través de la construcción de protocolos sencillos y eficaces para la organización, presenta indicadores o métricas que pueden identificar cuál es la percepción de los elementos que intervienen en el proceso comunicacional. La propuesta de mejora al proceso de comunicación interna en la Federación Ecuatoriana de Atletismo busca contribuir a que instituciones que presentan un crecimiento -de manera general- implementen procesos que desarrollen un nuevo estilo de comunicación interna, permitiéndoles ser estratégicos en su gestión.

**Palabras clave:** Comunicación interna 4.0, procesos, innovación, conectividad, comunicación estratégica, plataformas tecnológicas, gestión, federación, atletismo.

## ABSTRACT

Organizations or institutions today are in an environment of constant change and evolution, regardless of the business or activity to which they are dedicated, this is produced by the great flow of transmission of information, caused by the connectivity between people worldwide, which is transforming the traditional barriers to communicate externally and internally. Taking this dynamic into account, we could say: what was yesterday is history today. The proposal is based on the need to improve internal communication where the quality and efficiency of this allows the economy of resources, through the use of reliable information that allows decision making based on what the entity is really living. The present proposal of improvement to the process of internal communication in the Ecuadorian Athletic Federation, starts from the primary survey of the information, according to the investigation techniques indicated in the present work, based on how the internal communication is carried out at the moment and where we want to arrive. All this, framed in the philosophy and the mission of the institution with a view to approaching the 4.0 communication, which is what the world demands from us at present. In this research work we will use the inductive method using techniques such as, interviews, surveys and observation methods applied to the members of the organization in order to obtain relevant data for the proper development of the research. In addition, use will be made of primary and secondary sources of information. This proposal, besides suggesting tools that allow the institution to opt for technological and operational alternatives through the construction of simple and effective protocols for the organization, presents indicators or metrics that can identify the perception of the elements that intervene in the communicational process. The proposal of improvement to the internal communication process in the Ecuadorian Athletic Federation seeks to contribute to institutions that present a growth -in a general way- to implement processes that develop a new style of internal communication, allowing them to be strategic in their management.

**Keywords:** Internal communication 4.0, processes, innovation, connectivity, strategic communication, technology platforms, management, federation, athletics

## Tabla de Contenidos.

1	Introducción.	7
1.1	Situación Problemática – Antecedentes.	7
1.2	Formulación del Problema.	8
1.3	Justificación Teórica.	10
1.4	Justificación Práctica.	11
1.5	Objetivos.	11
1.5.1	Objetivo General.	11
1.5.2	Objetivos Específicos.	11
2	Marco Teórico.	12
2.1	Marco conceptual.	12
2.2	Bases teóricas.	22
2.3	Análisis crítico de las metodologías existentes al problema.	33
3	Metodología.	33
3.1	Unidad de análisis.	34
3.2	Población.	34
3.3	Métodos a emplear.	35
3.4	Identificación de las necesidades de información.	35
3.5	Técnicas de recolección de datos.	35
3.6	Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.	37
4	Resultados y Discusión.	38
4.1	Análisis interpretación y discusión de los resultados.	38
4.1.1	Antecedentes:	38
4.1.2	Planteamiento:	38
4.1.3	Formulación:	38
4.1.4	Resultados por preguntas.	39
4.1.5	Entrevistas.	42
4.1.6	Observación.	49
4.1.7	Diagrama de flujo.	50
4.2	Propuesta Metodológica o Tecnológica.	52

4.2.1	Premisas o supuestos.	71
4.2.2	Objetivo de la propuesta.	72
4.2.3	Objeto de la propuesta.	73
4.3	Responsables de la implementación y control.	73
4.4	Fases para su puesta en práctica.	73
4.5	Indicadores de evaluación.	74
5	Conclusiones.	77
6	Recomendaciones.	77
7	Referencias Bibliográficas.	79
1.	Referencias	79
8	Anexos	86

## **Lista de tablas.**

Tabla 1. Técnicas de recolección de Datos .....	36
Tabla 2. ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún sector de la institución en especial?.....	41
Tabla 3. Persona encargada: Jefe Técnico. ....	42
Tabla 4. Persona encargada: Directorio. ....	44
Tabla 5. Persona encargada: Presidente de los Jueces .....	45
Tabla 6. Persona encargada: Administrador. ....	45
Tabla 7. De los Cinco ¿Por Qué?.....	47
Tabla 8. Cinco aspectos de la comunicación. ....	54
Tabla 9. Actividades de comunicación interna de acuerdo al cargo. ....	55
Tabla 10. Wrike “Ventajas e Inconvenientes” .....	62
Tabla 11. Slack “Ventajas e Inconvenientes” .....	63
Tabla 12. Trello “Ventajas y Inconvenientes” .....	64
Tabla 13. Asana “Ventajas e Inconvenientes” .....	65
Tabla 14. Roles en la metodología Scrum propuesta para la Federación Ecuatoriana de Atletismo.....	69
Tabla 15. Procesos de la metodología Scrum .....	69
Tabla 16. Indicadores de evaluación.....	75

## **Lista de figuras.**

Figura 1. Planteamiento del problema .....	9
Figura 2. Modos de Comunicación en las Organizaciones .....	26
Figura 3. ¿Qué canal de comunicación utiliza más? .....	39
Figura 4. ¿Cree que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en la institución?.....	40
Figura 5. Conoce qué es lo que hace cada una de las áreas de la institución.....	41
Figura 6. ¿Cree que se requieren mejores procesos y herramientas para una mejor comunicación? .....	42
Figura 7. Flujo de la comunicación interna.....	51
Figura 8. Flujo de la comunicación informal con sus interacciones .....	51
Figura 9. Flujo de la comunicación actual .....	52
Figura 10. Registro de comunicación .....	59
Figura 11. Flujo de la comunicación basado en el modelo matemático .....	70
Figura 12. Flujo de la comunicación basado en el modelo matemático de Shannon y Weader para la Federación Ecuatoriana de Atletismo .....	70



# **PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE COMUNICACIÓN INTERNA EN LA FEDERACIÓN ECUATORIANA DE ATLETISMO**

## **1 INTRODUCCIÓN.**

### **1.1 Situación Problemática – Antecedentes.**

Según oficio No. 011-80-CND.- QUITO, noviembre 12 de 1980 en la sesión del Consejo Nacional de Deportes se resolvió aprobar los estatutos, creando así la Federación Ecuatoriana de Atletismo, como una corporación de derecho privado que tiene bajo su responsabilidad la planificación, dirección, ejecución y control de este deporte en el Ecuador, sujeto a las leyes de la república y sus reglamentos, como también a los estatutos y reglamentos tanto del Comité Olímpico Ecuatoriano, Confederación Sudamericana y la Asociación Internacional de Atletismo, cuya sede estaba ubicada en la ciudad de Guayaquil. En el libro ‘Historia del Atletismo Ecuatoriano’, indica que antes del año 2013, esta organización se cimentaba en una estructura organizacional empírica, que carecía de varios aspectos básicos para la gestión del organismo. A partir del año 2014 la institución evidencia un importante cambio en la administración de sus recursos materiales, humanos y financieros (Idrovo y Bravo, 2017, p.119), dando un giro innovador a las actividades del ente federativo.

Es así que en estos últimos años se ha visualizado un gran crecimiento administrativo y deportivo, que exige eficiencia y eficacia en los procesos que se generan en las cinco áreas de trabajo de la Federación Ecuatoriana de Atletismo, las mismas que requieren planes diferentes, de acuerdo a sus especificaciones y a las condiciones de sus atletas, que están distribuidos en todo el país, y que actualmente se encuentra ubicado en la ciudad de Cuenca.

Al finalizar el primer trimestre del 2016 el ex Ministerio de Deporte, hoy llamado Secretaría de Deporte impone la implementación de la herramienta informática para la gestión financiera llamada ‘esige\_2’ a todas las federaciones deportivas, sin analizar las estructuras de cada una de ellas. En el caso de las federaciones ecuatorianas por deporte, son organismos pequeños, autónomos y privados con una estructura básica para el desarrollo deportivo del

alto rendimiento, y que está conformado por un directorio, un administrador financiero, secretaria y un entrenador denominado jefe técnico.

Esta disposición hizo que los organismos deportivos tengan la necesidad de contratar mayor personal, para cumplir con las exigencias que esta herramienta necesita para el registro de los recursos económicos, que llegan a través del proyecto 'Plan de Alto Rendimiento' cada año y que normalmente superan hasta dos veces sus presupuestos anuales.

Esta situación ocasionó que la estructura original que tenían las federaciones ecuatorianas por deporte cambie, y con ello, se aumenten, se creen y se asignen nuevas tareas y responsabilidades, que al pasar del tiempo formaron nudos comunicacionales entre cada uno de los integrantes de la organización.

La nueva realidad exige una comunicación de mayor eficiencia. Los procesos de comunicación interdepartamental muchas de las veces no incentivan a los colaboradores a fusionar, intercambiar sus ideas u opiniones, logrando tan solo el cumplimiento del presupuesto de acuerdo a lo planificado en el Plan Operativo Anual de cada año, sin dar la importancia que merece la consecución de los objetivos deportivos de los atletas, siendo ellos la razón de ser de la federación.

La Federación Ecuatoriana de Atletismo en la actualidad es uno de los principales organismos deportivos del país, la consecución de logros a lo largo de la historia, hitos como los triunfos de sus atletas en eventos del ciclo olímpico, y por supuesto, la consecución de la primera medalla olímpica para el Ecuador marcó el ritmo a un organismo que crece a pasos agigantados.

## **1.2 Formulación del Problema.**

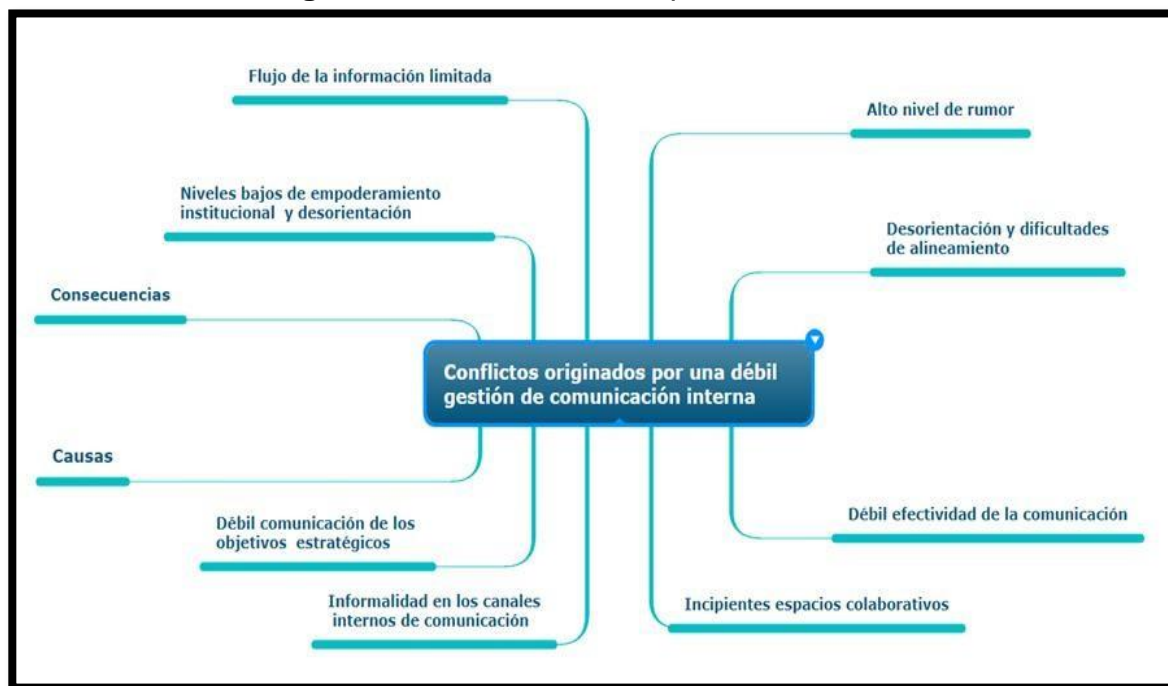
La problemática general puede originarse en las instituciones con la carencia de procesos definidos de comunicación interna.

El hablar de procesos el libro de Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos, (2011) define así:

Los procesos son actividades que dan vida al organigrama. La comunicación, toma de decisiones y el desarrollo de la organización son ejemplos de procesos. Algunas veces comprender los problemas del proceso como fallas en la comunicación y toma de decisiones resultará en un entendimiento más preciso del comportamiento organizacional que sólo examina los arreglos estructurales. (pp. 7-8)

Es por tal motivo que comprender los nudos que se originan como fallas en la comunicación es importante para la presente propuesta de mejora, como también determinar sus consecuencias, tal como lo indica la figura 1.

**Figura 1** Planteamiento del problema.



*Nota:* Adaptado por el autor.

Al determinar las posibles raíces que genera estos nudos comunicacionales Cisneros (2009) dice que están: “Ligadas a la naturaleza general de nuestra sociedad excluyente, pero a nivel del individuo, podemos mencionar a manera de hipótesis dos posibles causas de las contradicciones antes mencionadas: la necesidad y el miedo” (p. 54).

Cisneros (2009) al referirse por necesidad indica que: “los intercambios de mensajes estarán subordinados a la permanencia en el empleo o la conservación del negocio” (p. 54). Y al

describir el miedo dice: “El miedo más profundo viene de la inseguridad acerca de la capacidad propia y ajena para conservar o desarrollar lo que se ha logrado, o para rescatarlo que pueda perderse” (Cisneros, 2009, p.55). Los que provocan una transmisión en cadena de mensajes anónimos llamado rumor.

Lo que nos lleva a los canales de comunicación internos dentro de la Federación Ecuatoriana de Atletismo (F.E.A) en su mayoría son informales, los que dificultan la consecución de mayor efectividad en los procesos, limitando el ‘feedback’ o comunicación de retorno entre los integrantes de la organización. Esto puede ocasionar nudos críticos o cuellos de botella en el flujo comunicacional, dando lugar a la desintegración, incertidumbre y desinformación.

La falta de herramientas formales de comunicación puede propiciar una carencia de compromiso del talento humano, al no generar sinergia en el grupo, lo que causa desmotivación en los integrantes de la institución y conflictos originados por una débil gestión de la comunicación interna.

### **1.3 Justificación Teórica.**

Esta propuesta de mejora de la comunicación es relevante, porque ampliará la visión de los personeros que dirigen la Federación Ecuatoriana de Atletismo, con el fin de motivarlos a implementar procesos de comunicación, que estén estructurados con protocolos efectivos y adecuados, en busca del fortalecimiento institucional. Con ello también se pretende que los colaboradores e integrantes tengan pleno conocimiento del plan estratégico de la federación.

Estos protocolos comunicacionales que presentamos son propuestas que permitirán la creación de valor en la gestión de la comunicación interna institucional, al establecer herramientas de comunicación digital que apoyen en el registro, seguimiento y control de cada uno de los procesos que la información necesita hasta llegar a su destinatario final.

La presente información se enfoca en los actores internos, teniendo una justificación práctica y cuya delimitación es la institución.

#### **1.4 Justificación Práctica.**

Esta propuesta se realiza respondiendo a la necesidad de mejorar la comunicación interna de la Federación Ecuatoriana de Atletismo, a través de protocolos y herramientas comunicacionales entre cada uno de los integrantes que conforman la institución.

#### **1.5 Objetivos.**

##### **1.5.1 Objetivo General.**

Crear una propuesta de mejora en la comunicación interna de la Federación Ecuatoriana de Atletismo, la misma que permita desarrollar la transmisión de la información que se genera entre las diferentes áreas e integrantes, a través de herramientas comunicacionales existentes.

##### **1.5.2 Objetivos Específicos.**

- Identificar los medios y los canales de comunicación interna actualmente utilizados
- Establecer cuál es el impacto que produce la comunicación informal en el interior de la institución, para generar posibles soluciones.
- Proponer una solución que logre mayor competitividad, compromiso y consenso para el mejoramiento de la información entre las diferentes áreas de la estructura administrativa.

## 2 MARCO TEÓRICO.

### 2.1 Marco conceptual.

Para iniciar este estudio que tiene como fin proponer la mejora al proceso de comunicación interna en la Federación Ecuatoriana de Atletismo, es importante partir desde varios conceptos o definiciones de palabras estratégicas, que amplíen nuestra visión sobre la temática.

“El término ‘comunicación’ se utiliza en una gran variedad de contextos y con una amplia diversidad de sentidos que, en ocasiones, contribuyen a hacerlo confuso” (Aguado, 2004, p. 10), es por ello que, partiremos de conceptos básicos que se adapten a los fines de este trabajo.

#### Comunicación.

La Real Academia de la Lengua Española en su sitio web determina nueve definiciones de la palabra ‘comunicación’, entre ellas, se indica que es una: “acción y efecto de comunicar o comunicarse”, “trato, correspondencia entre dos o más personas”, “transmisión de señales mediante un código común al emisor y al receptor” (Real Academia Española, 2019), tres definiciones que se relacionan con la transmisión de un mensaje, aunque la última se vincula con los modelos de comunicación planteados décadas atrás por los denominados “padres de la comunicación”.

Según Bertolotti (2019), la comunicación “tiene un carácter social que comprende a todos los actos mediante los cuales los seres vivos se relacionan con sus semejantes para transmitir o intercambiar información” (p.1).

Por su parte, Aguado (2004), en su investigación denominada ‘Introducción a las Teorías de la Comunicación y la Información’ cita a Bell Society, quien en los años 40 “inicia una línea de investigación que introduce un cambio significativo en el concepto de comunicación: plantea el problema de la fiabilidad de la transmisión como aspecto constitutivo de la información” (p.27), perfilando un modelo técnico general, del cual Claude Shannon y Warren Weaver configuran su teoría, que contiene tres actores esenciales: emisor, mensaje y receptor. El emisor es quien envía el mensaje, el mensaje es lo que se desea informar o transmitir, y el receptor en quien recibe el mensaje

El ruso Roman Jakobson, fundador del Círculo Lingüístico de Moscú propuso un modelo para la transmisión de la comunicación en base a seis elementos:

(...) compuesto por un emisor y un receptor enlazados por medio de un canal que transmite el mensaje del emisor al receptor a través de un determinado código con el fin de comunicar sobre el referente, objeto que tiene el emisor de la experiencia de su propio mundo. (Centro Virtual Cervantes, 1982, p. 3)

Entendemos al código como las señales o signos que se transmite en el mensaje, y el referente que no es más que un contexto que comparten el emisor y receptor.

Aguado (2004) cita nuevamente a Shannon y Weaver quienes publican en 1949 su 'Teoría Matemática de la Comunicación', "que contribuirá a cambiar radicalmente el panorama científico y tecnológico occidental en menos de medio siglo" (p.27), definiendo un concepto fundamental que establece que la comunicación es, "(...) la transmisión de información en un mensaje entre dos instancias (receptor y emisor) por medio de un canal en un contexto que afecta a la transmisión" (p.28).

Juan Agudo (2004) también, realiza una breve revisión de algunos "modelos lineales" que "conciben la comunicación como un proceso lineal, unidireccional entre dos polos característicos, emisor y receptor" (p. 200). Entre estos modelos se considera la propuesta del sociólogo Harold Lasswell, quien escribe en el año de 1948 una "célebre frase" que daría lugar al primer modelo de comunicación en masa, basado en estas preguntas: ¿quién dice qué, en qué canal, a quién y con qué efectos?

En nuestro criterio, la comunicación es el acto en el que, dos o más individuos transmiten mensajes, los mismos que utilizan canales y códigos de común comprensión entre ellos, con el fin de conseguir un objetivo. En el campo empresarial, la comunicación es la principal herramienta para la consecución de los objetivos corporativos, siempre que sean bien transmitidos y comprendidos por el público interno o externo en base a una estrategia.

Thomas & Stephens cita en su artículo a Jarzabkowski, Balogun, & Seidl, (2007) que dicen "La literatura de gestión habla sobre los vínculos entre el discurso y la práctica social de la estrategia, definiendo estas prácticas como "acciones, interacciones y negociaciones de

múltiples actores y personas situadas prácticas a las que recurren para lograr esa actividad” (p. 4).

