

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD DE CIENCIAS Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA



**“INVESTIGACION DIAGNOSTICA SOBRE LOS TIPOS Y FORMAS DE
COMUNICACION Y SUS EFECTOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE
LOS EMPLEADOS DE LAS FEDERACIONES: ATLETISMO, TENIS Y
JUDO, DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS DEPORTES DE
EL SALVADOR, (INDES)”**

RESPONSABLES

ABREGO ANGEL, IRMA CONSUELO	AA83073
CORDOVA FLAMENCO, SHUCHIT INDIRA	CF91008
HERNANDEZ ABARCA, ANA RUTH	HA94029

CIUDAD UNIVERSITARIA, 20 DE AGOSTO DE 2002

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES CENTRALES

Rectora

Dra. María Isabel Rodríguez

Vice Rector Académico

Ing. José Francisco Marroquín

Secretaria General

Licda. Lidia Margarita de Muñoz

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

**Autoridades de la Facultad de Ciencias y
Humanidades**

Decano

Lic. Pablo de Jesús Castro Hernández

Vice Rector Académico

Ing. José Francisco Marroquín

Vice Decano

Lic. César Emilio Quinteros

Secretaria

Licda. Margarita de Jesús López Galán

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

Facultad de Ciencias y Humanidades

**Autoridades del Departamento de
Psicología**

Jefe del Departamento

Lic. Mauricio Evaristo Morales

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
Facultad de Ciencias y Humanidades

Equipo Evaluador

Coordinador General del Proceso de Grado

Lic. Mauricio Evaristo Morales

Docente Director:

Lic. Benjamín Moreno Landaverde

GRACIAS

A DIOS TODOPODEROSO, que es fuente de sabiduría, por ser la luz que me guía en el camino de la vida y por ser el centro de mi ser, y a quien debo todo mi agradecimiento.

A MIS PADRES, por su amor y porque han confiado en mi deseo de superación y sobretodo en el deseo de preparación académica para ayudar a otros a través del conocimiento adquirido.

A MI ESPOSO: JOSE MANUEL, quien ha sido el apoyo incondicional en toda mi preparación tanto académica como humana y espiritual. Gracias.

A MIS HIJAS: PATRICIA YAMILETH Y GABRIELA ESMERALDA, que con toda su paciencia, comprensión y apoyo han sido la fuente de inspiración y la fuente de la fortaleza en cada uno de los tropiezos encontrados.

A MIS HERMANOS Y HERMANAS, quienes me brindaron su confianza y palabras de aliento en el camino de mi formación.

A NUESTRO ASESOR: LIC. BENJAMIN LANDAVERDE, quien además de brindarnos sus conocimientos con paciencia y sabiduría, ha sido el guía y amigo que en todo momento hemos necesitado.

A MIS COMPAÑERAS DE TRABAJO DE INVESTIGACION: ANA RUTH Y SHUCHIT INDIRA, gracias por aceptarme tal cual soy y porque unificamos esfuerzos en la consecución de nuestra meta en común.

A MIS COMPAÑEROS (AS) DE LABORES, que de una forma directa o indirecta estuvieron pendientes de mi preparación académica, brindo mis agradecimientos por todo su apoyo y comprensión.

A TODOS MIS AMIGOS Y AMIGAS que fueron el pilar de mi fortaleza en este camino, doy gracias por ese cariño y consejos sabios que me brindaron.

INDICE

TEMA	PAGINA No.
I. INTRODUCCION	
II. JUSTIFICACION	
III. OBJETIVOS	
IV. MARCO	
TEORICO.....	20
4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS.....	8
4.2 CONCEPTO COMUNICACIÓN.....	11
4.3 FUNCION DE LA COMUNICACIÓN.....	13
4.4 LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN	15
4.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	15
4.6 RELACIONES DE REDES FORMALES	17
4.6.1 COMUNICACIÓN DESCENDENTE.....	17
4.6.2 COMUNICACIÓN ASCENDENTE	18
4.6.3 COMUNICACIÓN HORIZONTAL O DIAGONAL.....	19
4.7 RELACIONES DE REDES INFORMALES	19
4.8 PROPOSITO DE LA COMUNICACIÓN	20
4.9 TIPOS DE COMUNICACIÓN.....	20
4.9.1 COMUNICACIÓN ESCRITA	21
4.9.2 COMUNICACIÓN ORAL	21
4.9.3 COMUNICACIÓN NO VERBAL.....	22
4.10 COMUNICACIÓN CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA EN LAS ORGANIZACIONES.....	22
4.11 FACTORES QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN.....	25
4.12 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.....	27