### Comunicación interna y externa.

Para definir la comunicación interna y externa se ha considerado dos clases generales de públicos: los internos y los externos.

Paul Capriotti (1998) señala que, la comunicación interna es “contar a la Organización lo que la Organización está haciendo. Esta noción tiene un marcado carácter informacional, ya que es una perspectiva en la que se busca informar al personal de las que suceden en la empresa” (p.1).

Por otra parte, Esan, institución académica de posgrado en Administración del Perú que en un artículo enfocado en diferenciar la comunicación interna y externa traen una cita del empresario multimillonario estadounidense Bill Gates (2018), quien dijo una vez: "Soy fiel creyente de que cualquier herramienta que mejora la comunicación tiene efectos profundos en términos de cómo las personas aprenden unas de otras". Desde esta concepción queremos partir y destacar un proceso clave que según nuestro parecer cambió la concepción de comunicación, nos referimos al denominado ‘feedback’ o comunicación de retorno.

Esta institución académica también señala que, las empresas confunden la comunicación interna con solo “informar a sus trabajadores las nuevas políticas, planes o proyectos de la organización”, por lo que proponen que: “en un principio, este tipo de comunicación debe ser bidireccional, con un lenguaje adecuado según el tipo de empresa y el personal” (Esan, 2018).

Miguel Antezana (2018), coordinador académico y docente de Esan define a la comunicación interna como: “el proceso intercomunicacional que se realiza al interior de las organizaciones a través de distintas formas y niveles, cuyos contenidos contribuyen al logro de sus objetivos y metas planteados”, además asegura que por su naturaleza también la denominan “comunicación organizacional”. Antezana destaca también que, este tipo de comunicación se orienta de tres formas y es necesario que se cumplan todas para que sea efectiva: “comunicación lineal, comunicación ascendente y comunicación descendente” (Esan, 2018).



El catedrático en diplomados internacionales de comunicación corporativa indica que la:

Comunicación lineal: se da entre colaboradores de un mismo nivel o posición en la organización. Mejora el trabajo en equipo, mayormente dentro de una misma área.

Comunicación ascendente: son los mensajes de los trabajadores hacia quienes ocupan posiciones más altas según el organigrama de la empresa. Expresa las preocupaciones, deseos, iniciativas de los colaboradores y tiene el objetivo de que el personal sea y se sienta parte de los objetivos y los planes de la compañía.

Comunicación descendente: se origina en los puestos directivos y va dirigida a los demás trabajadores según el organigrama. Se comunica la visión, metas, estrategias, planes y proyectos de la organización, entre otros tipos de información. El objetivo es motivar a los colaboradores y potenciar su identidad colectiva. (Antezana, 2018)

Por otra parte, este mismo artículo de Esan, se indica que la comunicación externa es aquella que ocurre entre la empresa y todos los agentes externos pero relacionados a ella, con el fin de “compartir información, ya sean noticias de la propia empresa, así como de sus productos, servicios o comunicados en particular.”

Además, cita a Annie Bartolí, autora del libro ‘Comunicación y Organización’, quien señala que existen tres tipos de comunicación externa:

Operativa. - es aquella que difunde el desenvolvimiento diario de la empresa, orientada a clientes, proveedores, administración pública, etc.

Estratégica. - su finalidad es enterarse de los datos de la competencia, la evolución y las tendencias del mercado, leyes y normas, etc.

De notoriedad. - da a conocer a la empresa como una marca que informa sus productos y mejora su imagen. Se realiza mediante publicidad, patrocinios, etc. (Bartolí, 1992, p.12)

Otro autor coincide con Bartolí -en el campo de la comunicación organizacional- al dividir los tipos de comunicación en tres, mantiene la comunicación operativa y estratégica, pero también propone una comunicación táctica, que “se da cuando se identifican necesidades comunicativas y se desarrollan soluciones para potenciar las distintas funciones que sostienen

y proyectan a la organización, como la vigilancia del entorno, capacitación, comercialización e incluso la dirección, entre otras” (Soria Romo, 2008, p. 6).

### Comunicación estratégica.

Entendemos como estrategia, al conjunto de acciones en base a una planificación, que buscan alcanzar un objetivo esperado.

La concepción estratégica (sea de comunicación u otra) en el marco de la empresa implica una reflexión que lleva a cambiar de visiones prototípicas o paradigmáticas, pues se entiende como una forma de expresar a la organización para generar nuevas capacidades competitivas, renovar o fortalecer la presencia en los actuales negocios, rearmando el quehacer de la organización en pos del futuro, o cambiar las ópticas de la acción que se están realizando para romper con la inercia. (Garrido, 2004, p. 2)

Analizando el enfoque de Francisco Garrido, podemos interpretar que, la comunicación estratégica busca redefinir la visión de cada elemento que integra la institución, con el fin de incentivar en los colaboradores la construcción sinérgica de ideas, que potencien a la organización.

Diario El Universo publicó una interesante visión sobre la comunicación estratégica vista como parte del éxito empresarial, en dónde, se puede rescatar la cita de Oxford Bibliographies (2018), institución que determina que “el concepto de comunicación estratégica es multidisciplinario, incluyendo áreas como las relaciones públicas, la comunicación de gestión y la publicidad”.

Por otra parte, en la publicación denominada ‘El papel de la comunicación estratégica’ se expone los resultados de una investigación en donde consultaron a más de cincuenta profesionales que laboran en empresas y se desempeñan en diferentes sectores, con el fin de investigar sobre cómo la comunicación está inextricablemente ligada a la estrategia corporativa.

El estudio señala que, “cuando las empresas adoptan un enfoque estratégico de comunicación, ésta se convierte en una parte esencial del diseño e implementación de la estrategia” (Argenti, Howell, y Beck, 2005, p. 2). Además, concluyen en que “las empresas

con más posibilidades de reconocer el imperativo de la comunicación estratégica son aquellas cuyo consejero delegado comprende hasta qué punto la comunicación puede influir en el negocio y, por tanto, impulsar la estrategia” (Argenti, Howell, y Beck, 2005, p. 2).

El marco de la comunicación estratégica define a una gran variedad de bucles que se repiten y que engloban conexiones con múltiples componentes a distintos niveles estratégicos. Esos elementos estratégicos son los mercados implicados, los productos y servicios que se ofrecen en esos mercados, la investigación y el desarrollo subyacentes que apoyan dichos productos y servicios, las prácticas financieras que se necesitan para garantizar un rendimiento óptimo y, por último, la infraestructura, la cultura y la gestión de la organización necesarias para conseguir ese rendimiento óptimo. (Argenti, Howell, y Beck, 2005, p. 3)

Esta concepción engloba una serie de factores tangibles e intangibles que constituyen una nueva visión en la estructura empresarial, que buscan a través de la comunicación transformar la visión de las empresas de hoy.

#### Tipos de comunicación.

La comunicación, en cual sea el área, básicamente está dividida en dos tipos: la verbal y la no verbal. “La comunicación verbal se refiere a aquella parte del proceso de comunicación humana que se da mediante el mensaje verbal, incluyendo el oral y el escrito” (Centro Europeo de Posgrados, s.f.).

“Un mensaje verbal implica la creación de significados en la mente del receptor, involucra la percepción e interpretación por parte de una persona o de un grupo de personas” (Centro Europeo de Posgrados, s.f.). La comunicación verbal puede ser oral o escrita.

El mismo autor señala que el significado de un mensaje verbal puede ser denotativo o connotativo.

La denotación es el significado explícito que se da a las palabras, es la asociación básica que tiene una palabra para la mayoría de los que conocen el idioma; en cambio la connotación es la asociación secundaria que tiene una palabra para uno o más miembros de una comunidad

lingüística, es decir, es el significado emocional y de valor que la palabra sugiere. (Centro Europeo de Posgrados, s.f.)

Para el mismo autor, la comunicación no verbal está compuesta por los gestos o actitudes que comparten el mensaje verbal, en otras palabras, es lo que nuestro cuerpo y entonación complementa al mensaje verbal. Este tipo de comunicación puede ser voluntaria o involuntaria.

Finalmente, indica que: “La comunicación no verbal está determinada por los sentidos, de esta manera es la vista la que aporta gran cantidad de información no verbal: la apariencia física, el vestido, la comunicación espacial, los gestos, las fotos, las pinturas, entre otros” (Centro Europeo de Posgrados, s.f.).

### Comunicación y la tecnología

La tecnología y su constante evolución han transformado la manera de comunicarse. La comunicación organizacional también ha estado sujeta a implementar estrategias y cambios en la manera de comunicarse con sus públicos, que le permita evolucionar a la par con este fenómeno social.

En la primera década del siglo XXI hemos vivido una verdadera revolución en la forma en que se comunican las empresas. En los departamentos de comunicación han aparecido nuevos perfiles profesionales, nuevas herramientas, nuevos planteamientos estratégicos, nuevas formas de medición de resultados. En definitiva, un nuevo paradigma que surge entorno a las nuevas herramientas y filosofía de la Web 2.0. (Grande Aranda, 2013, p.1)

Isabel Grande (2013) asegura que, la facilidad de crear y compartir información a través de la Web ha dado a ésta un carácter social, “dando un cambio a la unidireccionalidad de la comunicación corporativa clásica que consistía en emitir un mensaje a través de los medios para que llegue a la audiencia”. También indica que: “Ahora cualquiera puede publicar públicamente opiniones o afirmaciones sobre las empresas e influir en la agenda del día de los medios” (Grande, 2013, p.1).

La comunicación organizacional deja de ser unidireccional y migra a plataformas digitales que permiten conocer la opinión de sus públicos, es decir un ‘feedback’.

Un artículo presentado por la institución académica de postgrado Eusan realiza un recuento y definición de la comunicación 1.0, 2.0 y 3.0

La comunicación 1.0, que se dio cuando las empresas enviaban mensajes a sus clientes y estos únicamente receptores o espectadores de esa comunicación **unidireccional**.

Luego vino la comunicación 2.0, marcada por una comunicación **bidireccional**. Las empresas envían mensajes y los clientes opinan sobre ella. Seguidamente, las empresas analizan las opiniones de sus clientes y realizan campañas de marketing con la información obtenida. La evolución de la tecnología facilita la comunicación en ambas direcciones.

En la naciente comunicación 3.0 el cliente, además de opinar y ser tomada en cuenta su opinión para mejorar el producto o servicio, tiene lo que se llama el poder de la relación contractual. Se trata de un consumidor que ha evolucionado, haciéndose inconformista y exigente. Busca información interesante y obliga a las empresas a marchar al ritmo de sus exigencias. Gracias a los avances tecnológicos y sobre todo a la expansión del internet en diferentes dispositivos, es un consumidor que interactúa con otros consumidores intercambiando opiniones y experiencias. (Eusan, 2017)

La comunicación 4.0 se refiere a la cuarta revolución industrial. “La industria 4.0 ante el desafío de adaptar las tecnologías inteligentes a su gestión, necesita ser consciente que, para acertar en su transformación, tiene que sumar al proyecto a sus colaboradores” (Zapata, 2019). La autora señala que, el reto es conectar a las personas a través del internet y las tecnologías inteligentes, el público interno juega un gran papel, al convertirse en actores que conforman estructuras que “demandan formación e información para entender el por qué y para qué” (Zapata, 2019).

Además, destaca una importante característica del nuevo público interno:

Ante esta realidad, su opción (organización) es comunicar internamente el cambio o fracasar en el intento de transformar. La razón es obvia la empresa necesita personas actualizadas, conectadas, satisfechas con la organización, alineadas con la estrategia del negocio y comprometidas con su desarrollo. (Zapata, 2019)

Zapata, complementa esta información, exponiendo cinco retos de la industria 4.0 en comunicación interna, estos son: cuidar el clima laboral para promover los entornos colaborativos, comunicar y promover una cultura innovadora, gestionar la responsabilidad social interna (RSCI), diseñar campañas dirigidas a sus audiencias internas, y finalmente, métricas (medir resultados).

### Públicos en una organización.

Cuando nos referimos a los públicos de las organizaciones, hablamos de las personas naturales o jurídicas que son parte del desarrollo de la misma, y que cumplen un papel determinado.

Gruning y Hunt (1984) señalan que:

Según la teoría situacional de los públicos, se denomina público a un sistema estructurado cuyos miembros detectan el mismo problema, interactúan cara a cara o a través de canales y se comportan como si fueran un solo organismo”. Además, aseguran que “los resultados de la interacción dependen de lo que hace la organización y como los individuos reaccionan ante esta conducta. (p. 236)

También, Paul Capriotti (2009), especialista en Relaciones Públicas, el mismo que define a los públicos como “un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma” (p. 172). Mientras señala que: “los públicos pueden ser definidos por el tipo de interacción que realizan con la organización, y en función de esa interacción organizan sus percepciones, relaciones y comportamientos con la entidad” (Capriotti, 2009, p. 76).

Soria Romo, (2008), cita a Nosnik, quien determina tres tipos de públicos en una organización, siendo éstos: internos, externos y especiales:

“Públicos internos son todos los empleados que pertenecen a la empresa, sin importar su estatus jerárquico, función, lo permanente o temporal de su contrato, o relación” (Soria, 2008, p. 16); refiriéndose al talento humano en diferentes áreas como la administrativa, técnica y obrera.

“Los externos están constituidos por diferentes grupos de receptores, que buscan distintos tipos de información de la organización, como son: clientes, proveedores, asociados de negocios, bancos, agencias gubernamentales, la comunidad y competencia” (Soria, 2008, p. 16).

Por su parte, esta enciclopedia señala como públicos especiales a, “aquellos grupos de receptores que sin estar contratados por la organización tienen un interés especial por su buen funcionamiento, como son los accionistas, sindicatos, jubilados, discapacitados y las familias de los trabajadores” (Soria, 2008, p. 16).

Por otra parte, Mario Maraboto (2013) en su publicación denominada ‘Importancia de los públicos en las estrategias de RP’ desde un enfoque en relaciones públicas realiza una clasificación a los que denomina “públicos naturales”.

Es así como divide a:

Empleados. - Todos aquellos que se encargan de procesar la materia prima en productos y/o servicios. Dentro de estos públicos hay que diferenciar entre los empleados administrativos y trabajadores en producción y ventas, y directivos, los cuales tienen poder y capacidad de decisión dentro de la organización.

Proveedores. - Organizaciones o individuos que suministran los elementos necesarios para la producción.

Consumidores. - Ya sean empresas o personas que adquieren los productos o servicios para la producción y distribución de bienes, o bien los usuarios o consumidores finales de los productos o servicios de la organización.

A la vez, Maraboto (2013) explica que estos públicos se dividen en “nuevos públicos con los que la institución puede interactuar en algún momento”, pero también especifica que “la clasificación de los públicos no es tan simple como para separarlos, esquemática y

estáticamente, en internos y externos (con sus correspondientes subdivisiones)”. Además, Maraboto (2013) dice que “el análisis de los públicos debe ser un estudio dinámico, basado en el análisis de las situaciones en las que actúa la organización”.

Es decir, cada organización deberá analizar y definir sus públicos y las estrategias comunicacionales a aplicar con cada uno de ellos, en busca de conseguir un objetivo determinado.

## **2.2 Bases teóricas.**

### Comunicación Interna.

Dyana Miño define a la comunicación interna como:

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Miño Domínguez, 2014, p. 22)

### Flujos de la comunicación interna.

De acuerdo Fernández, (1997) citado en Soria Romo (2008) dice que:

La comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre ésta y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos. (p.14)

Miño (2014) indica que, es el conjunto de actividades que se desarrollan por las organizaciones para “la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 22).



### Comunicación descendente.

La comunicación descendente, “fluye de individuos en niveles superiores a sujetos de niveles inferiores de la jerarquía organizacional” (Definición XYZ, 2020).

De acuerdo a los padres de la “Teoría Clásica de la Administración” como son Frederick Taylor, Henry Fayol y Max Weber citados por Félix Mateus, (2014), indica que: “La Dream Factory, diseñada por Taylor, limita la mera difusión de información en la dirección “hacia abajo”, siguiendo la jerarquía predeterminada. También, señala que: “la jerarquía establecida Los subordinados tienen acceso únicamente a los datos estrictamente necesarios para su tarea: las órdenes, normas, métodos de operación. El trabajo se realiza de forma individual, y se traduce en la especialización y el aislamiento” (Mateus, 2014, p. 167).

Fisher, (1993) afirma que: “la organización se analiza como un sistema cerrado sin ningún tipo de comunicación con el entorno, además de las transacciones puramente comerciales” (p. 167). Esta perspectiva se basa en la analogía entre las organizaciones y las máquinas. Se trata de un modelo mecanicista que dio lugar a la deshumanización del trabajo, en privilegio de la productividad. En este contexto, la organización debe limitarse a la comunicación formal, y centralizada, con el objetivo de la planificación y ejecución de las tareas.

Dyana Miño (2014) también afirma que:

La comunicación descendente construye un flujo que empieza desde los directivos hasta los colaboradores de la organización. Por este motivo, los mensajes transmitidos deben de ser concertados con los mandos ejecutivos para asegurar que la información pueda ser validada y entendible para las audiencias. Por esta razón, el contenido del flujo debe de ofrecer información sobre roles y noticias de la organización con el fin de aclarar funciones y evitar ruidos que interfieren en el desarrollo de los colaboradores. (p.15)

### Comunicación ascendente.

Comunicación ascendente, “va de subordinados a superiores y sigue su ascenso por la jerarquía organizacional. Habitualmente, suele estar muy obstruido por personas que filtran los mensajes y no transmiten a sus jefes la información, esencialmente noticias desfavorables” (Definición XYZ, 2020).

Miño (2014), sobre este tipo de comunicación indica que la comunicación ascendente “mejora el conocimiento entre las personas de la dirección y sus equipos. Origina la participación y aportación de ideas. Permite conocer los ánimos y motivaciones del equipo de colaboradores. Sirve como retroalimentación de la información emitida descendentemente” (p.16).

Mientras que Ivancevich, (2011) indica que la “información fluye de abajo hacia arriba, desde los subordinados a sus supervisores y de éstos a los niveles de dirección; su importancia radica en que es una manera de evaluar indirectamente la eficacia de la comunicación descendente” (p. 512), mediante ella los trabajadores adquieren conciencia de que forman parte de la organización; también indica que permite la mejora a través de la retroalimentación, desde la parte baja de la pirámide.

#### Comunicación lateral u horizontal.

Es una comunicación “cruzada” según dice Ivancevich que incluye el flujo horizontal de información, entre individuos de similar nivel organizacional y el flujo diagonal, entre sujetos de distintos niveles sin vínculos directos de dependencia entre sí; el indica que:

Se utiliza para acelerar el flujo de la información, gestionar un mejor entendimiento y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los propósitos organizacionales. Usualmente, la comunicación no sigue la ruta delimitada por la jerarquía organizacional, sino que cruza de un costado a otro la cadena de superioridad. (Definición XYZ, 2020)

En este aspecto Carlos Ongallo (2007) señala tres beneficios sobre la comunicación lateral y horizontal que son:

Mejorar la integración de los departamentos funcionales.

Coordinar la acción de los distintos departamentos operativos, evitando sobre todo las repeticiones y fomentando la cooperación.

Ayudar a cada individuo a situar su trabajo en función del de los demás y de la organización. (p. 35)

Otro punto de vista sobre los flujos de comunicación la tiene Antonio Lucas Marín (2017), quien “rompe la nítida distinción entre emisor y receptor propia de los modelos lineales y se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara” (p. 154), este modelo de comunicación está en función de los modos de comunicación en las organizaciones, denominados: Círculo, Rueda, Cadena y Total, siendo estos citados por Francisco Fernández (2007):

En el primer caso el flujo comunicacional parte de un sujeto para volver al mismo después de pasar por otra serie de miembros de la organización.

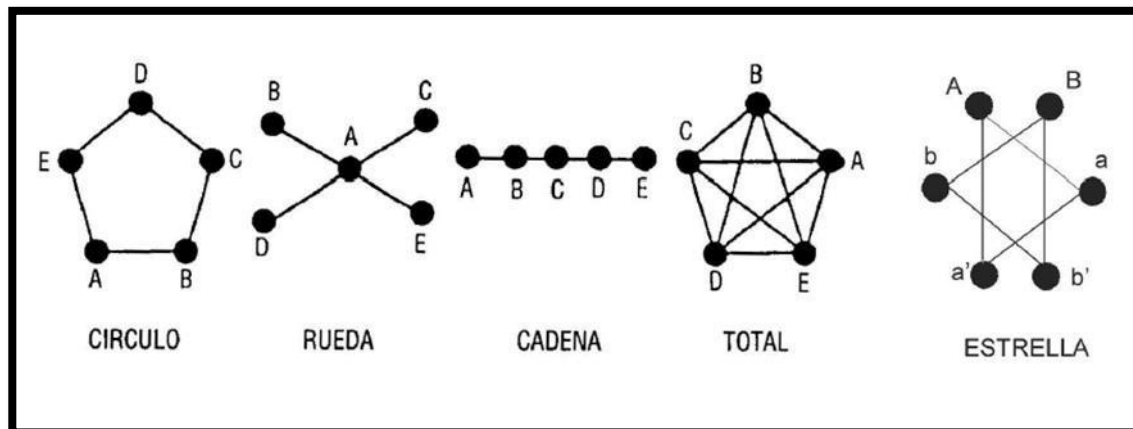
En el segundo flujo comunicación llamado Rueda, aquí un sujeto mantiene relaciones comunicativas a su vez puede ser de ida, o de ida y vuelta, con otra serie de miembros de la organización que no tienen contacto entre sí.

En el tercer flujo comunicacional llamado Cadena, es similar al círculo, pero sin llegar a completarse en el último eslabón.

El cuarto flujo es el modo Total, todos miembros se interrelacionan entre si ya sea de forma lineal o circular.

El Quinto flujo es modo Estrella, donde se dan dos o más circuitos de comunicación entre los miembros de la organización en función de los entornos e independencia de los niveles. (p. 160)

**Figura 2** Modos de Comunicación en las Organizaciones.



*Nota:* Tomado de Francisco Fernández y reproducción de A. Lucas Marín, op. cit., p. 156

Otros autores consideran que el flujo de la comunicación se desarrolla de manera vertical y horizontal. Subdividiendo a la vertical en ascendente y descendente provocando una especie de ‘feedback’ o comunicación de retorno, entre los públicos que dirigen la organización y los de menor jerarquía, que por lo general contribuye al desarrollo de la organización. En cambio, la horizontal se desarrolla entre públicos que comparten el mismo nivel jerárquico.

#### Características de la comunicación interna.

Soria Romo considera los aportes de Nosnik (1996), quien enumera algunas características de la comunicación, para que sea efectiva dentro y fuera de la organización:

**Abierta:** su objetivo es el comunicarse con el exterior; hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.

**Evolutiva:** pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de una organización.

**Flexible:** permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.

**Multidireccional:** maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

**Instrumentada:** se utilizan herramientas como soportes, dispositivos; dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente, debido a que la

información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva. (p. 7)

### Elementos de la comunicación interna.

Dentro de la comunicación interna existen 5 elementos que se deben integrar en la organización, según Stefanu, (2016) quién señala que, las relaciones que deben existir son:

- La relación empresarial (gestión de los procesos de trabajo).
- Humanista (motivación del personal).
- Cultural (cultura organizativa).
- Social (identidad corporativa).
- Institucional (relaciones con otras instituciones).

### Políticas de comunicación interna.

Para potencializar a la organización, es necesario implementar políticas que permitan desarrollar “actividades contingentes, de obligada aplicación por ser resultado de la interpretación que la alta dirección hace de la situación comunicacional de la empresa en un momento dado” (García Jiménez, p. 119).

García plantea varias políticas de comunicación interna, con el objetivo de conocer las diferentes situaciones que puede afrontar el organismo su dinámica permanente; algunas de ellas son:

- Política de identidad y personalidad corporativa.
- Política de benchmarking interno.
- Política de proyecto.
- Política de transparencia y puertas abiertas.
- Políticas de client-in.
- Política de anticipación y prevención.

### Canales de comunicación interna.

Los canales de comunicación suelen definirse como los medios por el cual se emite el mensaje o la información durante el proceso de comunicación. Alejandro Formanchuk en su

publicación denominada ‘El valor de las redes, los canales y las comunicaciones informales en la empresa’ señala que existen dos canales de comunicación: los formales y los informales.

Para Formanchuk (2010), los canales de comunicación formales señalan que:

Se circunscriben a la RF (red formal) y cruzan (o deberían cruzar) el organigrama de la empresa siguiendo cuatro trayectorias: ascendente, descendente, horizontal y diagonal. Según Formanchuk este canal beneficia a los diferentes niveles o áreas de una organización permitiendo alcanzar objetivos particulares, lo que permite tener el “control significativo sobre la información que circula por ellos” (p.1).

Los Canales de Comunicación Informales responden a una RI (red informal) y son espontáneos. Su naturaleza compleja radica en que, por un lado, las RI no son ajenas a la comunicación formal (pese a su “naturalidad” están insertas dentro de una red formal y son permeables a sus canales), pero al mismo tiempo desbordan la estructura de la organización y abren rutas alternativas por donde hacer circular su propia información (Formanchuk, 2010, p. 2).

### Evolución de la comunicación.

- Comunicación interna 1.0.

Este tipo de comunicación es descendente, limita la retroalimentación y según Miño Domínguez (2014) de esta manera, “a más de impedir encuentros dialógicos entre trabajadores, se va en contra de lo que supone la descentralización de actividades y toma de decisiones que retrasan o limitan la consecución de objetivos y metas planteadas en una filosofía organizacional” (p.28).

Bajo estas condiciones Ranstand (2007) indica que “la comunicación dentro de las empresas era principalmente descendente. El ‘feedback’ era mínimo, y el objetivo de las acciones de comunicación hacia los empleados era brindarles información exclusivamente operativa” (p.12).

- Comunicación interna 2.0.

Según Formanchuk (2010) este modelo de comunicación tiene las siguientes características:

El acceso y disponibilidad de información sobre datos que antes solo estaban dirigidos para pocas audiencias.

La igualdad se refiere a reducir la asimetría del poder de información, es decir, el generador de contenido es elaborado por el emisor y el receptor.

La usabilidad requiere que las herramientas de comunicación sean simples de utilizar por los usuarios.

La participación del público interno como base de formulación de ideas y empoderarlos para promover la toma de decisiones.

La interacción es participar, crear y compartir contenido bajo el concepto de red, es decir, redistribuida por todas las audiencias.

La construcción colectiva y colaboración consta en aceptar todas las ideas de los diferentes públicos internos y trabajar en cooperación para la elaboración de un contenido compartido a raíz de la inteligencia colectiva.

El escuchar, responder y hacer refuerza la capacidad de conocer las opiniones de los colaboradores y ejecutar acciones para mejorar y/o remediar algún problema identificado.

El respeto y reducción del ego se trata de respetar la opinión de cada persona en cada proceso de diálogo y mitigar la percepción de que los directivos tienen la razón, ya que las personas en colectivo tienen mayor conocimiento. (pp. 12-17)

En la comunicación interna 2.0 Ranstand (2007) indica que “nos encontramos un modelo de comunicación basado en el objetivo común de la organización. Todas las acciones de comunicación interna apuntan a la materialización de la misión, visión y valores de la empresa” (p. 12). Esto según el autor ya no son impuestos, sino que “están en constante discusión interna de acuerdo a las necesidades cambiantes del entorno” (p.12).

### Comunicación interna 3.0.

Está basada en una comunicación orientada a lo tecnológico, donde su principal herramienta es la intranet. De acuerdo a Juan Delgado (2013), autor citado en Untiveros Romero, (2017) se refiere a “un entorno en el que aplicaciones y agentes de usuario intercambian datos, los procesan e incluso realizan interferencias para generar nueva información” (p.39).

Según Mario Maraboto, (2015) en su blog de la revista afirma que:

La comunicación interna (organizacional) busca contribuir a la creación o fortalecimiento de una identidad corporativa a partir de flujos estratégicos de comunicación que, además de mantener informados, integrados y motivados a los miembros de la institución, les permita conocer los avances en la estrategia de negocio. Por su parte, la comunicación externa (institucional) busca la proyección de esa identidad hacia las audiencias clave de la institución, para formar en ellas una imagen favorable que facilite la promoción de sus servicios y productos. (párr.3)

#### Comunicación interna 4.0.

Según la página web, Estrategias del Contenido (2017) cuya visión principal como ellos indican es, la de generar contenidos valiosos para cada arquetipo de usuario señala en su artículo ‘Retos comunicativos 4.0’ que:

La información es molecular, enlazando datos mínimos para crear minúsculas piezas de contenido. Los mensajes son creados por todos, para todos y en todos formatos y canales posibles. Y en tiempo real. La inteligencia artificial abre nuevas posibilidades tecnológicas para la elaboración y entrega de contenido que, además, favorece la satisfacción de las necesidades informativas del destinatario. Lo que mejora la comunicación corporativa (párr. 2).

También, Estrategias del Contenido hace referencia que “el contenido 4.0 se caracteriza por las búsquedas a viva voz, los ‘chatbots’ inteligentes, los ‘Customer Digital Assistants’, el ‘Content-as-a-Service’, los ‘PIM’ y las ‘PCG’, el contenido para contextos volátiles y el contenido para entrega continua” (párr. 4).

Según (Estrategias del Contenido, 2017) indica que “PIM Product Información Management son plataformas en las que los autores externos del contenido pueden acceder para cargar sus



datos en modelos estructurados de publicación que no dependen de ellos. También, se denominan PCM (Product Content Management)”.

Al revisar información sobre la comunicación 4.0, en el futuro y la transformación digital en las organizaciones, José Luis Del Val Román (2016) relaciona estrechamente a las tecnologías de la información y la industria, señalando que:

El término industria 4.0 se refiere a un nuevo modelo de organización y de control de la cadena de valor a través del ciclo de vida del producto y a lo largo de los sistemas de fabricación apoyado y hecho posible por las tecnologías de la información. (p. 3)

Según la revista Ekos, los altos ejecutivos han apostado por la transformación tecnológica al interior de sus organizaciones, existe un gran desafío que viven las empresas denominado ‘la cuarta revolución industrial’. Este artículo, manifiesta que la transformación digital es un fenómeno indetenible y que gran parte del éxito de las organizaciones consistirá en adaptar la comunicación hacia un entorno dinámico, disruptivo que conlleve a nuevas formas de comunicarse constantemente (Estrada, Miño, Burgos, et al., 2020, p. 39).

También, Estrada, Miño, Burgos, et al., (2020) “propone que las organizaciones promuevan un entorno inclusivo, diverso, descentralizado, flexible y acostumbrado a otorgar reconocimiento cuando el caso lo amerite. Estas acciones tienen la finalidad de crear una organización atractiva y que en nutra de las ideas de los mejores talentos” (p.39).

### Modelos de Gestión.

Carmen de Nieves Nieto, y Lorenzo Ros McDonnell (2006), dan su análisis comparativo enfocado a la misión de cuatro modelos de gestión como son: El modelo EFQM de Excelencia, el Modelo de Deming, El Modelo Iberoamericano ara la excelencia, y el Modelo Malcolm Baldrige. En donde indican lo siguiente:

El **Modelo EFQM** se basa en la premisa de que los resultados excelentes con respecto al rendimiento, clientes, personal y sociedad se logran a través del liderazgo, el personal, la política y estrategia, las alianzas y los recursos, y los procesos. El **Modelo Iberoamericano de excelencia** posee una premisa muy similar debido a que los resultados excelentes se consiguen no sólo con el liderazgo, sino también con un

estilo de dirección y procesos adecuados. El **Modelo Gerencial Deming** tiene como misión crear un sistema organizativo que fomente la cooperación, tanto interna como externa, así como un aprendizaje que facilite la implementación de prácticas de gestión de procesos. Esto lleva a una mejora continua de procesos, productos y servicios, así como de satisfacción del trabajador, fundamental para la satisfacción del cliente y para la supervivencia de la organización. Por su parte, el **Método de Malcolm Baldrige** se basa en un sistema de liderazgo, planificación estratégica y enfoque hacia el cliente y mercado. Todos los métodos hacen hincapié en un método dirigido a quienes apuestan y arriesgan por la empresa, es decir, un método que defina los resultados para los clientes, empleados, sociedad y todos aquellos que poseen un riesgo financiero en la organización. (pp. 1-2)

### Modelos de comunicación.

Para Obregon, Vega, y Rodríguez la comunicación está basada en cuatro modelos, los mismos que son:

Modelo Psicológico. - “La comunicación se entiende como un proceso psicológico en el cual dos o más individuos intercambian significados, a través de la transmisión y recepción de estímulos comunicativos” (Obregon, Vega, y Rodríguez, 2002, p. 29).

Modelo Constructivista. - “La comunicación no es un proceso que ocurre entre las personas, sino más bien, la comunicación es algo que está alrededor de la gente y que le proporciona sentido al mundo de la gente. Es decir: las personas habitan la comunicación, no la producen” (Obregon, Vega, y Rodríguez, 2002, p. 31).

Modelo Pragmático. - “La comunicación es definida en este modelo como un sistema de comportamientos interdependientes que, con el tiempo, se van convirtiendo en patrones” (Obregon, Vega, y Rodríguez, 2002, p. 32).

Modelo Culturista. - “La comunicación en relación con la cultura. Se formula a partir de contribuciones importantes de disciplinas tales como la antropología, la semiología, la sociología y la historia. Cuyas discusiones han permitido coque el concepto de comunicación gane en profundidad y proyección” (Obregon, Vega, y Rodríguez, 2002, p. 33).

### **2.3 Análisis crítico de las metodologías existentes al problema.**

Actualmente nos encontramos en un cambio constante, en especial, en los procesos de comunicación interna, los mismos que en la actualidad se hallan sustentados bajo las plataformas digitales a diferencia del pasado, que los procesos se realizaban de manera tradicional.

En la actualidad los avances de las tecnologías de la información y comunicación (TIC), son parte de nuestra vida cotidiana, por lo que, no evolucionar comunicacionalmente minimiza la eficiencia de los recursos institucionales.

El incremento de la conectividad de las herramientas comunicacionales debe tener un protocolo estándar inmerso en la comunicación interna organizacional, que asegure la protección de la información formal, su conservación, ya sea en la nube informática o en archivos físicos, precautelando la cadena de valor.

Para mejorar la comunicación interna de la Federación Ecuatoriana de Atletismo, nuestro trabajo parte del análisis de la situación actual del organismo deportivo, con el fin de conocer y proponer herramientas de la información a la comunicación actual, todas estas propuestas están estructuradas bajo el sistema de retroalimentación o feedback del ‘Modelo Gerencial de Deming’ y del ‘Modelo Pragmático’.

### **3 METODOLOGÍA.**

#### **3.1 Unidad de análisis.**

Nuestra unidad de análisis es la Federación Ecuatoriana de Atletismo -cuyas siglas son F.E.A.-, organismo deportivo que data del año 1923 según el libro ‘Historia del Atletismo Ecuatoriano’ (Idrovo Suárez & Bravo Calderón, 2017), y que actualmente cuenta con una estructura organizacional, comprendida por doce trabajadores de los cuales, cinco conforman el área administrativa y siete el área técnica - deportiva.

La F.E.A. tiene como objetivo desarrollar las capacidades deportivas de los atletas que pertenecen al Plan de Alto Rendimiento, de sus entrenadores y jueces de competencia, a través de las gestiones realizadas por los integrantes que conforman su directorio y cuerpo administrativo.

Actualmente la Federación Ecuatoriana de Atletismo, está ubicada en la provincia del Azuay, cantón Cuenca, parroquia Sucre.

#### **3.2 Población.**

Esta propuesta al enfocarse en la comunicación interna, se basa su estudio en el talento humano de la institución como son: el personal contratado, deportistas de alto rendimiento que acudieron al Campeonato Mundial de Atletismo (categoría adultos) en el año 2019, a los miembros del directorio, así como a los colaboradores del área técnica (entrenadores, equipo multidisciplinario y jueces), que están vinculados directa o indirectamente con la Federación Ecuatoriana de Atletismo.

Se ha determinado que el universo de estudio de la Federación Ecuatoriana de Atletismo directa e indirectamente está conformado por 160 personas aproximadamente. De este universo, 40 se encuentra comprometidos en el desarrollo de las actividades.

Es por esto que nuestra población de análisis está conformada por las 40 personas que se encuentran comprometidas con las actividades institucionales.

Cabe señalar que, en esta investigación se trabajó con la población total y no fue necesario realizar un cálculo de muestreo, esto con el fin de obtener datos válidos y que aporten de manera significativa a este trabajo de investigación.

### **3.3 Métodos a emplear.**

En la presente investigación se utilizó el método inductivo utilizando las siguientes técnicas: entrevistas, encuestas y métodos de observación aplicados a los integrantes de la organización que voluntariamente participaron para este análisis, los que determinaron aspectos relevantes dentro de la comunicación actual, así como de las fuentes en las que se basan para obtener información.

Estas técnicas también ayudaron a identificar la percepción que tienen los colaboradores del organismo sobre la actual comunicación interna, donde se evidenciaron algunos nudos comunicacionales, que se generan en la interrelación entre los grupos involucrados en la transmisión de la información.

### **3.4 Identificación de las necesidades de información.**

**Fuentes primarias.** - Fueron los empleados, entrenadores, deportistas, jueces y miembros del directorio, quienes voluntariamente a través de la encuesta y entrevista proporcionaron la perspectiva actual de la dinámica del flujo de información organizacional.

**Fuentes secundarias.** - En su mayoría fueron tesis de grado, revistas y documentos científicos de instituciones similares y documentos de la web que tienen relación con el análisis que realizamos.

### **3.5 Técnicas de recolección de datos.**

Como ya indicamos la población es finita, conformada por los trabajadores y colaboradores que interactúan dentro de la institución, siendo estos: jueces, los miembros del directorio, entrenadores y los deportistas del Plan de Alto Rendimiento.

Dentro de las técnicas cualitativas que se tomaron para la recolección de datos están las siguientes:

Las entrevistas, en las que se utilizaron preguntas abiertas, mediante una conversación directa y profunda con los jefes departamentales o de las áreas previamente indicadas, estas conversaciones se realizaron vía telefónica (video cámara) y de manera personal, las mismas que revelaron la opinión de cada uno de los entrevistados, para la cual se utilizó la herramienta de los ‘Cinco ¿Por Qué?’.

En la técnica de observación recolectamos datos de manera directa, evidenciando aspectos relevantes de la comunicación, y de la interacción entre los integrantes del organismo.

Otra técnica utilizada fue la encuesta, que consta de diez preguntas. Aquí se plantearon preguntas abiertas y cerradas, con base a un cuestionario que presentaba diferentes opciones de respuesta. Entre las preguntas se encuentran elaboradas con opción múltiple donde el encuestado podía seleccionar la opción que se asemejaba a su realidad y, además, se trabajó con una pregunta con base a la escala de Likert cuantitativa ordinal politómica, donde las preguntas van desde: Totalmente de acuerdo, Bastante de acuerdo, Medianamente de acuerdo, Bastante en desacuerdo y Totalmente en desacuerdo. Esta pregunta se realizó con el fin de conocer el nivel de satisfacción de los miembros de la Federación Ecuatoriana de Atletismo.

Las preguntas se presentaron en orden definido, y fueron enviadas a través de plataformas digitales, como el WhatsApp, donde se envió el link de ‘Google Drive’, que optimizó el tiempo de recepción de las respuestas de los encuestados.

**Tabla 1** Técnicas de recolección de Datos.

<b>Técnica</b>	<b>Involucrados</b>	<b>Propósito</b>
Encuesta	Todos los colaboradores de cada área.	Describir las condiciones existentes en la institución Identificar normas o patrones con los que se puedan comparar dichas condiciones. Determinar las relaciones que existen entre acontecimientos específicos
Entrevistas	Jefes departamentales o persona encargada del área.	El objetivo de la entrevista cualitativa es, comprender las perspectivas y experiencias de las personas que son entrevistadas.
Observación	Todos los colaboradores de cada área.	Determinar la interacción entre los elementos que componen el flujo de la información según (Métodos de Investigación en Psicopedagogía)

*nota: Adaptado por el autor*

### **3.6 Herramientas utilizadas para el análisis e interpretación de la información.**

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de datos a través de un cuestionario (véase anexo 1) elaborado en Google Drive, se procesó y tabuló los datos, convirtiéndolos en gráficos de resumen. Además, la herramienta SPSS permitió establecer con el alfa de Cronbach de 0.879 indicando gran confiabilidad a lo realizado.