4.13 FALLAS DE LA COMUNICACIÓN	27
4.14 VARIABLES EXTERNAS QUE AFECTAN LA EFECTIVIDAD DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.....	30
V. METODOLOGIA.....	31
VI. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	35
VII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	91
VIII. CONCLUSIONES.....	95
IX. RECOMENDACIONES	96
X. BIBLIOGRAFIA	

A N E X O S

Anexo 1: Guía de Entrevista Cargos de Dirección

Anexo 2A: Cuestionario dirigido a Cargos de Dirección

Anexo 2B: Cuestionario dirigido a empleados

Anexo 3: Guía de observación

Anexo 4: Datos Generales de los empleados

Anexo 5: Propuesta de Programa de Comunicación al INDES

I. INTRODUCCION

La presente investigación diagnóstica tiene como propósito dar a conocer los resultados obtenidos sobre los tipos y formas de comunicación y sus efectos en el desempeño laboral de los empleados de las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis del Instituto Nacional de los deportes de El Salvador (INDES).

En la justificación se mencionan aspectos de la situación actual donde se promueve y delegan los programas de Educación Física a nivel regional, asimismo el logro de captación de talentos deportivos para el alto rendimiento.

Los objetivos de la investigación están planteados en términos de identificar las formas y tipos de comunicación que se establecen en las Federaciones.

Así como también la propuesta orientada a modificar el tipo verbal de comunicación para garantizar la eficiencia y eficacia de los empleados de las Federaciones.

En el marco teórico se hace referencia a algunas definiciones básicas del concepto de comunicación, antecedentes históricos de la Institución y de las Federaciones respectivamente, el propósito de la comunicación, su importancia, los tipos y formas, la comunicación centralizada y descentralizada, la comunicación formal e informal, los factores y barreras que afectan la comunicación.

En el capítulo V, se describen los aspectos metodológicos de la investigación, tomando en cuenta la delimitación de la muestra, los instrumentos y el procedimiento desarrollado en las diferentes fases de la investigación.

En el capítulo VI, se desarrolla el análisis y resultados de la información recolectada a través de los instrumentos; por último se presenta el diagnóstico con sus respectivas recomendaciones (Propuesta), las conclusiones y recomendaciones a la Institución.

La bibliografía consultada y anexos respectivos.

II. JUSTIFICACION

Siendo la comunicación un proceso vital en las Organizaciones, éste juega un papel importante en su evolución y desarrollo por lo que los tipos, formas y medios que se utilizan en dicho proceso serán determinantes en base a las necesidades y demandas que ella tenga.

Por tal motivo se llevará a cabo esta investigación, la cual tiene como finalidad, conocer si estos tipos, formas y medios se propician de forma adecuada o no en el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), lo cual permitirá a ésta tener un parámetro de evaluación sobre la eficacia de sí misma.

Por lo que la importancia de ésta de investigación radicará en identificar dichos tipos, formas y medios así como los efectos que éstos ocasionan en el desempeño laboral de los empleados debido a que en el Instituto se puedan dar cambios tanto organizacionales como actitudinales y de comportamiento en ellos; por otra parte, se verá reflejada la eficacia de los métodos implementados en el proceso de comunicación, en el logro primordial de la Institución el cual es “promover y divulgar los programa de educación física a nivel regional, asimismo el mejoramiento de recursos técnicos logrando la captación de talentos deportivos para el alto rendimiento”.

Por tanto la investigación diagnóstica contribuirá a detectar los problemas de comunicación que se presentan en las áreas administrativas de las Federaciones: Atletismo, Judo y Tenis, ya que el INDES como institución rectora de los deportes en nuestro país, tiene urgente necesidad de promover en todas los niveles organizacionales, las diferentes formas de comunicación ya establecidas en ella, con el propósito de aprovechar al máximo los recursos tanto humanos como materiales.

El resultado de la investigación dará la pauta para diseñar un Programa de comunicación como alternativa de solución ante los efectos psicológicos de dicho proceso de comunicación.