Para el análisis e interpretación de las respuestas abiertas en la encuesta, se creó una matriz donde se tabuló cada una de ellas, las preguntas fueron identificadas desde el área que se generaron, que para estos efectos serán los requirentes, y que fueron dirigidas las áreas internas pertinentes, a las que llamaremos las requeridas.

Para tener una respuesta más objetiva, el encargado del área requerida fue el interlocutor que brindó su criterio a cada una de las preguntas planteadas a través, de la herramienta denominada ‘Los Cincos ¿por qué?’, dando una respuesta común a todas las áreas, para que al final nos permita realizar un análisis a las respuestas dadas.

El diagrama de flujo ayudó a interpretar el movimiento de la información, así como los elementos que lo conforman, luego de realizar la técnica de observación.

## **4 RESULTADOS Y DISCUSIÓN.**

### **4.1 Análisis interpretación y discusión de los resultados.**

#### **4.1.1 Antecedentes:**

Para la recolección de los datos se seleccionó como herramienta a la encuesta, la misma que sirvió para determinar y levantar la información como: Las percepciones de los empleados, entrenadores, jueces, integrantes del directorio, y deportistas.

Una vez que se aplicaron las herramientas de recolección de datos, los resultados obtenidos fueron tabulados, procesados, los que sirvieron para inmediatamente preparar las observaciones, los registros y los análisis pertinentes.

#### **4.1.2 Planteamiento:**

Para poder determinar percepciones de los integrantes que forman parte de la institución, se realizó una encuesta misma que tuvieron los siguientes objetivos:

- Medir el nivel de motivación del personal.
- Identificar el perfil profesional existente de los colaboradores.
- Comprobar la efectividad de la comunicación y si las directrices se alinean con los objetivos de la institución.
- Identificar posibles conflictos.
- Evaluar cada herramienta comparativamente estableciendo un criterio o resultado como referencia.

#### **4.1.3 Formulación:**

Para definir la situación actual de la institución y establecer acciones concretas que respondan a la propuesta de mejora de comunicación interna se plantea lo siguiente:

La séptima y octava pregunta nos indicó la percepción de los encuestados y señaló su sentir con respecto a qué área es la que presenta mayor dificultad para comunicarse, mientras que



la pregunta nueve y diez nos darán una pauta sobre cuál es la percepción de cada uno de los integrantes de la institución, para una nueva propuesta en la comunicación interna.

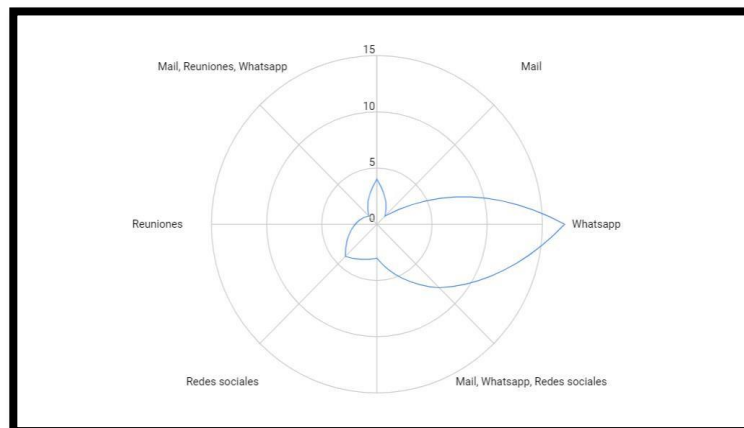
Al inicio de esta encuesta se solicita la dirección del correo electrónico, canal que servirá para futuras consultas, o utilizar alguna otra herramienta para la recolección de datos, que permitan diagnosticar mejor.

Estos criterios fueron analizados a través de una entrevista para obtener una información directa y verbal, además con herramientas de observación con los técnicos encargados o responsables de cada una de las áreas la que nos permitió conocer y estudiar las actividades que realizaban en su grupo de trabajo.

#### 4.1.4 Resultados por preguntas.

En el análisis efectuado a la encuesta, claramente nos indicó que el género masculino es el grupo predominante con un 65 %, que los colaboradores que interactúan con la organización en un 75 % superan los treinta años de edad, y que el 55% de los que respondieron la encuesta llevan más de 7 años interrelacionados con el organismo. Mientras en la figura 3, que a continuación observamos, nos indicó su distribución interna, la manera de cómo se enteran de las novedades que genera el organismo y que el canal de comunicación que más utilizan son las aplicaciones de redes sociales.

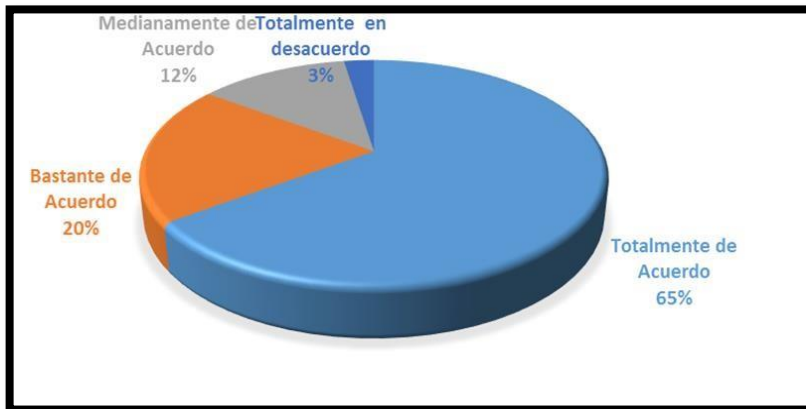
**Figura 3** ¿Qué canal de comunicación utiliza más?



*Nota:* Elaborado por el autor.

Cuando se analizó la percepción que tienen de los colaboradores, sobre qué tan efectiva es la comunicación interna, un 42% de los encuestados indica que la falta de información llega a dificultar su trabajo, y en otra de las preguntas se llegó a determinar que un 65 % de las personas cree que es importante trabajar más en la comunicación interna (véase figura 4).

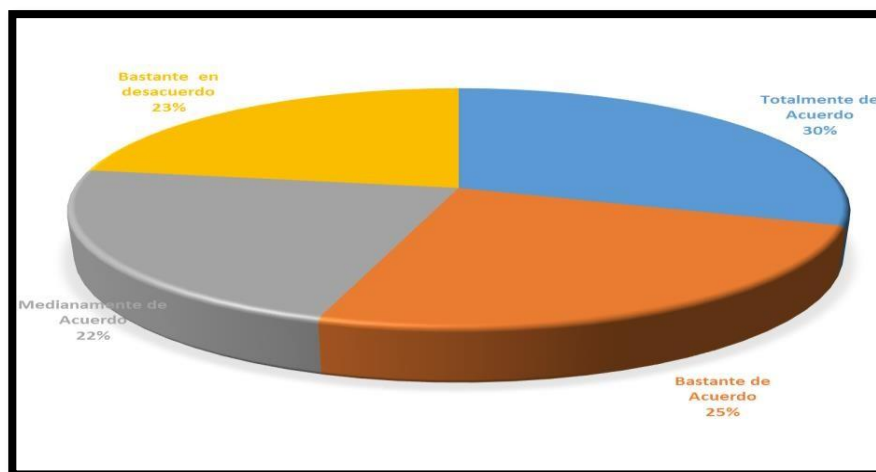
**Figura 4** ¿Cree que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en la institución?



*Nota:* Elaborado por el autor.

En otra de las preguntas las personas que fueron encuestadas están totalmente de acuerdo en un 40 % que la institución es un muy buen lugar para trabajar, y un porcentaje similar indican que tiene claro cuáles son los objetivos y estrategias de la institución, otra de las preguntas solo 30 % está de acuerdo de que conoce lo que hace específicamente cada una de las áreas como lo muestra la figura 5.

**Figura 5** Conoce qué es lo que hace cada una de las áreas de la institución.



*Nota:* Elaborado por el autor.

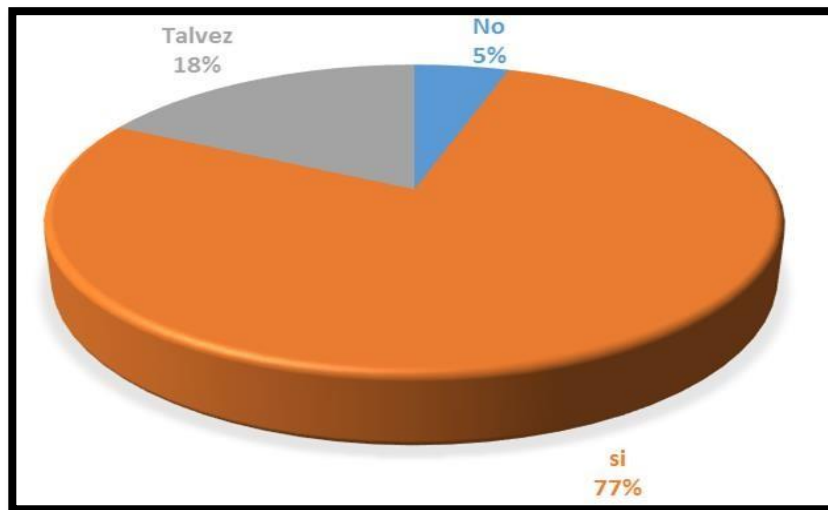
También, se determinó pregunta las áreas en que los entrevistados tienen más dificultad de comunicarse, lo que se representa en la tabla 2, y el 77 % de los encuestados cree se debe de mejorar los procesos de comunicación.

**Tabla 2** ¿Tiene dificultades para comunicarse con algún sector de la institución en especial?

	Comisión Técnica	Deportistas	Directorio	Entrenadores y Equipo Multidisciplinario	Finanzas y Administración	Total
Comisión Técnica		xx				
Deportistas	xx	x	xxxxxx		x	
Directorio		x		xxxx	x	
Entrenadores y Equipo Multidisciplinario	xxx	xx	xxxxxx			
Finanzas y Administración	x				xx	
Jueces	x		xxxxx		xx	
Total	7	6	17	4	6	40
%	17.50%	15.00%	42.50%	10.00%	15.00%	100%

*Nota:* Elaborado por el autor

**Figura 6** ¿Cree que se requieren mejores procesos y herramientas para una mejor comunicación?



*Nota:* Elaborado por el autor.

#### 4.1.5 Entrevistas.

La entrevista aplicada a nuestro universo se basó en los aportes recolectados en la décima interrogante de la encuesta anterior, la misma que buscaba determinar los problemas que normalmente se tiene en el proceso de comunicación, además al ser una pregunta abierta permitió que los encuestados dieran sus criterios y sugerencias que permitan mejorar esta situación. A continuación, se detalla los comentarios de los entrevistados, los segmentados por áreas, evidenciando con qué departamentos se presentan dificultades al momento de comunicarse.

En base a la información obtenida, se realizó las preguntas basado en la metodología de la herramienta de los “Cinco ¿Por Qué?”.

**Tabla 3** Persona encargada: Jefe Técnico.

Área requerida	Área requirente	Percepción
<b>Comisión técnica</b>	Comisión técnica	Es necesario un sistema de información y base de datos de los deportistas para tener una mejor comunicación.
	Comisión técnica	Trabajar más en equipo.

---

Deportistas	Algunas notificaciones me llegan muy cercanas al evento, o son de entrega inmediata lo que dificulta asistir o entregar la información con mejor calidad.
Deportistas	Asesoramiento o capacitación en temas extradeportivos para deportistas, sobre todo en atletas que viajan por primera vez, además se puede realizar comunicados personales a aquellos que participarán en los eventos mediante e-mail.
Deportistas	No saber a qué área dirigirse para resolver un problema. Se podría establecer un orden jerárquico fácil y darlo a conocer a todos.
Deportistas	Mayor comunicación con los deportistas.
Entrenadores o equipo multidisciplinario	La información llega tarde, o en muchos casos ni nos enteramos de las novedades.
Entrenadores o equipo multidisciplinario	Solicitan información con anterioridad.
Entrenadores o equipo multidisciplinario	Recomiendo un seguimiento a los entrenadores y deportistas para de esta manera mejorar la comunicación, y estar al pendiente de las actividades que se realizan en el ámbito deportivo e institucional.
Entrenadores o equipo multidisciplinario	La Comisión técnica tiene que perfeccionarse mucho más.
Entrenadores o equipo multidisciplinario	No hay un canal abierto, solo hay una persona con la que se trata
Entrenadores o equipo multidisciplinario	Buscar una comunicación específica, oportuna utilizando mejor las redes sociales.

---

Directorio	La información a todo el directorio no le llega a tiempo, si no que uno se entera por otro medio cuando ya se han tomado las decisiones, antes de cualquier información que se envíe, que el directorio esté de acuerdo.
Jueces	Que haya una información clara y de una persona oficial encargada de estos trámites, ya que a veces no hay un claro mensaje y puede tener consecuencias negativas. Pienso que sería por medio de un documento (oficio), en el cual se dé a conocer toda la información tanto para las designaciones, el número de jueces y eventos, como es en el área del juzgamiento, así tendremos una comunicación clara y efectiva.

*Nota:* Elaborado por el autor.

**Tabla 4** Persona encargada: Directorio.

Área requerida	Área requirente	Percepción
<b>Directorio</b>	Directorio	Falta más comunicación, reuniones directamente con toda directiva que conforme federación ecuatoriana, para que así se nos pueda informar cualquier novedad que tengan hacia los deportistas, la intención sería que estemos siempre al tanto de todo y no sea de última hora cualquier novedad.
	Directorio	Saber de antemano información de equipos y novedades para poder responder a las inquietudes de deportistas y entrenadores, sobre los temas resueltos en la Federación. Sugiero que todos los temas resueltos sean socializados con el directorio primero, para tener conocimiento y poder defender las resoluciones.
	Jueces	Que nos comuniquen directamente desde la (federación) ecuatoriana cuando hay cursos y capacitaciones para los jueces, sobre todo, que se tome en cuenta el rango que tenemos de acuerdo a las evaluaciones para la selección de los mismos.
	Jueces	Conocer los planes que debe tener la ecuatoriana para el desarrollo de todas las áreas, especialmente la de capacitación, para mejorar el conocimiento, esto ayudaría a que todos nos involucremos en el deporte.
	Jueces	Nombrando una persona como relacionador público.

Jueces                    Que haya una información clara y de una persona oficial encargada de estos trámites. Ya que a veces no hay un claro mensaje y puede tener consecuencias negativas. Pienso que sería por medio de un documento oficio en el cual se dé a conocer toda la información tanto para las designaciones como el número de jueces y eventos como es en el área del juzgamiento. Así tener una comunicación clara y efectiva.

*Nota:* Elaborado por el autor.

**Tabla 5** Persona encargada: presidente de los Jueces

	<b>Área requiriente</b>	<b>Percepción</b>
<b>Jueces</b>	Jueces	Con reuniones en cada una de las áreas que conforman la Federación Ecuatoriana de Atletismo.

*Nota:* Elaborado por el autor.

**Tabla 6** Persona encargada: Administrador.

<b>Área requerida</b>	<b>Área requiriente</b>	<b>Percepción</b>
<b>Financiera y Administrativa</b>	Financiera y Administrativa	Cambiar la actitud de las personas que laboran.
	Financiera y Administrativa	No hay disposiciones claras, escasa comunicación escrita que respalde lo solicitado y actuado, poca atención a sugerencias relacionadas a las funciones que desempeñan los colaboradores de la institución. Sugeriría implementar mecanismos eficaces como comunicación escrita sea por el canal legal que fuere, como respaldo de lo actuado, reuniones de trabajo tanto para analizar novedades como para solucionar inconvenientes relacionados con las funciones desempeñadas por el personal.

*Nota:* Elaborado por el autor

Una vez revisadas y analizadas cada una de las respuestas dadas, se realizó el siguiente cuadro de preguntas que está relacionado con las causas y efectos, que pudieron originar la percepción de los encuestados en la pregunta 10, para que utilizando la herramienta de los ‘Cinco ¿Por Qué?’, realizar la entrevista respectiva al respectivo jefe de área.

Las preguntas fueron abiertas, formuladas por categorías, previamente al entrevistado se le explicó el objetivo y la motivación del estudio, además fueron grabadas. Al finalizar cada pregunta se realiza un análisis colectivo de las respuestas de cada representante o encargado de cada área.



**Tabla 7 De los Cinco ¿Por Qué?**

<b>Categoría</b>	<b>Situación</b>	<b>Jefe Técnico</b>	<b>Presidente de la Institución</b>	<b>Administrativo</b>	<b>Presidente de Jueces</b>	<b>Resultados del Análisis</b>
<b>Canales de comunicación</b>	<b><i>¿Por qué cree usted que las comunicaciones para los eventos les llegan a los entrenadores, deportistas, jueces y directorio de manera tardía?</i></b>	Retraso en la publicación hasta definir la nómina.	No hay retraso, solo que hay eventos en los que toca definir bien los mejores rankeados y enviar de acuerdo al presupuesto que se tiene.	No hay una persona específica, no hay proceso de comunicación formal.	No hay un vocero oficial ni formal para acudir al evento.	Determinar un vocero oficial y mediante la tecnología transmitir los comunicados respectivos.
<b>Canales de comunicación</b>	<b><i>¿Por qué cree usted que los entrenadores, deportistas, administrativo, directorio y jueces solicitan comunicaciones más activas con ellos?</i></b>	Falta definir desde un inicio reuniones y determinar el número que se integrarán en los eventos en el caso de los jueces.	El sistema actual tiene que mejorar todavía existe nudos comunicacionales que se deben de romper con el ingreso de la tecnología y con la activación de los clubes.	No hay una definición de roles, y un incumplimiento del protocolo.	Formalización de los comunicados con requerimientos del evento.	Eliminar el exceso de los receptores y transmisores del mensaje para que el mensaje sea más eficiente y tener una retroalimentación inmediata.
<b>Canales de comunicación</b>	<b><i>¿Por qué cree que los deportistas piden tener mayor información de temas técnicos y con los relacionados con los eventos tanto nacionales como internacionales?</i></b>	Mala comunicación entre entrenadores y deportistas.	Los nudos comunicacionales son evidentes al existir muchos agentes en el traslado de la comunicación.	Carecen de capacitación.	Carece curso de capacitación para los atletas, entrenadores sobre las reglas de juzgamiento.	Planificar y coordinar capacitaciones, previo a un análisis de que requieren conocer.

<b>Desorientación dificultades de alineamiento del personal con la estrategia institucional</b>	<b><i>¿Por qué cree que los requerimientos que se realizan desde la parte técnica y administrativa les llegan de manera tardía a deportistas, empleados y jueces?</i></b>	Se debe de capacitar para realizar los términos de referencia para requerimientos.	Se da ya que muchos deportistas, entrenadores desconocen los tiempos en que un pedido se demora en realizar de acuerdo a los canales dispuestos en la institución.	Carecen protocolos y formalización de los mismos.	Se carecer de una formalización y una retroalimentación.	Crear un plan de comunicación en el que se comuniquen los tiempos que se demoran cada trámite para que de una manera planificada se prevea el tiempo de entrega de los mismos.
<b>Nivel de conocimiento de la misión y de los objetivos operacionales</b>	<b><i>¿Por qué cree que el trabajo en equipo no alcanza la satisfacción total entre todos los elementos de la organización?</i></b>	Falta comprometerse en los eventos de la Federación, realizar reuniones participativas previas de la organización.	Hay que involucrar y comprometer más a cada uno de los grupos que conforman el deporte en la institución.	Falta de comunicación, por indisposiciones personales.	Tema económico, adaptación de acuerdo al número de jueces requeridos.	Tener un mayor número de reuniones, donde se converse de la visión de la institución e involucrar a todos los componentes de la institución.

---

Nota: Elaborado por el autor.