III. OBJETIVOS

A. OBJETIVO GENERAL:

Investigar los tipos y formas de comunicación que se llevan a cabo a nivel administrativo, entre los empleados administrativos de las Federaciones: Atletismo, Judo y Tenis del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), y sus efectos en el desempeño laboral.

B. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Identificar las formas y tipos de comunicación que se establece en las Federaciones de Atletismo, Tenis y Judo del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), y cómo éstas inciden en el desempeño laboral.
2. Clasificar los diferentes tipos de comunicación que realizan en cada una de las Federaciones.
3. Describir los efectos que los medios de difusión de la información tienen en el desarrollo y desempeño del personal administrativo de las Federaciones de Atletismo, Tenis y Judo del INDES.
4. Determinar si los medios de difusión de la información utilizada en las Federaciones de Atletismo, Tenis y Judo son eficaces.
5. Identificar las actitudes que presentan cada uno de los empleados en sus cargos ante los diferentes tipos de comunicación que se generan en las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis del Instituto Nacional de los deportes de El Salvador (INDES).

6. Conocer cuáles son los efectos psicológicos que ocasionan los tipos y formas de comunicación utilizados en las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis.

7. Elaborar un Programa de comunicación como propuesta de alternativa de solución a los problemas de comunicación dentro de las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis del Instituto Nacional de los deportes de El Salvador (INDES), que contribuya a mejorar la comunicación Institucional.

IV. MARCO TEORICO

4.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

Al crearse la Ley General de los deportes de El Salvador, en el año de 1980, surgió el Instituto Nacional de los deportes de El Salvador (INDES), y le fue dada personería jurídica y patrimonio propio.

Esta Institución es la encargada de: formular, dirigir y desarrollar el fomento de la política estatal de los deportes, además e difundir los beneficios de la participación activa en las prácticas físicas, recreativas y deportivas.

Depende económicamente del Gobierno de la República, promueve a nivel nacional la práctica de las diferentes disciplinas deportivas acreditadas por el Comité Olímpico Nacional, las que están estructuradas como Federaciones.

Además promueve el deporte recreativo y competitivo durante el período de vacaciones a escolares, impartiendo cursos de las diferentes disciplinas deportivas con el propósito de encausar sus energías y tiempo libre en actividades de provecho.

El Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES) toma sus propias decisiones, las cuales están regidas por un Comité Directivo, y quienes a su vez persiguen el logro de los objetivos propuestos por tal Instituto, los cuales son:

- Promover, aprobar y supervisar la construcción de instalaciones deportivas, así como de la Villa Deportiva Olímpica.
- Fortalecer y ejecutar la política nacional de los deportes, determinando las medidas para fomentar su promoción masiva.
- Realizar, coordinar y fomentar la investigación en el campo del deporte de la Educación Física.
- Dirigir, Coordinar y supervisar al deporte comunal recreativo, al federado y a las selecciones nacionales.

Y es así que cada una de las Federaciones está organizada por una Junta Directiva, quienes trabajan ad-honorem y se encargan de dirigir y regular todas las actividades dentro de su Federación.

Esta son reconocidas directamente por el Gobierno de la República a través del INDES, quien les proporciona las instalaciones para que se den las bases teóricas, prácticas y los escenarios para los espectáculos del deporte, ya que de esta forma el deportista estará consciente del arte o filosofía de su deporte. Asimismo cada una de las Federaciones cuenta con personal administrativo, técnico y de mantenimiento idóneo que tiene como función el apoyo administrativo a la labor técnica deportista, para lo cual es necesario, como en toda organización, un sistema de comunicación que le permita hacer llegar la información necesaria a cada uno de sus miembros.

Para poder conocer los diferentes tipos y formas de comunicación que se implementan en las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis se hace necesario conocer el origen de cada una de ellas y cómo éstas han evolucionado, por lo que detallamos que:

EL ATLETISMO. Este es ubicado como un deporte de tiempos y marcas, y cuyo nombre se deriva del griego “athlos”, que significa combate; define 3 órdenes de actividades humanas, las carreras, los saltos y los lanzamientos.

Este deporte es universal porque siendo el más natural de todos los deportes, la totalidad de los Juegos deportivos toman de él sus elementos: su velocidad, su resistencia, su flexibilidad y fuerza, por ello se conoce como el “Deporte Rey”.

En El Salvador, la práctica y el desarrollo se encuentra regulados por la Federación Salvadoreña de Atletismo, que es elegida por un período de 4 años, la cual tiene como objetivo fundamentalmente, buscar la expansión del atletismo en todo el país y en todos los niveles en conjunto con la ayuda económica del gobierno, a través de INDES.

En 1926 se realizaron los primeros Juegos Deportivos Centroamericanos y del Caribe en la ciudad de México, participando por primera vez nuestro país El Salvador.

Otro deporte es el JUDO, nombre que se deriva del vocablo Ju git se (defensa personal) el cual viene de un término japonés que significa “camino de la flexibilidad, de la suavidad o camino apacible”, y fue creado por el doctor Jigoro Kano a finales del siglo XIX, sobre la base de los métodos de autodefensa de los samurais. Él concibió al JUDO como un método educativo integral basándose en principios vigentes, los cuales son aplicables en la parte técnica, como en la parte personal y social, dentro de los cuales está el no resistirse si alguien lo empuja; ya que dentro de este deporte se considera que entre más fuerte sea la fuerza del otro, es más fácil derrotarlo y a esto le llaman tolerancia.

Además Todo el cuerpo es unidad, no son las piernas más importantes que otras partes del cuerpo; Lograr la máxima eficacia con el mínimo de esfuerzo y otro principio es el hecho de ceder para vencer.

En esta disciplina, los colores del cinturón, son una forma de comunicación tanto dentro de la Federación como a nivel mundial ya que ellos, son usados por los atletas de acuerdo al avance y nivel que han alcanzado en su formación como judokas; asimismo en su preparación denotan a los colores, significados espirituales tales como el blanco, que significa “el que se inicia”; el amarillo, “el aura, el sol viene saliendo”; Naranja, la “intensidad del sol”; el verde, la “Naturaleza que le rodea”; el azul, “el cielo”, el café, “La madre tierra” y el negro, la “conjunción de todos”.

En El Salvador, la Federación de Judo se crea en 1974 y se practica desde 1955 con el señor René Mario Campos que aprendió en Francia y lo implementó en la Policía Nacional.

Un tercer deporte es el TENIS que es un deporte que se juega en el aire, se practica con raqueta y bolas entre dos (singles o individuales) o

cuatro personas (dobles o dobles mixtos) sobre distintas superficies: césped, cemento, polvo de ladrillo, etc.

El tenis fue inventado en 1873 por el comandante británico Walter Clopton Wingfield, al que llamó Sphairistiké (del griego “jugando con bola”), y los primeros jugadores prefirieron llamarlo Tenis.

En El Salvador el deporte del Tenis está a cargo de la Federación Salvadoreña de Tenis, la cual es una organización sin fines de lucro.

Estas Federaciones están regidas por el INDES como Institución responsable del trabajo de cada una de ellas. Estableciéndose de esta forma una comunicación formal a través de su propia estructura organizativa en la cual la comunicación es descendente, de tal forma que cada Federación recibe su información y mensajes específicos del área, generando así una red de relaciones interdependientes que le permitan desenvolverse dentro de la organización.

4.2 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación se define como “la transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla”¹. Por lo tanto, esta definición es la base del modelo del proceso de comunicación, y el que está relacionado con la transmisión del mensaje, en el receptor del mismo, así como los medios, los tipos y las formas de comunicarlo.

Este proceso de comunicación involucra los siguientes elementos:

1. *El emisor del mensaje*: es quien posee la idea y es aquí que se inicia el proceso.
2. *Uso de un canal para la transmisión del mensaje*. El canal es el medio por el cual se une al emisor con el receptor y entre los cuales se pueden citar: el idioma, los dibujos, códigos, lenguaje

¹ Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración . Una perspectiva Global. 11ª.Ed. Ed. Mc Graw Hil México D.F. 1998. Pp. 588.

convencional, lenguaje de cómputo, TV y otros. La adecuada selección del canal es vital para una comunicación efectiva.

3. *Receptor del mensaje:* Es necesario que el receptor esté preparado para decodificar y convertir en mensaje las ideas recibidas, ya que de no ser así, existe la posibilidad de que haya fallas en la comunicación.

4. *La decodificación.* Es la fase en donde el receptor convierte en mensaje las ideas.