#### **4.1.6 Observación.**

“Su objetivo es recoger datos de modo sistemático directamente de los contextos y situaciones específicas por las que pasa el grupo” (Métodos de Investigación en Psicopedagogía, 1998, p. 268). Por tal motivo la técnica utilizada es la del observador participante que según este libro indica: “es la técnica por excelencia de recogida de información en la investigación cualitativa” (Métodos de Investigación en Psicopedagogía, 1998, p. 158).

El espacio donde se desarrolló la observación son las instalaciones de la Federación Ecuatoriana de Atletismo, análisis hecho al flujo o a la interacción actual de la comunicación interna entre los integrantes de la institución. Dentro del diseño secuencial implementado fue el análisis de datos de evento, que da un seguimiento a las fases de sucesos en el proceso, para lo cual se realizó un registro de cada uno de ellos desde el requirente hasta la aprobación final.

Por tal motivo, se observó que en el flujo de la comunicación interna se centraliza en las decisiones del presidente. Dichos lineamientos o directrices van dirigidos para el desenvolvimiento y ejecución de las actividades planificadas desde el inicio del año.

Dentro de la gestión de comunicación interna, observamos que tiene una orientación a la tarea, pues se valora la buena ejecución del trabajo y los resultados, donde es evidente que la tendencia es organizarse más por el producto que por las funciones o el proceso, donde la comunicación es vertical, con un alto nivel de comunicación descendente.

El flujo comunicacional es en modo rueda, por lo que el presidente mantiene las relaciones comunicacionales entre los diferentes miembros, y donde el mensaje puede ser solo de ida, o ida y vuelta. (Véase en anexos 2, 3,4)

En la transmisión del mensaje se determina la existencia de los tipos de comunicación formal e informal, siendo el segundo el predominante, el cual requiere de una acción directa para minimizar los efectos negativos.

También dentro de la observación se determinó que existen procesos internos que se deben definir bien, pues en el 2016, por determinación del ministro del Deporte de ese año, se

incorpora la herramienta denominada eSIGEF2, cuya sigla significa Sistema Integrado de Gestión Financiera Alterno, con el objetivo de facilitar el desarrollo de los procesos de gestión financiera, obteniendo de manera ágil y oportuna la información económica de la institución.

Esta herramienta se implementó para el registro transaccional, es por eso que las instituciones deportivas tienen un balcón de ayuda interna en la Secretaría del Deporte en donde se evalúan y analizan los reportes y registros enviados a esta cartera de Estado.

Esta implementación hizo que los procesos internos tengan que cambiar de manera natural, quedando algunas etapas no definidas claramente, y otras no observadas dentro de los contratos individuales, lo que a la larga ha creado nudos comunicacionales entre los integrantes del ente federativo.

En lo que respecta a la solicitud y posterior entrega de los certificados, permisos, se lo realiza de forma directa sin existir o identificar interrupción en la comunicación. Lo que si ocurre ocasionalmente es el retraso de la información por respuesta tardía de los que intervienen en el proceso.

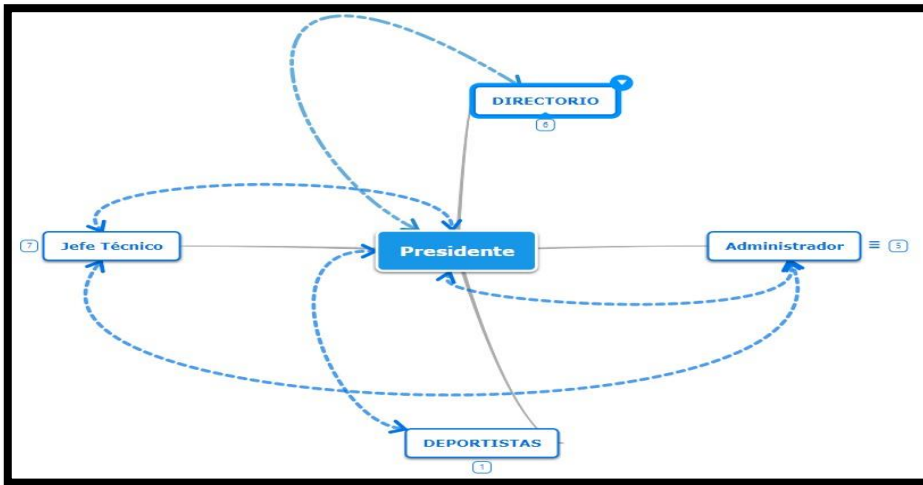
#### **4.1.7 Diagrama de flujo.**

##### Diagrama de la comunicación.

Para la elaboración del presente diagrama, hemos tomado en consideración a Fernández Beltrán (2007) que en el capítulo 6 de su tesis doctoral, nos indica en la figura 6.3 cinco modelos de la comunicación interna que se dan dentro de las organizaciones.

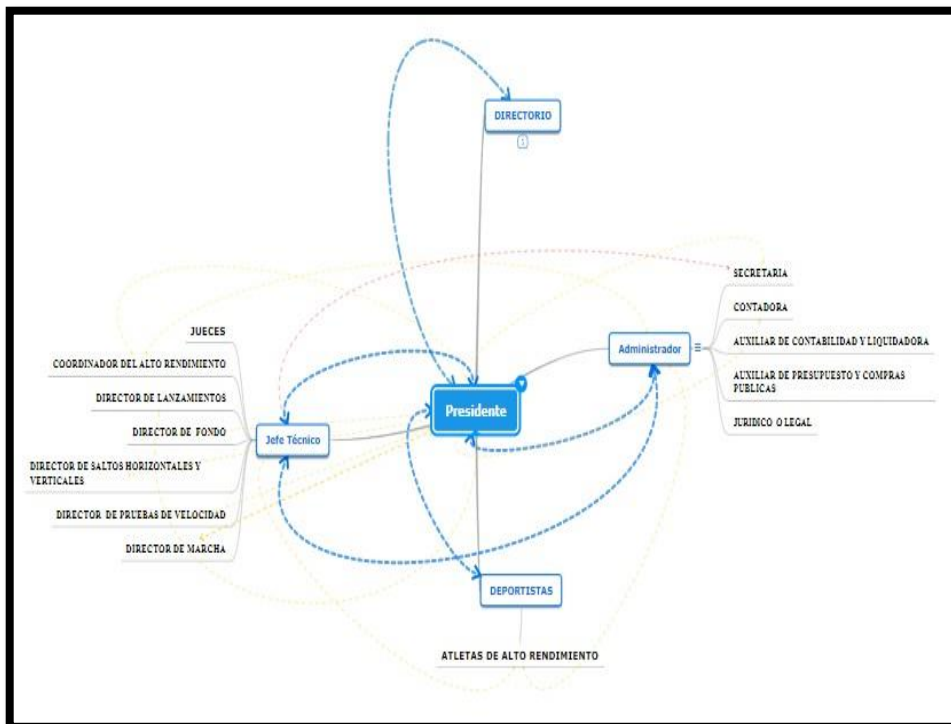
Con base a esto, se ha diseñado el siguiente diagrama de flujo de la comunicación interna del organismo, el siguiente recuadro nos muestra la comunicación formal y sus interacciones con cada elemento de la comunicación representado con color azul, en la segunda figura 19 con color amarillo y rojo la comunicación informal.

**Figura 7** Flujo de la comunicación interna.



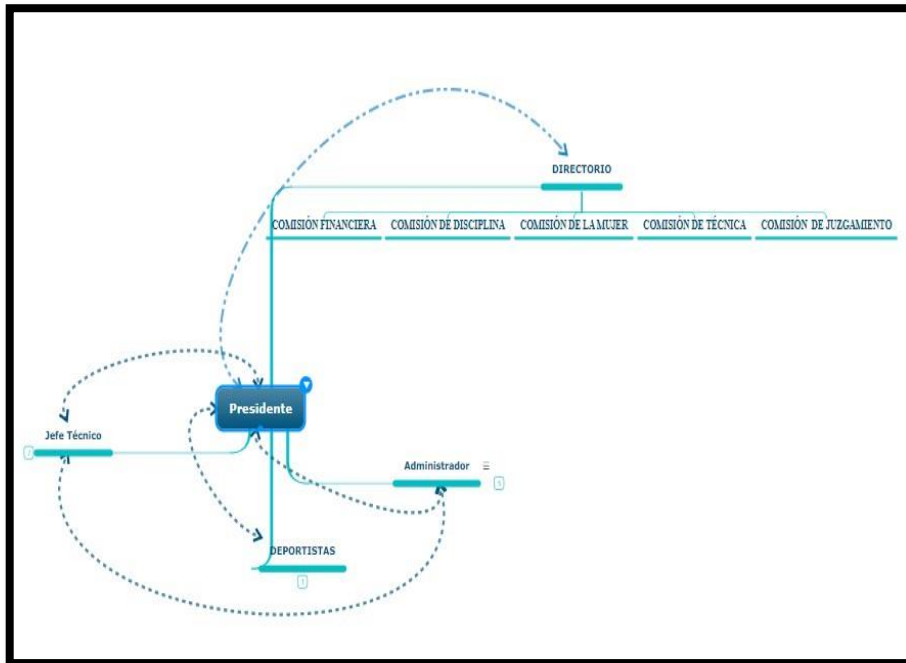
Nota: Elaborado por el autor.

**Figura 8** Flujo de la comunicación informal con sus interacciones.



Nota: Elaborado por el autor, las líneas amarillas es el flujo la comunicación informal, las líneas punteados azul la comunicación y el rojo una mezcla de las dos.

**Figura 9** Flujo de la comunicación actual



*Nota:* Elaborado por el autor. Ampliación de la figura 8

#### **4.2 Propuesta Metodológica o Tecnológica.**

Una vez realizada la fase de diagnóstico en base a herramientas como la encuesta, entrevista, y observación, se analizaron los flujos de comunicación interna existentes en la Federación Ecuatoriana de Atletismo, que evidenciaron resultados que permiten determinar los procesos a ser gestionados, para mejorar la comunicación interna en la institución.

Las herramientas utilizadas para la recolección de datos dieron respuestas transversales referentes a los flujos de la comunicación, las mismas determinaron lo siguiente:

- Las fuentes en que se basan los integrantes de la institución para obtener información.
- Se identificó la percepción de cada uno de los involucrados que intervienen en los procesos de la comunicación interna de la Federación Ecuatoriana de Atletismo.
- Se identificó los nudos comunicacionales en los grupos de trabajo.

- Se determinó los contenidos de los canales de comunicación y su eficacia.
- Se conoció las causas que producen distorsión en la información.
- Se identificaron los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de la comunicación.
- En definitiva, este análisis visualizó las disfunciones comunicacionales y las causas que las generan, como es, por ejemplo, corregir el rol pasivo de la comunicación interna como simple función suministradora de información.

Recordando las diversas teorías planteadas en nuestro marco teórico, referentes a la gestión comunicacional, y su importancia dentro de las organizaciones, más los resultados obtenidos en base a las herramientas de recolección de datos utilizadas en esta investigación, nos permiten indicar una propuesta metodológica que sirva como guía para mejorar los procesos de la comunicación interna en la Federación Ecuatoriana de Atletismo.

El flujo correcto de la comunicación permitirá tomar decisiones más efectivas dentro de la institución, al estar basadas en datos históricos generados a través del tiempo, y no en las decisiones fundadas por la intuición, las que se sustentan más desde la experiencia de los responsables de área.

Las decisiones fundamentadas desde la intuición pueden ser negativas, ya que en el tiempo llevaría a una desconexión del sistema de comunicación interna, impidiendo que sea interactuante e interdependiente, por no estar enfocado en las verdaderas necesidades y en filosofía que tenga la institución, sino en el buen criterio de quienes la comanda.

Por lo tanto, la propuesta determina el flujo de la información y los responsables en la emisión y recepción del mensaje, para esto nos hemos basado en el trabajo de la bloguera Gómez Villoldo, (2013) la que hace referencia al Sistema de Gestión de Calidad (SGC), que en su punto 7.4 que se refiere a las normas ISO 9001:2015, cuyo apartado especifica los aspectos que se deben registrar en un proceso de comunicación (párr. 1).

Por tal motivo, es importante conocer qué se va a comunicar y qué personas – según su perfil o rol en la institución- son las responsables de emitir el mensaje, esto evitará que varios

voceros hablen sobre un mismo tema, provocando una posible saturación de la información que puede crear o generar confusión en los receptores.

Se presenta los cinco aspectos que especifica la Organización Internacional de Normalización, (2015) en su Sistema de Gestión de Calidad, los que nos permiten entender cada uno de los aspectos mínimos que debemos registrar durante un proceso de comunicación. En el presente cuadro indicamos los aspectos que debe contener un proceso comunicacional y un breve comentario de lo que se debe ver en cada uno.

**Tabla 8** Cinco aspectos de la comunicación.

1	2	3	4	5
Qué Comunicar	A quién comunicar	Cuando comunicar	Cómo comunicar	Quién hará la comunicación
La gestión de la institución, en base a la información que genera internamente. Esta información puede ser solicitada por un organismo de control, el directorio, los organismos de control o la opinión pública en caso de que lo requiera.	Aquí ingresan todas aquellas personas que son parte del sistema interno de la institución, como también se considerarán aquellas personas o instituciones externas, que de una u otra manera, interactúan con el organismo deportivo.	La comunicación debe ser oportuna, es decir, en el momento que se genera la misma, para determinar, por ejemplo, los emisores responsables en difundir la información.	Hace referencia a las herramientas y canales que se utilizarán para comunicar, dependiendo del grupo de interés a quién va dirigida la información.	El vocero se determinará de acuerdo al área en la que se genera la información, con el fin de abordar profesionalmente los temas a comunicar.

*Nota:* Adaptado por el autor.

Una vez indicada la parte conceptual, determinaremos las actividades de la comunicación interna según la matriz de la Fundación Universitaria Navarra (2016), para que, al momento de utilizar la ficha de registro, sea más fácil determinar quiénes serán los destinatarios, y las



áreas responsables de emitir la información. Además, en esta matriz se detalla el canal formal con el que se comunicará y el tiempo de respuesta del mensaje.

**Tabla 9** Actividades de comunicación interna de acuerdo al cargo.

<b>Qué comunicar</b>	<b>Quién debe de comunicar</b>	<b>A quién comunicar</b>	<b>Cómo comunicar</b>	<b>Cuando comunicar</b>
<b>Presentación de planes y proyectos</b>	Administrador	Al presidente y directorio.	Reuniones de alta dirección y email.	Anualmente
<b>Evaluación del seguimiento y control del Plan Operativo Anual y de los proyectos de inversión</b>	Administrador	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Semestralmente
<b>Modificaciones al Plan Operativo Anual y/o a los proyectos de inversión</b>	Administrador	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sea mensual semestral o anual
<b>Liquidación de los proyectos</b>	Administrador	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Anualmente
<b>Informes semestrales o anuales</b>	Administrador	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Semestral o anualmente
<b>Presentación de informes técnicos a los entes de control</b>	Jefe técnico o coordinador del alto rendimiento	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sea mensual semestral o anual

---

<b>Presentación del calendario de eventos y la lista de conformación de los equipos</b>	Jefe técnico	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sea mensual semestral o anual
<b>Evaluación de los deportistas y entrenadores</b>	Jefe técnico o coordinador del alto rendimiento	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sea mensual semestral o anual
<b>Solicitud para asistir o desarrollar campamentos, campeonatos o eventos en la que esté involucrada la parte técnica</b>	Jefe técnico o coordinador del alto rendimiento	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sea mensual semestral o anual
<b>Solicitud y recepción de avales técnicos para los eventos</b>	Jefe técnico o coordinador del alto rendimiento	Al presidente y directorio	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sea mensual semestral o anual
<b>Comunicación de políticas y criterios de selección para eventos deportivos</b>	Presidente o delegado	Directorio, equipo administrativo o técnico	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten imprevistas, ya sea mensual semestral o anual
<b>Llamamiento convocatoria reuniones directorio</b>	Presidente o delegado	Directorio, equipo administrativo o técnico	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual

---

---

<b>Objetivos y metas institucionales</b>	Presidente o delegado	Directorio, equipo administrativo o técnico	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Informes de la World Athletics</b>	Presidente o delegado	Directorio, equipo administrativo o técnico.	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Informes al Comité Olímpico</b>	Presidente o delegado	Directorio, equipo administrativo o técnico.	Reuniones de alta dirección y email.	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Requerimientos para la realización de eventos</b>	Jefe técnico	Al presidente, administrador	Reuniones de alta dirección y email	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Requerimientos para la realización de capacitaciones</b>	Jefe técnico	Al presidente, administrador	Reuniones de alta dirección y email	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Requerimientos de ingresos o salidas de los atletas de alto rendimiento</b>	Jefe técnico	Al presidente, administrador	Reuniones de alta dirección y email	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Requerimiento de la cantidad de jueces, equipo de fotofinish</b>	Jefe técnico	Al presidente, administrador	Reuniones de alta dirección y email	Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean

---

---

					mensual, semestral o anual
<b>Requerimientos de las necesidades de los atletas</b>	Coordinador del alto rendimiento	Al presidente, administrador	Reuniones de alta dirección y email		Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Requerimientos de certificaciones</b>	Entrenadores deportistas, jueces, dirigentes	Secretario	E- mail		Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual
<b>Requerimientos para visados</b>	Entrenadores deportistas, jueces, dirigentes	Al presidente, secretario	E- mail		Cuando se identifique la necesidad, cuando se presenten situaciones imprevistas, ya sean mensual, semestral o anual

---

*Nota:* Elaborado por el autor.


Una vez identificado cada uno de estos postulados, proponemos la creación de la siguiente ficha de registro cuya base se ha tomado de la propuesta de Gómez Villoldo, (2013), la cual reúne los criterios indicados en su punto 7.4 de La Organización Internacional de Normalización, (2015). A esta ficha hemos agregado algunas columnas adicionales, como los tiempos de recepción, de respuesta, así como la firma de la recepción del responsable, mes y el año que se realiza.

Esta matriz registrará de manera cronológica todas las comunicaciones –de acuerdo como lleguen o se generen dentro de la institución- la ficha de registro reúne los siguientes aspectos como:

- Logo de la institución
- El nombre de la ficha

- Mes/año y el responsable de la ficha
- El número de comunicados enviados o recibidos
- Referencia de los registros de la entrada o de salida de la información
- Quién lo comunica
- Descripción del comunicado (o el asunto)
- A quién se comunica
- El cómo se comunica. (Aquí se detalla si se entrega en físico, por mail o a través de un canal formal)
- Evidencia documentada del comunicado. (Hace referencia si el mismo viene con anexos)
- Fecha en que se comunica al responsable del área
- Fecha máxima de respuesta previo al envío
- Firma de recepción

**Figura 10 Registro de comunicación.**

		Registro de comunicaciones interna/externa de la Federación Ecuatoriana de Atletismo				Mes					
						Año					
						Responsable					
No	Referencia del registro Entrada/ salida	Quién lo comunica	Descripción del Comunicado	A quién se comunica	Cómo se comunica	Evidencia documentada del comunicado	Localización del archivo del documento	Fecha que se lo comunica	Fecha máxima de respuesta	Firma de recepción	

*Nota:* Adaptado por el autor.

Una vez completada la presente ficha, ésta que se convierte en una herramienta formal de comunicación, la misma que se encuentra respaldada al ser enviada por email como documento adjunto, y almacenado el documento original que reposará en los archivos de la institución.

## **Seguimiento y control de la comunicación. – (Herramientas de colaboración unificada)**

Luego de identificar los diferentes públicos que intervienen como actores en el flujo de la comunicación, como de los nudos comunicacionales que se generan en los grupos de trabajo que interactúan dentro de la institución, como también las percepciones que cada uno tiene, esto nos permite establecer una herramienta comunicacional para el registro de la información y plataformas que se pueden utilizar de acuerdo a sus necesidades y recursos tanto humanos como financieros.

Para definir qué herramientas y/o plataformas tecnológicas son las indicadas para la gestión comunicacional de la Federación Ecuatoriana de Atletismo, se ha analizado cerca de ocho opciones, las mismas que comparten aspectos en común como: ¿Para qué sirve? ¿En qué se basan? ¿Qué ventajas o desventajas tienen?, como también la integración y conectividad con otras herramientas y sus costos.

La Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia, (2017) indica que aproximadamente, “en una organización, el 70-80 % de los valiosos activos de información están “encerrados en silos de información”, es decir, en una mala gestión de la información por parte de la organización, y son inaccesibles para gestionar la información corporativa”, también se indica que “la herramienta de software de ISOTools aporta soluciones en la nube, está diseñada para automatizar la gestión de información, facilitar los flujos de trabajo colaborativos y productivos, y dar acceso a la información a las partes interesadas”.

El portal web Digital Guide IONOS (2019) al hablar sobre los programas o software indica lo siguiente:

En el pasado, la gestión de proyectos implicaba principalmente pizarras, notas adhesivas, carpetas llenas de folios y en general un gran caos de documentos en la oficina. Al igual que muchas áreas de la vida laboral, Internet también se ha instalado en la organización y gestión de proyectos en las empresas. Hoy en día puedes elegir entre una gran variedad de programas que facilitan la planificación de proyectos y la comunicación en el lugar de trabajo. (párr. 1)

En el mercado existen muchas plataformas que sirven como una herramienta de seguimiento y control en la comunicación interna, y a la vez permiten una visualización rápida. Estas Herramientas según Smith, (s.f.) son “sistemas operativos de código cerrado suelen ser desarrollados por corporaciones y modificados únicamente por el personal de la organización, los sistemas de código abierto tienden a ser desarrollados por grandes comunidades”.

Es por tal motivo y teniendo en cuenta que existen muchos softwares para gestionar los procesos y comunicar de manera eficiente analizaremos a cuatro de ellos en esta sección del capítulo, y el resto dejaremos en el anexo 5.

Los softwares que analizaremos son dos de código cerrado como el ‘ISOTools’ y ‘Wrike’, y dos más como el Trello y Asana. Por lo que empezaremos con los dos primeros.

La Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia (s.f.) nos presenta ‘ISOTools’, también tenemos otra herramienta de gestión llamada ‘Wrike’ presentada por ‘Wrike Analyze’, que cuya configuración es de código cerrado, ósea son plataformas que ya vienen con sus módulos prediseñados a los que el usuario no puede agregar nada más.

La primera herramienta que analizaremos será ISOTools **Excellence**.

Según ISOTools (2019)

El software incluye una serie de soluciones de carácter tecnológico que ayuda a las organizaciones a modernizar, agilizar y mejorar de forma continua la forma en que llevan a cabo sus procesos, la comunicación interna, los productos y servicios que ofrecen y los resultados que se alcanzan. Además, ISOTools Excellence, (2015), indica que emplea “el ciclo PHVA de mejora continua es una herramienta de gestión presentada en los años 50 por el estadístico estadounidense Edward Deming.

El blog de calidad y excelencia de ISOTools Excellence, (2015) afirma que: “las principales ventajas para las organizaciones de esta herramienta de gestión son:

- Por lo general, se consiguen mejoras en el corto plazo y resultados visibles.
- Se reducen los costos de fabricación de productos y prestación de servicios.

- Es un sistema que favorece una cuestión hoy en día vital para todas las empresas: incrementar la productividad y enfocar a la organización hacia la competitividad.
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- Permite detectar y eliminar procesos repetitivos.

### **Desventajas.**

Sí nos referimos a las desventajas de utilizar este sistema, ISOTools Excellence, (2019) nos indica que, es posible que “la **integración** se vea dificultada debido a que el personal de la organización no esté preparado para el cambio. Se puede deber a la poca motivación de ciertos directivos que ven a los **SIG** como una simple pérdida de poder” (párr. 6).

Nuestra segunda propuesta para la Federación Ecuatoriana de Atletismo es la utilización de la herramienta ‘Wrike’. Según Appvizer (2019) es un “software de gestión de proyectos de Wrike supervisa los proyectos mediante diagramas dinámicos de Gantt, tablas Kanban, programación fácilmente ajustable y actualizaciones en tiempo real”. Esta herramienta en su sitio web indica que “también aumenta la productividad, gracias a paneles de control personalizables y formularios de solicitud dinámicos que ayudan a reducir las tareas administrativas y los correos electrónicos que tanto tiempo nos hacen perder”.

**Tabla 10** Wrike “Ventajas e Inconvenientes”

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Combina muchas características, herramientas, estadísticas y elementos de diseño de diferentes competidores	Solo es gratuito durante un período de 14 días, versión de pago relativamente cara
Muchas funcionalidades	Programa complejo que requiere cierto tiempo de aprendizaje y adaptación
Buena gestión del proyecto gracias a los paneles y tableros Kanban	No hay herramientas de chat completas
Servicio de atención al cliente rápido y eficiente	Problemas ocasionales de rendimiento

*Nota:* Extraído de las mejores aplicaciones para la gestión de proyectos, (2019)



Una de las recomendaciones que Ingenio Empresa, (2019) plantea es que “para equipos muy pequeños de trabajo donde la visibilidad es muy fácil de identificar, para esos equipos Wrike es una inversión innecesaria” (párr. 47).

Luego de revisar los dos softwares anteriores, que requieren un periodo de capacitación y adaptación mayor, además que cuyos programas son rígidos, veremos otros tres softwares más flexibles que son para organizaciones de 5 a 10 personas. Cuyas aplicaciones de gestión combinan funciones comunicativas con herramientas de planificación, que incluyen calendarios y tienen conectividad con los correos personales.

El primer software será dirigido para la comunicación, como es el ‘SLACK’, el segundo el ‘Trello’ destinado para la planificación y visualización de los proyectos y procesos internos, la tercera es la herramienta ‘Asana’, que combina funciones de comunicación y de planificación cuya filosofía es la de trabajar en equipo.

Al referirnos del software SLACK tomaremos las palabras de Digital Guide IONOS, (2019) que lo describe como “el líder del sector en herramientas de colaboración, al gestionar su labor por medio de canales de comunicación como chats y conversaciones, ya sea individuales o grupales en canales separados”, también señala que, “es una herramienta rápida y eficaz, que se puede actualizar y ampliar sus funcionalidades”, además Digital Guide IONOS, (2019) señala que “SLACK ofrece video llamadas individuales en su versión gratuita y videoconferencias en grupo en su versión estándar y plus que son de pago”.

**Tabla 11 Slack “Ventajas e Inconvenientes”.**

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Excelente plataforma de chat	No hay solución completa para empresas
La integración de aplicaciones aumenta la funcionalidad de la herramienta, buena conectividad con Google Drive y Dropbox	Su estructura como herramienta de chat puede no gustar a todo el mundo
Interfaz amigable e intuitiva	Varios informes de caídas prolongadas
Incorpora vídeo llamadas	La versión gratuita guarda solo 10.000 mensajes de chat
Versión gratuita que pueden utilizar muchos empleados	

*Nota:* Extraído de las mejores aplicaciones para la gestión de proyectos, (2019)

La segunda herramienta es, según ENO Expertos Negocios Online, (2019) “es una aplicación basada en el método Kanban y sirve para gestionar tareas permitiendo organizar el trabajo en grupo de forma colaborativa mediante tableros virtuales compuestos de listas de tareas en forma de columnas” (párr. 5).

También, ENO Expertos Negocios Online indica que:

Es una herramienta perfecta para la gestión de proyectos ya que se pueden representar distintos estados y compartirlas con diferentes personas que formen el proyecto. Con ella se intenta mejorar las rutinas de trabajo de un equipo generando prioridades, tiempos, avisos y otras opciones perfectas para organizar un proyecto en el que colaboran varias personas. Lo interesante de Trello es que se basa en el método Kanban donde se utilizan los famosos To Do, Doing y Done. (párr. 6)

**Tabla 12** Trello “Ventajas e Inconvenientes”.

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Fácil de usar	La versión gratuita solo permite integrar un power-up
Sistema de tarjetas muy intuitivo	Ninguna opción para asignar subtareas a través de las tarjetas/proyectos
Diseño atractivo con un toque divertido	Función de calendario bastante rudimentaria
Permite múltiples tableros y miembros en la versión gratuita	

*Nota:* Extraído de (Las mejores aplicaciones para la gestión de proyectos, 2019)

Asana, para Anaraya Albornoz, (2018) que:

es una herramienta de gestión de tareas y proyectos, permite a los equipos compartir, planificar, organizar, y seguir el progreso de las tareas en las que cada miembro está trabajando. Favoreciendo las interacciones en torno a las tareas, organiza naturalmente los documentos, las informaciones, las responsabilidades, los objetivos y los hitos.

Según las mejores aplicaciones para la gestión de proyectos (2019) Asana funciona a través de cuentas, por lo que “los gerentes y otros miembros del equipo necesitan registrarse para utilizar la herramienta web o la aplicación móvil”. Por lo que, “cuando se ha creado su cuenta, cada miembro puede unirse o ser asignado a equipos y proyectos específicos. Además, se pueden enlazar tareas parciales con determinados empleados” (2019).

**Tabla 13 Asana “Ventajas e Inconvenientes”**

<b>Ventajas</b>	<b>Inconvenientes</b>
Diseño ordenado y atractivo, muy fácil de usar para principiantes	Ninguna funcionalidad puede usarse offline
Variante gratuita para equipos pequeños con funcionalidad completa	Para equipos más grandes con más de 15 miembros la versión gratuita es insuficiente
Uso rápido y fluido gracias a los atajos de teclado	Integración limitada de otros medios y aplicaciones
Amplio soporte de herramientas externas de proveedores reconocidos	Ninguna funcionalidad real para la gestión financiera y de recursos
Presenta un análisis instantáneo de cada proyecto en tiempo real, mediante 5 gráficos	

*Nota:* Extraído de las mejores aplicaciones para la gestión de proyectos, (2019)

Una vez que se ha indicado cada uno de los softwares que mejor se implementarían en la institución, es nuestra labor dar una propuesta que tenga elementos de eficiencia, eficacia y economía, pero sobre todo la flexibilidad y versatilidad a los cambios, como también que el software presente mejoras mediante actualizaciones del sistema y sea el más amigable para el desarrollo de las actividades.

Antes de indicar la propuesta del software que mejor se adapte a la realidad de la organización, también se pensó en la creación de un sistema de gestión interno, el mismo que tendría un costo aproximado de \$ 5.500 pudiendo optimizarse, al contar con el apoyo de los estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana.

Es por tal motivo que la propuesta para la implementación del sistema más idóneo es Asana, porque en comparación de los costos se necesitaría cerca de 10 años para devengar el costo del sistema creado y que al pasar el tiempo sería obsoleto, aparte se requeriría un periodo de prueba con un prototipo para afinar los detalles correspondientes, por lo que Asana al ser un software que ya tiene tiempo en el mercado sigue siendo la mejor opción.

## **Cartelera.**

Dentro de nuestra propuesta también se encuentra la creación de una cartelera, una herramienta tradicional, en la que mediante la implementación de un modelo ‘Canvas’ y una pantalla, se pueda visualizar de una manera simplificada y activa el giro de la Federación Ecuatoriana de Atletismo.

La cartelera puede estar conectado con el sistema de gestión interna en lo referente al cronograma de las salidas de los atletas, a los diferentes eventos planificados en un inicio, como aquellos eventos que la institución debe realizar durante todo el año y con esto dar un feedback, de lo que viene haciendo la empresa en su gestión interna, y que permita al equipo estar enterado de una manera visual de las actividades.

En esta cartelera digital proponemos, incluir aparte de las actividades que realice la institución, información que motiven a los colaboradores y mejoren el clima laboral, como son los cumpleaños, acciones relevantes del mes, noticias de interés de la ciudad donde mensualmente uno de los colaboradores será el responsable de suministrar la información respectiva, de esta manera fortaleceremos los lazos tanto institucionales como interpersonales entre cada uno de ellos a través del compromiso.

Mediante esta herramienta se pretende fortalecer el discurso corporativo, haciendo que todos los niveles tengan conocimientos sobre la filosofía y sus objetivos institucionales, como también, se da una retroalimentación de la información, tanto ascendentes, descendentes, horizontales y transversales, dentro de la Federación Ecuatoriana de Atletismo.

## **Mejorar la página web institucional.**

En la actualidad la página web institucional es básica –su link es <http://www.featile.org.ec/> - , la web se encuentra no actualizada en sus contenidos tanto gráficos, escritos, como también en su versatilidad de diseño.

La propuesta es un cambio del diseño de la página, más innovador, donde se mantenga algunas entradas y que se incremente otras, sumado a que el usuario tenga una mejor interacción:

- Inicio. - Se visualizará la información principal de esta página como las noticias, eventos e imágenes más recientes.
- Federación. - Estará un informativo del directorio, de las comisiones internas y quienes lo lideran, también se encontrará una breve reseña de los inicios del atletismo y de los hechos más relevantes que esta disciplina ha tenido durante sus años de práctica en el Ecuador dentro del ciclo olímpico.
- Documentos. - Esta sección está dedicada a las leyes, reglamentos, estatutos que rigen a la institución como también, información al público de los clubes que la integran.
- Noticias. - Mostrará aquella información que se genere en los diferentes medios o páginas web, la misma estará vinculada con la página de Facebook de la institución.
- Calendarios. - Aquí se propone que se encuentre una lista de eventos y competencias realizadas, o en las que va a participar los seleccionados de la institución, y que la misma de manera ágil indique los resultados como las estadísticas de los mismos.
- Listados de Atletas. - Esta sección está destinada una ficha de cada atleta ecuatoriano la que contendrá su perfil, el club al que pertenece, datos personales, su imagen, etc.
- Galería. - Un espacio destinado a los videos e imágenes de los atletas, también se propone tener un ciber museo del atletismo ecuatoriano con sus mejores exponentes.
- Contactos. -Aquí se colocará los correos institucionales de las personas que están al frente del organismo, así como números telefónicos institucionales.
- Sección de registro de deportistas, donde contará con un botón de registro para cada atleta que esté afiliado a un club reconocido de la Federación, para que pueda participar en competencias, y que directamente se enlace con una plataforma que estará vinculada y parametrizada con el Sistema de Fotofinish, además incluirá otro botón de carnetización donde con su pago se lo asegure para el año de actividad.

### **La creación de una App.**

Para todos es conocido que en la próxima década el mundo ingresará a la cuarta revolución industrial, donde la tecnología digital ingresa a las instituciones, como herramientas que permiten que dispositivos y sistemas interactúan entre sí, permitiendo la agilidad de la comunicación de una manera holística, coordinada y sincronizada en el tiempo.

Es por tal motivo que la creación de una App institucional permitirá, que no solo los involucrados en el flujo de la comunicación sino todos los interesados directos o indirectos, puedan informarse, interactuar y compartir con los procesos de la institución hiperconectados desde sus celulares.

Entre los aspectos relevantes que debería tener esta App, sería un icono en el que se pueda realizar las inscripciones en línea para las competencias, poder seguir en vivo los resultados de los eventos nacionales, el conocer de estadísticas de los atletas como de las noticias que genera el grupo de alto rendimiento, como de sus perfiles.

### **Creación de un Chatbot de WhatsApp.**

Martínez Molera, (2019) indica que: “WhatsApp dio grandes pasos para establecerse como herramienta ejecutiva en 2018, gracias a su plataforma WhatsApp for Business”. También, en su blog afirma que: “sus horizontes se extendieron tal y como predijo Phil Libin, fundador de Evernote: «El mundo va a ser reescrito gracias a los bots y las interfaces de usuario»”.

Con este blot, que un programa informático se pretende simular que una persona responde, e interactúa con el deportista, entrenador o dirigente mientras visita nuestras plataformas. Convirtiendo en una experiencia amigable.

### **Metodología Scrum**

Continuando con la propuesta basada en herramientas de colaboración unificada, la misma que integra servicios de mensajería de corto plazo, telepresencia, con llamadas de voz y video, con el único objetivo que el o los equipos de trabajo se comuniquen y que avancen con sus labores aun cuando no se encuentren físicamente en el mismo lugar.

Se procede a plantear para las reuniones entre colaboradores, empleados y stakeholder, seguir la metodología Scrum, que según Albaladejo, (2008) “El proyecto se ejecutará en iteraciones incrementales con una demostración del producto al finalizar cada iteración. De esta manera se podrá conocer de forma objetiva el estado del proyecto” Por lo que Softeng, (2020) indica que: “el desarrollo se realiza de forma iterativa e incremental. Cada iteración, denominada Sprint, tiene una duración preestablecida de entre 2 y 4 semanas” (párr.1).

Adaptando esta metodología para la Federación Ecuatoriana de Atletismo, al hablar de producto en un proyecto escrito, se entenderá como el resultado de la actividad que se planifica, y cuando se realice la planificación de un evento el producto será cada uno de los entregables, que cada Team o equipo de trabajo que tenga que presentar para la realización del evento o campeonato. Todos estos entregables contarán con la calidad esperada.

**Tabla 14** Roles en la metodología Scrum propuesta para la Federación Ecuatoriana de Atletismo.

Team Scrum	Integrante	Rol
Scrum master	Presidente	Persona que lidera al equipo guiándolo para que cumpla las reglas y procesos de la metodología. Gestiona la reducción de impedimentos del proyecto y trabaja con él
	Administrador	
	Jefe Técnico	
Product Owner	Representante del Directorio.	Representante de los accionistas y clientes que traslada la visión del proyecto al equipo
	Representante de los atletas y entrenadores.	
Team	Colaboradores, administrativos y técnicos.	Grupo de profesionales con los conocimientos técnicos necesarios y que desarrollan el proyecto de manera conjunta llevando a cabo las tareas a las que se comprometen al inicio de cada sprint.

Nota: Extraído de Softeng, (2020) y adaptado por el autor.

**Tabla 15** Procesos de la metodología Scrum

Team Scrum	Concepto
Product Backlog	Conjunto de requisitos denominados historias descritos en un lenguaje no técnico y priorizados por valor de negocio, o lo que es lo mismo, por retorno de inversión considerando su beneficio y coste. Los requisitos y prioridades se revisan y ajustan durante el curso del proyecto a intervalos regulares
Sprint Planning	Reunión durante la cual el Product Owner presenta las historias del backlog por orden de prioridad. El equipo determina la cantidad de historias o tareas que puede comprometerse a completar en ese sprint, para en una segunda parte de la reunión, decidir y organizar cómo lo va a conseguir
Daily sprint meeting	Reunión diaria de cómo máximo 15 min. En la que el equipo se sincroniza para trabajar de forma coordinada. Cada miembro comenta que hizo el día anterior, que hará hoy y si hay impedimentos.
Demo y retrospectiva	Reunión que se celebra al final del sprint y en la que el equipo presenta las historias conseguidas mediante una demostración del producto.

Posteriormente, en la retrospectiva, el equipo analiza qué se hizo bien, qué procesos serían mejorables y discute acerca de cómo perfeccionarlos.

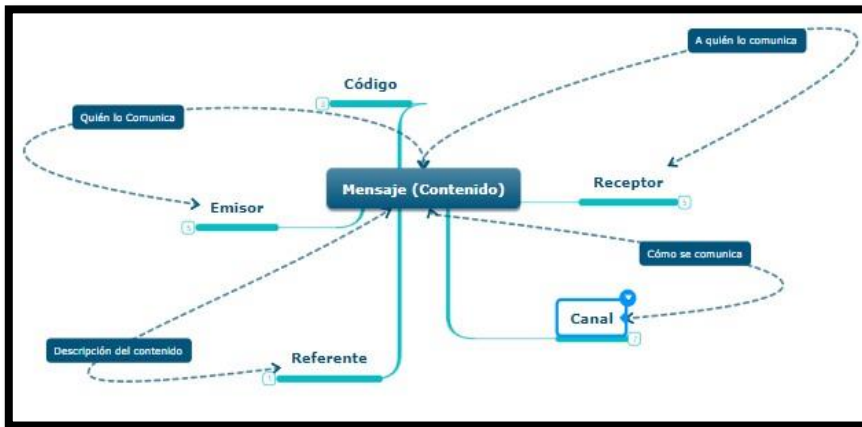
Sprint

Iteración de duración prefijada durante la cual el equipo trabaja para convertir las historias o tareas del Product Backlog a las que se ha comprometido,

*Nota:* Extraído de Softeng, (2020) y adaptado por el autor

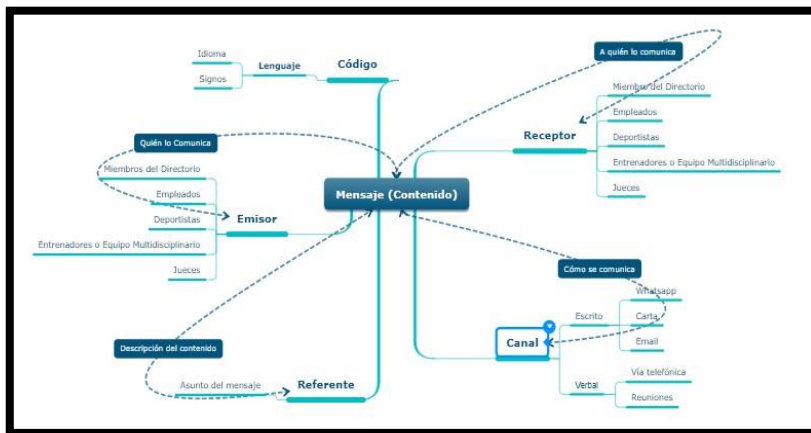
**Propuesta del flujograma de la comunicación basado en el modelo matemático de Shannon y Weader para la Federación Ecuatoriana de Atletismo.**

**Figura 11** Flujo de la comunicación basado en el modelo matemático de Shannon y Weader para la Federación Ecuatoriana.