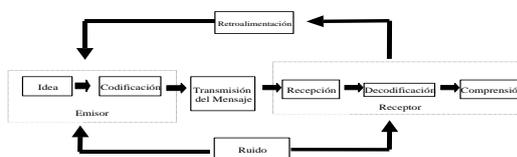
De este elemento se deduce que “una comunicación precisa puede ocurrir cuando tanto el emisor como el receptor atribuyen el mismo o al menos similar significado a los símbolos que compone el mensaje”.

5. *Retroalimentación.* Siendo la retroalimentación una respuesta del receptor a la fuente del mensaje (receptor); es necesario que las personas reciban retroalimentación sobre un mensaje determinado para saber si aquél, fue eficazmente codificado, transmitido, decodificado y comprendido. La retroalimentación hace que la comunicación sea un proceso dinámico, bidireccional y certifica que éste no sea meramente informativo sino que se establezca una verdadera comunicación.

La retroalimentación es delicada en su manejo, ya que dependiendo de la forma en que se utilice puede ser constructiva y estimular la continuación del proceso de comunicación o por el contrario reprimirlo.

Esta representa para el emisor, la oportunidad de medir la calidad de las actitudes del receptor para sí mismo, para el emisor y, para con el mensaje.

Modelo del proceso de comunicación



4.3 FUNCION DE LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES.

Según Harold Koontz, la función de la comunicación es ser el medio gracias al cual la información se convierte en un insumo de los sistemas sociales, y también es el medio por el cual se modifica la conducta, se realiza el cambio, se hace útil la información y se logran las metas, tanto si ocurre dentro de una iglesia, de una familia o de un grupo de exploradores, la transferencia de información de una persona a otra es absolutamente esencial.

Mientras que para Stephen Robbins², la comunicación desempeña cuatro funciones principales que son : control, motivación, expresión emocional e información.

1. *El control.* Se da tanto a nivel formal como informal. A nivel formal, la comunicación controla el flujo de la información de acuerdo a la estructura jerárquica de la Organización, ya que para realizar cualquier proceso de información, los empleados deben tomar en cuenta las normas y políticas establecidas por la empresa de acuerdo a la estructura organizacional. A nivel informal se controla el comportamiento, cuando los empleados critican el comportamiento de sus compañeros dentro de los grupos para que éstos se adhieran a las normas establecidas por ellos mismos.
2. *Función Motivadora.* Es la que permite a los empleados el cambio de actitud y la aceptación de las normas, políticas y reglamentos de la Institución. Se lleva a cabo cuando al personal se le hace saber

la forma en que realiza su trabajo o actividad laboral, ya sea ésta referente al buen desempeño o cuando su rendimiento está por debajo del promedio.

3. *La expresión emocional.* Es la expresión de sentimientos y emociones que los empleados presentan como muestra de satisfacción o insatisfacción en el desarrollo de su actividad laboral.
4. *La función de información.* Esta relacionado con el proceso de toma de decisiones debido a que la información proporciona los elementos necesarios para identificar los problemas en los grupos, establecer alternativas de soluciones y toma de decisiones acertadas tanto para la empresa como para el individuo.

Ambos autores hacen ver que la función vital que tiene el proceso de comunicación dentro de cualquier organización es que por medio de ella se logra la unificación de la actividad en general, y la consecución de los objetivos de la organización de tal manera que los elementos que la conforman son importantes, no uno más que otro sino todos a la vez. Además es necesario diferenciar que tanto el concepto de información como el de comunicación no se refieren a lo mismo, ya que no toda información es comunicación, puesto que esta última se establece hasta que el receptor asimila el significado real de la información recibida, lo cual se llega a saber o se conoce hasta obtener una respuesta al respecto ya sea en el resultado de la actividad o se realiza una retroalimentación para verificar la comprensión del mensaje enviado.

² Stephen Robbins. "Comportamiento Organizacional". 7ª. Ed. Ed. Prntice Hall. 1996. Pp. 377.

4.4 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

Siendo la comunicación “el medio a través del cual se vinculan los integrantes de una organización para lograr un propósito común”³, es necesario denotar que la importancia de ésta radica en ser el puente de coordinación entre jefaturas y empleados para el logro de los objetivos empresariales así como llevar a cabo cambios a nivel personal, de receptores y organizacionales y es así que sin comunicación las organizaciones no pudieran existir ya que: los empleados no podrían saber lo que están haciendo sus compañeros de trabajo; los administradores no pudieran recibir información y los supervisores no pudieran dar instrucciones, además la gente no podría comunicar sus necesidades, sentimientos, emociones, etc. Con seguridad todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización.