*Nota:* Elaborado y Adaptado por el autor.

**Figura 12** Flujo de la comunicación basado en el modelo matemático de Shannon y Weader para la Federación Ecuatoriana de Atletismo.



*Nota:* Elaborado y Adaptado por el autor



#### **4.2.1 Premisas o supuestos.**

Luego del análisis de las diferentes herramientas de recolección de datos utilizadas que se realizó, se determina que la mayoría de la comunicación y la información se transmite por medios no formales, lo que provoca la falta de efectividad de la misma y de los canales que se emplea en la actualidad, lo que crea incertidumbre entre los colaboradores de la institución y se generan los correspondientes nudos internos en la comunicación, haciendo que la misma no tenga la fluidez que requiere la institución.

Es por tal motivo que, se propone la implementación de nuevas metodologías o herramientas comunicacionales, las mismas que deberán de contar con el **empoderamiento** de todos los involucrados directos o indirectos, que pertenezcan o interactúen en los diferentes canales de comunicación.

#### **Actitud de empoderamiento del equipo de trabajo.**

Este empoderamiento y compromiso empieza según JU, WEI, & TSAI (2016) “antes de iniciar el proceso de implementación, ya que se debe hacer un proceso de sensibilización con los diferentes colaboradores de la organización, dado que la participación del usuario es fundamental para evitar riesgos en el proceso de implementación”.

Es por eso que desde el momento que se genera el mensaje desde el emisor en forma de requerimiento, hasta que el receptor lo reciba a través del canal o herramienta más eficiente propuesta dentro de la presente tesis, para interpretar, analizar y crear un ‘feedback’ positivo y generador de valor, el mismo que será medible por su efectividad y eficiencia.

De esta manera nuestra primera premisa es el empoderamiento de todos los involucrados en esta propuesta para la Federación Ecuatoriana de Atletismo, lo que originará que la comunicación se desarrolle dentro de un crecimiento de experiencias entre cada uno de los elementos que componen la institución, de acuerdo al nivel de compromiso que se tenga, tanto desde los mandos medios, altos, bajos, y permitirá la implementación total o parcial de las propuestas que realizamos en la presente investigación.

También, dentro de las premisas y los supuestos hay que considerar que, el personal no desee involucrarse, por tal motivo una de las características es que debe ser voluntario, porque

según Araya Guzmán y Orero Giménez, (2004) “si su uso es obligatorio, la resistencia adoptará la forma de un aumento en la frecuencia de errores, alteraciones, rotación de personal e incluso sabotaje; es decir, afectando de forma directa la cultura de la organización” (pp. 5 - 17).

### **De carácter político.**

El segundo supuesto tiene que ver con la situación política interna pues el organismo al ser una institución, que requiere elegir de acuerdo a sus estatutos a un presidente cada cuatro años, y que el mismo definirá la situación administrativa de la institución, tanto en su ubicación actual y futura, como también las personas que contratará o continuará en la institución, lo que crea un ambiente de inestabilidad entre los trabajadores.

Por lo que para la implantación y el desarrollo efectivo todo dependerá del pensamiento que tenga el próximo presidente que sería electo en noviembre del año 2021. En los supuestos legales no tenemos nada que acotar pues estamos dentro de las mejoras para la institución, siempre buscando el mejor desarrollo de las actividades institucionales.

Por todo aquello una vez realizada la presente propuesta, es necesario difundir la misma de una manera participativa con todos los integrantes de la institución, para que de manera oportuna la información llegue por los canales idóneos de manera efectiva, para la toma de decisiones, los mismo que se deberán de fortalecer bajo herramientas de comunicación, la implementación política internas y liderazgo para fortalecer el nivel de motivación de las personas.

#### **4.2.2 Objetivo de la propuesta.**

El objetivo de la propuesta es el de optimizar y mejorar la comunicación interna existentes en la Federación Ecuatoriana de Atletismo a través de nuevas herramientas tecnológicas que funcionen sinérgica y ordenadamente con el giro normal de la institución.

### **4.2.3 Objeto de la propuesta.**

El objeto de la propuesta es el de formalizar las comunicaciones internas más allá de generar los canales adecuados de comunicación, creando estrategias para que los mensajes lleguen al público destinatario y que los mismos sean comprendidos adecuadamente por el receptor.

Estas estrategias están compuestas con actividades y plataformas para transmitir mensajes claves a los múltiples receptores, los mismos que van con el discurso corporativo, la claridad del contenido para la minimización de los rumores y malos entendidos, productos de una comunicación deficiente.

### **4.3 Responsables de la implementación y control.**

Los responsables de la implementación de esta propuesta será en primer lugar el administrador que deberá de contar con el consentimiento del presidente y del directorio.

En el caso del control, el presidente dispondrá o delegará –en el caso de ser necesario- de una persona que realice el control pertinente a los avances de la presente propuesta, siendo la persona que detallará los avances o no de la implementación de esta propuesta.

### **4.4 Fases para su puesta en práctica.**

La implementación para la propuesta de mejora en la comunicación interna es una actividad que requiere análisis, planificación acorde con el impacto que esta actividad genere para la organización, y, sobre todo, voluntad de los involucrados en ser parte de este proceso.

Para la puesta en práctica de la presente propuesta podemos distinguir las siguientes fases:

La primera fase se centrará en la planificación de cada uno de los alcances, la funcionalidad los procesos de comunicación que se verán afectados dentro de la organización, así como la elección de los equipos de trabajo que se encargarán, y también la preparación de los documentos e instructivos previos a la implementación como cada uno de las tareas y el rol que desempeñarán. De acuerdo al alcance de la presente propuesta.

La segunda fase consiste en el análisis de todos los requisitos que son los que regirán, o los cambios a introducir en la antigua forma de comunicarse.

La tercera fase será destinada al diseño de soluciones potenciales, o la creación de un plan de contingencia en el caso de existir algún inconveniente.

La cuarta fase es de desarrollo y debe de estar dirigida por la formación y capacitación de los integrantes e involucrados en el proceso de la comunicación.

La quinta fase es la prueba del sistema previo a la implementación donde se creará la documentación y capacitación pertinente a todos los involucrados.

#### **4.5 Indicadores de evaluación.**

La creación de valor a través de nuevas tecnologías generadas por las plataformas o herramientas digitales, deben de sumar a todos los grupos de involucrados que están dentro de los diferentes procesos de la Federación, ya que según Talentos Reunidos, (2018) “no solo debe permitir el flujo de la información, sino que necesita compartir, comunicar, medir el impacto. Que en este caso la comunicación interna genera en cada una de las áreas y que solo puede ser medido en base de métricas” (párr. 12), y supervisado por una persona responsable de la estrategia comunicativa en la institución, que sería un director de comunicación.

**Tabla 16** Indicadores de evaluación.

Objetivo	Meta	Indicador	Fórmula	Variables	Instrumento	Frecuencia de medición
<b>Lograr el compromiso y apoyo de la alta gerencia en las actividades de comunicación interna, emprendidas en búsqueda del fortalecimiento de la cultura organizacional</b>	Sensibilizar al 100% del directorio de la institución	Nivel de percepción hacia la comunicación de parte los integrantes de la institución	Porcentaje de cobertura, más porcentaje de satisfacción, más alineación de la comunicación.	Cobertura Satisfacción	Encuesta	semestralmente
<b>Propiciar una comunicación efectiva, abierta y fluida entre las áreas de la institución</b>	Conocimiento del 100% del personal de los medios de comunicación internos	Efectividad de los medios de comunicación	Porcentaje de cobertura, satisfacción	Cobertura Satisfacción	Encuesta	trimestralmente
<b>Medir el desempeño del equipo técnico y la gestión del proceso frente a la atención de solicitudes</b>	Cumplimiento de los requerimientos realizados por los entrenadores	Cumplimiento en la atención de los requerimientos	Número de requerimientos solucionados/total de requerimientos recibidos	Cobertura Satisfacción	Encuesta y formato de monitoreo	Mensualmente
<b>Medir el aprendizaje de la organización al mejoramiento continuo.</b>	Nivel de participación de los colaboradores	Índice de participación	Total, de sugerencias recibidas / total de empleados	Cobertura Satisfacción	Formato de monitoreo	Mensualmente
<b>Medir la contribución neta de la participación de los colaboradores</b>	Nivel de participación de los colaboradores	Contribución neta de participación	(Ingresos totales – gastos totales) / total sugerencias	Cobertura Satisfacción	Formato de monitoreo	Semestralmente

<b>Medir la aceptación de nuevas ideas por parte de la gerencia, que son generados desde sus colaboradores</b>	Nivel de participación de los colaboradores	Índice de Innovación	Total, de ideas convertidas en servicios/total de sugerencias aceptadas	Cobertura Satisfacción	Formato de monitoreo	Trimestralmente
<b>Propiciar el involucramiento de los colaboradores con las actividades de la institución</b>	Nivel de participación y compromiso de los colaboradores	Índice de publicaciones	Total, de publicaciones en cartelera del mes/publicaciones del mes anterior	Cobertura Satisfacción	Formato de monitoreo	Mensualmente

---

*Nota:* Extraído de “Gerencia Estratégica” Serna Gómez, (2003) y mejorado por el autor

## 5 CONCLUSIONES

Por consiguiente, una vez definido los medios y los canales de comunicación interna actualmente utilizados en la institución, e indicados en el presente documento, y previo a la implementación de la propuesta de mejora en los mismos. Se requiere un compromiso de todos los integrantes de la organización, tanto para la asignación de los presupuestos requeridos para el efecto, como también, una sensibilización a los colaboradores mediante capacitaciones, para que conozcan los diferentes procesos internos, y de esta manera crear un empoderamiento de cada uno de ellos en el manejo de estas herramientas digitales.

Finalmente, de acuerdo a las herramientas utilizadas de recolección de la información, se observa la existencia de una comunicación formal e informal, entre quienes interactúan dentro de la institución, en el primer caso dirigido a informar acerca de las actividades y a desarrollar el cumplimiento de los objetivos institucionales, y en el segundo está enfocado en clarificar los mensajes oficiales y perfeccionar las comunicaciones, que se deben de enfatizar más en estar dirigidas a establecer la dinamización y la coordinación de los miembros del equipo para cumplir las metas o los objetivos en los tiempos requeridos.

Se puede concluir que, en la comunicación formal se debe de incrementar el discurso institucional definiendo claramente los intangibles de la institución, con mensajes concretos alineados a la entidad institucional, asumiendo la naturaleza del mismo tanto en la dirección, administración como también en la parte técnica, promoviendo una cultura de servicio.

Debemos recordar que al mejorar las habilidades de los integrantes de la institución se mejora los resultados, la productividad y también la reputación de la institución, en base de transformar el espacio de trabajo virtual.

En consecuencia, las mejoras comunicacionales se deben de realizar mediante la diversificación de los tipos de comunicación organizacional, la orientación y los procesos comunicativos con el objeto de favorecer la transmisión de información, la motivación y la coordinación del trabajo de los directivos como sus colaboradores mediante un departamento que se dedique a esta actividad.

## **6 RECOMENDACIONES**

Siempre será necesario definir una estrategia de comunicación en donde se establezca el vocero, que defina la calidad y los tiempos que se emite el mensaje, como también el feedback que se tiene por parte de los receptores del mismo.

Es necesario que establezcan el trabajo remoto, no solo lo conceptos básicos, sino también como una manera efectiva y creadora de valor para la institución.

Se debe de cuidar el workspace, workstyle y workflow, en esta propuesta de mejora, donde se transforme y se adopte un estilo de trabajo, con comunicaciones de calidad en tiempo real.

Gestionar una comunicación abierta y empática en todos los integrantes de la institución, respetando los canales formales que tiene la institución.

Mejorar la seguridad de los datos que mediante la intranet y worksocial se manejen.



## 7 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Referencias

- Aguado, J. M. (2004). *Universidad de Murcia*. Recuperado el 25 de diciembre de 2019, de [https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20\(20\)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf](https://www.um.es/tic/Txtguia/Introduccion%20a%20las%20Teorias%20de%20la%20Informa%20(20)/TIC%20texto%20guia%20completo.pdf)
- Albaladejo, X. (2008). *Proyectos ágiles*. Obtenido de Un contrato ágil para Scrum: <https://proyectosagiles.org/2008/11/16/contrato-agil-scrum/>
- Albornoz, A. (2018). *appvizer*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/asana-espanol-planificacion-de-un-proyecto#-que-es-asana>
- Appvizer. (2019). *Wrike: Gestión colaborativa de proyectos*. Obtenido de <https://www.appvizer.es/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/wrike>
- Araya Guzmán, S. A., y Orero Giménez, A. (2004). Los Sistemas de Información y su interacción con la Dimensión Cultural de las Organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 5-17. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LosSistemasDeInformacionYSuInteraccionConLaDimensi-3996646.pdf>
- Araya Guzmán, S., y Orero Giménez, A. (2004). Los Sistemas de Información y su Interacción con la Dimensión Cultural de las Organizaciones. *Revista Ingeniería Industrial*, 5-17. Obtenido de <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Dialnet-LosSistemasDeInformacionYSuInteraccionConLaDimensi-3996646.pdf>
- Argenti, P., Howell, R., y Beck, K. (s.f.). *SPRI*. Recuperado el 3 de 01 de 2020, de [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwjT6NKusf\\_mAhVQwVvKkHRb0BiAQFjACegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.spri.eus%2Fdocumentos%2F1257.aspx&usg=AOvVaw07pfGxeoJHUr5427NfZ921](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=2ahUKEwjT6NKusf_mAhVQwVvKkHRb0BiAQFjACegQIARAC&url=http%3A%2F%2Fwww.spri.eus%2Fdocumentos%2F1257.aspx&usg=AOvVaw07pfGxeoJHUr5427NfZ921)
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización: la organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós.
- Bertolotti, P. (2019). *Argos*. Obtenido de <http://argos.fhycs.unam.edu.ar/bitstream/handle/123456789/152/Conceptos%20Comunicacion%20digital.pdf?sequence=4>
- Buendía Eisman, L., Colás Bravo, P., y Hernández Pina, F. (1998). *Métodos de Investigación en Psicopedagogía*. Madrid: Mcgraw-Hill/Interamericana De España, S. A. U.

- Capriotti Peri, P. (2009). *Brading Corporativo, Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago, Chile: Colección de Libros de la Empresa. Obtenido de <http://www.analisisdemedios.com/branding/BrandingCorporativo.pdf>
- Capriotti, P. (1998). *Bidireccional*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Centro Europeo de Posgrados. (s.f.). *CEUPE*. Recuperado el 5 de enero de 2020, de <https://www.ceupe.com/blog/la-comunicacion-verbal-y-no-verbal.html>
- Centro Virtual Cervantes. (1982). *Centro Virtual Cervantes*. Recuperado el 2 de enero de 2020, de [https://cvc.cervantes.es/lengua/thesaurus/pdf/37/TH\\_37\\_003\\_241\\_0.pdf](https://cvc.cervantes.es/lengua/thesaurus/pdf/37/TH_37_003_241_0.pdf)
- Cisneros Espinoza, J. (2009). *Comunicación Estratégica: Nuevos Horizontes de estudio*. México: Fundación Manuel Buendía, A. C.
- Definición XYZ. (2020). *Definición XYZ*. Obtenido de <https://www.definicion.xyz/2017/11/flujo-comunicacional.html>
- Del Val Román, J. L. (2016). *Conferencia de directores y Decanos de Ingeniería Informática*. Obtenido de CODDii: <http://coddii.org/wp-content/uploads/2016/10/Informe-CODDII-Industria-4.0.pdf>
- Delgado, J. (2013). *E-book: Networking 2.0 Una mirada diferente*.
- Diario El Universo. (2018). *El Universo*. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://www.eluniverso.com/vida/2018/04/16/nota/6717780/comunicacion-estrategica-como-parte-exito-empresa>
- Digital Guide IONOS. (2019). *IONOS*. Obtenido de <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/las-mejores-aplicaciones-de-gestion-de-proyectos/>
- Digital IONOS by 1&1. (2019). *Las mejores aplicaciones para la gestión de proyectos*. Obtenido de <https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/las-mejores-aplicaciones-de-gestion-de-proyectos/>
- ENO Expertos Negocios Online. (2019). *Expertos Negocios Online*. Obtenido de <https://www.expertosnegociosonline.com/que-es-trello-para-que-sirve/>
- ESAN (2018). *Esan*. Recuperado el 4 de enero de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2018/01/comunicacion-interna-y-externa-en-que-se-diferencian/>
- ESAN. (2018). *ESAN*. Recuperado el 4 de enero de 2020
- Estrada, R., Miño, B., Burgos, D., Calvopiña, A., y Chávez, S. (2020). *Cualidades que llevan al éxito de los negocios - característica de los CEO*. Ekos.

- Estrategias del Contenido. (2017). *Estrategias del Contenido*. Obtenido de [https://www.estrategiadelcontenido.com/post.php?pag=retos\\_comunicativos\\_40\\_p ara\\_estrategia\\_contenidos](https://www.estrategiadelcontenido.com/post.php?pag=retos_comunicativos_40_p ara_estrategia_contenidos)
- Eumed. (s.f.). *Eumed.net*. Recuperado el 03 de 01 de 2020, de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/432/Los%20publicos%20de%20la%20organizacion%20y%20sus%20necesidades%20de%20comunicacion.htm>
- Eusan. (2017). *Eusan*. Recuperado el 10 de enero de 2020, de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/03/que-es-la-comunicacion-30-y-como-genera-valor-a-la-empresa/>
- Félix Mateus, A. (2014). *Universidad Complutense de Madrid*. Obtenido de [file:///C:/Users/usuario/Downloads/45021-Texto%20del%20art%C3%ADculo-71021-2-10-20140929%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/usuario/Downloads/45021-Texto%20del%20art%C3%ADculo-71021-2-10-20140929%20(2).pdf)
- Fernández Beltrán, F. (01 de 09 de 2007). Tesis Doctorals en Xarxa. Obtenido de <https://www.tdx.cat/handle/10803/10464#page=1>
- Fernández Beltrán, F. (2007). *La gestión de la nueva comunicación interna*. Tesis Doctoral Universidad de Jaume 160. Valencia, España.
- Fernández, C. (1997). *La Comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations*. West Publishing Company.
- Formanchuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0: Un desafío cultural*. Buenos Aires: Formanchuk & Asociados. Recuperado el 7 de enero de 2020, de [https://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/1294/Comunicacion\\_informal.pdf](https://factorhuma.org/attachments_secure/article/1294/Comunicacion_informal.pdf)
- Fundación Universitaria Navarra (2016). *Procedimiento de Comunicación Interna y Externa*. Obtenido de <http://uninavarra.edu.co/wp-content/uploads/2016/10/GO-PR-01-Procedimiento-de-Comunicaci%C3%B3n-interna-y-externa.pdf>
- Fundación Universitaria Navarra. (2016). *Uninavarra*. Obtenido de <http://uninavarra.edu.co/wp-content/uploads/2016/10/GO-PR-01-Procedimiento-de-Comunicaci%C3%B3n-interna-y-externa.pdf>
- García Jiménez, J. (s.f.). *Ediciones Díaz de Santos*. Recuperado el 09 de Julio de 2019, de Books Google: [https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KilceG\\_59dMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=políticas+de+comunicaci%C3%B3n+interna&ots=TtPbw26uS\\_&sig=OlxoHlh-e4sx7oWNNQRU6-5XyMI#v=onepage&q=políticas%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false](https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=KilceG_59dMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=políticas+de+comunicaci%C3%B3n+interna&ots=TtPbw26uS_&sig=OlxoHlh-e4sx7oWNNQRU6-5XyMI#v=onepage&q=políticas%20de%20comunicaci%C3%B3n%20interna&f=false)

- Garrido, F. (2004). *Comunicación estratégica*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/profile/Francisco\\_Garrido7/publication/31735796\\_Comunicacion\\_estrategica\\_FJ\\_Garrido\\_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Francisco_Garrido7/publication/31735796_Comunicacion_estrategica_FJ_Garrido_M/links/56d8484108aee1aa5f7c3055/Comunicacion-estrategica-FJ-Garrido-M.pdf)
- Gibson, J., Ivancevich, J., & Konopaske, R. (2011). *Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos*. New York, N.Y.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Gómez Villoldo, A. (2013). *Asesor de Calidad*. Obtenido de Manual de gestión de calidad paso a paso: <http://asesordecalidad.blogspot.com/2019/04/como-evidenciar-la-comunicacion-segun.html#.XcjFJ5IzbIV>
- Grande Aranda, I. (2013). *Los retos de la comunicación 2.0 en las organizaciones no lucrativas*. Recuperado el 8 de enero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4249374>
- Grunig, J., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Nueva York: Rinehart & Winston.
- Idrovo Suárez, V. d., y Bravo Calderón, M. E. (2017). *Historia del Atletismo Ecuatoriano*. Cuenca, Azuay, Ecuador: Imprenta Rocafuerte. Recuperado el 16 de diciembre de 2019
- Ingenio Empresa. (2019). *Wrike, software para gestión de proyectos: Análisis, opiniones y precios*. Obtenido de [https://ingenioempresa.com/wrike-software-gestion-de-proyectos/#Ventajas\\_y\\_desventajas\\_de\\_Wrike](https://ingenioempresa.com/wrike-software-gestion-de-proyectos/#Ventajas_y_desventajas_de_Wrike)
- ISOTools Excellence. (2015). *Blog Calidad y Excelencia*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>
- ISOTools Excellence. (2019). *ISOTools*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2014/04/23/cuales-son-las-ventajas-e-inconvenientes-de-los-sig/>
- ISOTools. (2019). *ISOTools Excellence*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2017/02/03/10-razones-las-organizaciones-eligen-isotools-para-automatizar-sistemas-de-gestion/>
- Ivancevich, J. M. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos*. México: Edamsa Mc Graw Hill Ibericana.
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., y Seidl, D. (2007). Strategizing: The challenges of a practice. *International Journal of Business Communication*, 5-27.
- JU, P.-H., WEI, H.-L., & TSAI, C.-C. (2016). *Revisión de gestión de Asia Pacífico*. Obtenido de Modelo de participación del usuario posterior a la implementación

dentro de la red de asesoramiento de ERP:  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1029313215200991?via%3Dihub>

- La Organización Internacional de Normalización. (2015). *Online Browsing Platform*.  
Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9001:ed-5:v1:es>
- LosRecursosHumanos.com. (2011). *Los públicos de las organizaciones*. Recuperado el 03 de enero de 2020, de <https://www.losrecursoshumanos.com/los-publicos-de-las-organizaciones/>
- Maraboto, M. (2013). *Importancia de los públicos en las estrategias de RP*. Recuperado el 4 de enero de 2020, de <https://www.forbes.com.mx/importancia-de-los-publicos-en-las-estrategias-de-rp/>
- Maraboto, M. (2015). *3 modelos para evaluar la comunicación interna de tu negocio*.  
Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/3-modelos-para-evaluar-la-comunicacion-interna-de-tu-negocio/>
- Marín, A. (2017). *En la comunicación en la empresa y en las organizaciones*. (p. 154).
- Martinez Molera, L. (2019). *HupSpot*. Obtenido de Marketing Conversacional:  
<https://blog.hubspot.es/marketing/whatsapp-bot>
- Miño Domínguez, D. M. (2014). *Evolución de la comunicación interna: de la cultura organizacional 1.0 a 2.0*. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2659>
- Nosnik, A. (1995). *Curso de Comunicación*. México. D.F: Mimeo.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de la comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Madrid: Editorial Dykinson S.L.
- Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (2017). *ISOTools Excellence*.  
Obtenido de <https://www.isotools.cl/gestionar-la-informacion-corporativa/>
- Plataforma Tecnológica para la Gestión de la Excelencia. (s.f.). *ISOTools*. Obtenido de [https://www.isotools.org/software?\\_hstc=44411707.db8dc3f4dbc5f4cf9939bb962386286a.1573019696297.1573106683976.1573184827613.3&\\_hssc=44411707.1.1573184827613&\\_hsfp=989063228](https://www.isotools.org/software?_hstc=44411707.db8dc3f4dbc5f4cf9939bb962386286a.1573019696297.1573106683976.1573184827613.3&_hssc=44411707.1.1573184827613&_hsfp=989063228)
- Proyectos Agiles. (s.f.). *Qué es SCRUM*. Obtenido de <https://proyectosagiles.org/que-es-scrum/>
- Ranstand. (2007). *Comunicación interna 2.0*. Obtenido de <http://comunicacionbus.pbworks.com/f/Comunicacion+interna+2.0.pdf>

- Real Academia Española. (2019). *Real Academia Española*. Recuperado el 25 de diciembre de 2019, de <https://dle.rae.es/?w=comunicaci%C3%B3n>
- Sánchez Calero, M. L. (s.f.). *AEG PUCP*. Recuperado el 10 de Julio de 2019, de [http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones\\_sanchez.pdf](http://aeg.pucp.edu.pe/boletinaeg/articulosinteres/32/comunicaciones_sanchez.pdf)
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá, D.C., Colombia: 3R Panamericana Editorial Ltda.
- Smith, S. (s.f.). *Sistema operativo de código abierto Vs. código cerrado*. Obtenido de Sistema operativo de código abierto Vs. código cerrado: [https://techlandia.com/sistema-operativo-codigo-abierto-vs-codigo-cerrado-info\\_477610/](https://techlandia.com/sistema-operativo-codigo-abierto-vs-codigo-cerrado-info_477610/)
- Softeng. (2020). Proceso y Roles de Scrum: <https://www.softeng.es/es-es/empresa/metodologias-de-trabajo/metodologia-scrum/proceso-roles-de-scrum.html>
- Soria Romo, R. (2008). *Comunicación organizacional: un modelo aplicable a la microempresa*. Recuperado el 5 de enero de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3990506>
- Soria Romo, R. (22 de 07 de 2008). *Comunicación Organizacional: Un Modelo Aplicable a la Microempresa*. Obtenido de [https://www.academia.edu/40484421/Investigaci%C3%B3n\\_COMUNICACI%C3%93N\\_ORGANIZACIONAL\\_UN\\_MODELO\\_APLICABLE\\_A\\_LA\\_MICROEMPRESA](https://www.academia.edu/40484421/Investigaci%C3%B3n_COMUNICACI%C3%93N_ORGANIZACIONAL_UN_MODELO_APLICABLE_A_LA_MICROEMPRESA)
- Stefanu, Y. (2016). *5 elementos que debes integrar en la comunicación interna de tu empresa*. Obtenido de Building Talent: <https://www.il3.ub.edu/blog/5-elementos-comunicacion-interna-empresa/>
- Talentos Reunidos. (2018). *Talentos Reunidos Agencia de Comunicación Interna*. Obtenido de <https://talentosreunidos.com/2018/01/04/comunicacion-interna-e-industria-4-0/>
- Thomas, G. F., y Stephens, K. J. (2015). An Introduction to Strategic. *International Journal of Business Communication*.
- Untiveros Romero, D. J. (2017). *La Evolución De La Comunicación Interna. Caso: Liderman*. Repositorio digital de tesis PUCP. Obtenido de [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9777/UNTIVEROS\\_ROMERO\\_LA\\_EVOLUCION\\_DE\\_LA\\_COMUNICACION\\_INTERNA\\_CASO\\_LIDERMAN.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/9777/UNTIVEROS_ROMERO_LA_EVOLUCION_DE_LA_COMUNICACION_INTERNA_CASO_LIDERMAN.pdf?sequence=1)
- Wrike. (s.f.). *Wrike*. Obtenido de <https://www.wrike.com/add-on-wrike-analyze/>

Zapata, L. (2018). *Industria 4.0 y comunicación interna*. Recuperado el 11 de enero de 2020, de <https://talentosreunidos.com/2018/01/04/comunicacion-interna-e-industria-4-0/>

## **8 ANEXOS**

### **Anexo 1.- Cuestionario**

#### **1. Sexo:**

- Femenino
- Masculino

#### **2. Edad:**

- **20-30**
- **31-40**
- **41 en adelante**

#### **3. Cuánto tiempo está vinculado con la institución:**

- **0 a 3 años**
- **4 a 6 años**
- **7 años en adelante**

#### **4. Área en la que realiza su actividad:**

- Finanzas y Administración
- Departamento Técnico
- Entrenadores o deportistas
- Legales o directorio

#### **5. ¿Cómo se entera de las novedades de la Federación Ecuatoriana de Atletismo?**

- Por reuniones que organiza mi líder departamental para informarme.
- Por comentarios de mis compañeros.
- Por comunicaciones de RRHH.
- Por comentarios de integrantes de otros sectores.



- Por conocidos que trabajan en otras instituciones del sistema deportivo.
- De otra manera: .....

**6. ¿Qué canal de comunicación utiliza más?**

- Mail.
- Intranet.
- Reuniones.
- Carteleras.
- WhatsApp
- Redes sociales

**7. Encerrar en un círculo el número que corresponda, según cuán de acuerdo este con las afirmaciones que presentamos a continuación:**

	Totalment e de acuerdo	Bastante de acuerdo	Medianamente de acuerdo	Bastante en desacuerd o	Totalmente en desacuerd o
--	------------------------------	---------------------------	----------------------------	----------------------------------	------------------------------------

1) Me entero siempre de todas las novedades de la institución.

2) Tengo claro cuáles son los objetivos y la estrategia del negocio

3) Estoy informado sobre las novedades de la institución.

---

4) Conozco los beneficios que me brinda la empresa.

5) La Federación Ecuatoriana de Atletismo es muy buen lugar para trabajar.

6) Conozco que es lo que hace cada una de las áreas de la institución.

7) La comunicación entre cada una de las áreas es muy buena.

8) La comunicación interna funciona bien en la institución.

9) Tengo claro quién se ocupa de la comunicación interna.

10) Creo que es importante trabajar más sobre la comunicación interna en la institución.

---

---

**11) La falta de información dificulta mi trabajo**

---

**8. ¿Tienes dificultades para comunicarse con algún sector de la institución en especial?**

**Marca tantas opciones como creas necesario:**

- Finanzas y Administración
- Departamento Técnico
- Entrenadores
- Deportistas
- Directorio

**9. ¿Cree que se requiere mejores procesos y herramientas para una mejor comunicación?**

- Sí
- No
- Tal vez

**10. ¿Qué problemas normalmente tienes en la comunicación? y ¿cómo crees que pudiéramos mejorar?:**

.....

## Anexo 2 Matriz para el análisis de la observación del área Administrativa

Secuencia de los procesos	Datos secuenciales del evento					Registros		Observaciones
	Requiere	Elabora	Aprueba	Registro	Autorización	Revisión	Subir o devengar en el sistema	
Aprobación de Presupuestos	Secretaria del Deporte	Administrador	Presidente	Contabilidad	Secretaria de Deporte	Administrador	Contadora	La contadora trabaja en una jornada de 6 horas dentro de la institución, la misma que es de 8h00am a 14H00pm, mientras que el resto del administrativo lo hace de 8H00-12H30 y 14H00-17h30, impidiendo un flujo normal de la comunicación que se genera de 14H00 hasta las 17H30, la carencia de un feedback en las mañanas ocasiona nudos comunicacionales en el flujo de la comunicación.
Aprobación de reprogramación de recursos	Comisión técnica	Administrador	Presidente	Contabilidad	Secretaria de Deporte	Administrador	Contadora	
Aprobación de compra de suministros y enseres	Área que necesita	Administrador	Presidente	Contabilidad	Presidente	Administrador	Contadora	
Proceso de compras y pagos a proveedores	Área que necesita	Compras Publicas	Presidente	Compras Públicas	Administrador	Auxiliar contable	Contadora	

### Anexo 3 Matriz para el análisis de la observación del área Técnica

Secuencia de los procesos	Datos secuenciales del evento			Registro	Registros			Observaciones
	Requiere	Elabora	Aprueba		Autorización	Revisión	Informa	
Aprobación de Selección de equipo	Jefe técnico o director de área	Presidente	Administrador	Jefe técnico	Presidente	Jefe técnico	Jefe técnico o jefes de área	La información final se sube a las redes sociales, se envía por mail a los departamentos técnicos metodológicos de las provincias. Existe ocasiones que estos departamentos no comunican a los atletas seleccionados o no informan sobre la realización de eventos nacionales en el tiempo requerido, creando un nudo comunicacional entre atletas y entrenadores, y el correspondiente retraso de los procesos internos
Aprobación de Campeonatos, Capacitaciones o Campamentos	Jefe técnico o director de área	Presidente	Administrador	Jefe técnico	Presidente	Jefe técnico	Jefe técnico o jefes de área	
Lista de requerimientos para campeonatos eventos o campeonatos	Jefe técnico o director de área	Presidente	Administrador	Jefe técnico	Presidente	Jefe técnico	Jefe técnico o jefes de área	
Selección de Jueces para eventos	Jefe técnico o director de área	Jefe de jueces	Jefe técnico	Jefe de jueces	Presidente	Jefe técnico o delegado	Jefe de Jueces	Comunica el jefe de jueces la cantidad y quienes están en la lista para asistir al evento, algunos desconocen el proceso de selección o como se determina las personas que asiste.

**Anexo 4** Matriz para el análisis de la observación de los deportistas, entrenadores y directorio.

Secuencia de los procesos	Datos secuenciales del evento				Registros		Informa o entrega	Observaciones
	Requiere	Elabora	Aprueba	Registro	Autorización	Revisión		
Certificados y permisos	Deportista	Secretario	Presidente	Secretario o técnico	Presidente	Secretario o técnico	Secretaria de la institución	No se encuentra nudos en la comunicación a ser indicado.
Aprobación del Poa Anual y Balances	Presidente	Administrador y secretario	Directorio	Secretario	Directorio	Secretario	Presidente	

## Anexo 5 Propuesta de herramientas de gestión

Tema	Link
Metodología Scrum	<a href="https://proyectosagiles.org/beneficios-de-scrum/">https://proyectosagiles.org/beneficios-de-scrum/</a>
Metodología scrum	<a href="https://benjagarrido.com/nexus-framework-escalado-scrum/">https://benjagarrido.com/nexus-framework-escalado-scrum/</a>
TRELLO	<a href="https://2bcore.mx/blog/introduccion-a-metodologia-de-trabajo-agile/">https://2bcore.mx/blog/introduccion-a-metodologia-de-trabajo-agile/</a>
Asana	<a href="https://blog.trello.com/es/como-usar-trello">https://blog.trello.com/es/como-usar-trello</a>
Asana	<a href="https://mvkoen.com/que-es-asana/">https://mvkoen.com/que-es-asana/</a>
Asana	<a href="https://mavmarketingdigital.com/que-es-asana-y-como-puedo-usarla-para-gestionar-mejor-mis-proyectos">https://mavmarketingdigital.com/que-es-asana-y-como-puedo-usarla-para-gestionar-mejor-mis-proyectos</a>
Asana	<a href="https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/asana-espanol-planificacion-de-un-proyecto#-que-es-asana">https://www.appvizer.es/revista/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/asana-espanol-planificacion-de-un-proyecto#-que-es-asana</a>
Asana	<a href="https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/las-mejores-aplicaciones-de-gestion-de-proyectos/">https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/las-mejores-aplicaciones-de-gestion-de-proyectos/</a>
KanbanFlow	<a href="https://hormigasenlanube.com/kanban-flow/">https://hormigasenlanube.com/kanban-flow/</a>
KanbanFlow	<a href="https://retos-operaciones-logistica.eae.es/conoces-kanbanflow/">https://retos-operaciones-logistica.eae.es/conoces-kanbanflow/</a>
KanbanFlow	<a href="https://as.com/meristation/2016/09/16/betech/1473977860_673319.html">https://as.com/meristation/2016/09/16/betech/1473977860_673319.html</a>
Boards de Todoist	<a href="https://get.todoist.help/hc/es/articles/115000056165--C%C3%B3mo-puedo-utilizar-Todoist-con-el-Asistente-de-Google-">https://get.todoist.help/hc/es/articles/115000056165--C%C3%B3mo-puedo-utilizar-Todoist-con-el-Asistente-de-Google-</a>
Boards de Todoist	<a href="https://hipertextual.com/2016/02/aplicacion-boards-alternativa-trello">https://hipertextual.com/2016/02/aplicacion-boards-alternativa-trello</a>
Boards de Todoist	<a href="https://todoist.com/es/pricing">https://todoist.com/es/pricing</a>
Boards de Todoist	<a href="https://lowpost.com/blog/todoist-app-analisis/#Que-ventajas-tiene-Todoist-frente-a-sus-competidores">https://lowpost.com/blog/todoist-app-analisis/#Que-ventajas-tiene-Todoist-frente-a-sus-competidores</a>
Basecamp 3	<a href="https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/siete-herramientas-de-gestion-de-proyectos-de-trello-a-podio/">https://www.ticbeat.com/empresa-b2b/siete-herramientas-de-gestion-de-proyectos-de-trello-a-podio/</a>
Basecamp 3	<a href="https://jorgesaiz.com/blog/basecamp-introduccion/">https://jorgesaiz.com/blog/basecamp-introduccion/</a>
Basecamp 3	<a href="https://www.appvizer.es/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/basecamp">https://www.appvizer.es/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/basecamp</a>
Basecamp 3	<a href="https://blog.ida.cl/estrategia-digital/4-funciones-centrales-de-basecamp">https://blog.ida.cl/estrategia-digital/4-funciones-centrales-de-basecamp/</a>
Isotools	<a href="https://www.isotools.org/2017/02/03/10-razones-las-organizaciones-eligen-isotools-para-automatizar-sistemas-de-gestion/">https://www.isotools.org/2017/02/03/10-razones-las-organizaciones-eligen-isotools-para-automatizar-sistemas-de-gestion/</a>
Isotools	<a href="https://www.isotools.org/2016/07/28/se-basa-sistema-gestion-inocuidad-alimentaria/">https://www.isotools.org/2016/07/28/se-basa-sistema-gestion-inocuidad-alimentaria/</a>
Isotools	<a href="https://www.isotools.org/software/calidad/iso-9001">https://www.isotools.org/software/calidad/iso-9001</a>
Wrike	<a href="https://www.wrike.com/es/price/">https://www.wrike.com/es/price/</a>
Wrike	<a href="https://www.appvizer.es/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/wrike">https://www.appvizer.es/organizacion-planificacion/gestion-proyectos/wrike</a>
Slack	<a href="https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/las-mejores-aplicaciones-de-gestion-de-proyectos/">https://www.ionos.es/digitalguide/paginas-web/desarrollo-web/las-mejores-aplicaciones-de-gestion-de-proyectos/</a>
Slack	<a href="https://www.forbes.com/sites/paularmstrongtech/2018/06/28/these-are-the-top-slack-apps-that-are-blowing-up-the-charts/#73465fdd273e">https://www.forbes.com/sites/paularmstrongtech/2018/06/28/these-are-the-top-slack-apps-that-are-blowing-up-the-charts/#73465fdd273e</a>

# Anexo 6 Presentación U.P. S