Muchos se han interesado por el tema de la Comunicación y es así los psicólogos se interesan sobre todo en los problemas humanos que ocurren en el proceso de iniciar, transmitir y recibir información. Han centrado su interés en detectar las barreras que dificultan una buena comunicación en particular aquellas que interfieren en las relaciones interpersonales.

4.5 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Redding y Sanborn (1964) definen a la Comunicación Organizacional, como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, incluyendo a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerenciales-sindicatos, comunicación ascendente, descendente y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar, escribir) y los programas de evaluaciones de la comunicación.

³ Koontz Harold, Heinz Weihrich. Administración . Una perspectiva Global. 11ª.Ed. Ed. Mc Graw Hill. México D.F. 1998.

Lesikar (1972) añade a este concepto una tercera dimensión, las comunicaciones personales (el intercambio informal de información y sentimientos entre los individuos que forman la organización).

En estos conceptos se detecta aspectos comunes, entre éstos están:

- ✓ La comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.
- ✓ La comunicación Organizacional ocurre en un sistema complejo y
- ✓ La comunicación Organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado.
- ✓ La comunicación Organizacional implica personas, sus actividades, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

Por lo que la “comunicación Organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones independientes”

Las redes de comunicación organizacional existirán tanto si incluye a sólo dos personas como si incluyera a toda una organización, ya que éstas están formadas por series de individuos que ocupan ciertas posiciones o representan determinados roles. En esta serie, el flujo de mensajes entre personas sigue caminos denominados Redes de comunicación.

En las organizaciones estas redes de comunicación vienen determinadas por mecanismos formales como por ejemplo el Diagrama de la Organización, y es así que cuando los mensajes fluyen por una red de comunicación prescrita por procesos escalares y/o funcionales. El rol formal de las relaciones está determinado por la cadena de mando y por los trabajos realizados afectará al flujo de los mensajes, otros mensajes pueden divorciarse totalmente de esta estructura y fluir a su propia velocidad siguiendo la dirección que ellos mismos determinen influenciados tan sólo por la naturaleza informal de las relaciones establecidas entre los individuos que se están comunicando.

4.6 RELACIONES DE REDES FORMALES

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía de la organización o por la función laboral, se dice que fluyen siguiendo “redes formales”. Por regla general estos mensajes fluyen ascendente o descendente cuando se emplea el principio escalar de autoridad o jerarquía, ya a través de la organización cuando se aplica el principio funcional de la clasificación del trabajo. Por consiguiente, la dirección del mensaje indica el tipo de red seguido.

4.6.1 Comunicación Descendente

Fluye de niveles superiores a inferiores, y el tipo de comunicación que se da es AUTORITARIA. El punto de partida se sitúa en la concepción de que la Dirección tiene la necesidad, conveniencia o pertinencia de que un determinado nivel de mensajes descienda a través de la estructura, utilizando los medios escritos, telefónica y reuniones con el personal, así se dan: instrucciones, discursos, reuniones, llamadas telefónicas, altavoces, e incluso redes naturales de comunicación.

En la comunicación descendente escrita se utiliza: el memorándum, cartas, manuales, folletos, declaraciones de políticas, procedimientos y presentaciones electrónicas de información.

El objetivo de este tipo de comunicación es suministrar los datos y cuestiones que sitúan al nuevo empleado en condiciones de poder empezar a desempeñar sus tareas con garantías de poder llevar a cabo un nivel de prestación aceptable y que va a familiarizarse lo antes posible con un entorno que de entrada le resulta extraño.

La clave de una mejor comunicación descendente no es el color, ni los medios que se utilizan sino Gerentes con una mayor orientación

humana, que además sean sensibles a las necesidades de los trabajadores, y que además prevean los problemas organizacionales.

4.6.2 Comunicación Ascendente

Está ligada en forma estrecha e inseparable a la comunicación descendente, puesto que siempre que se da un mensaje en esta vía, ésta sirve de estímulo para que se produzca la comunicación ascendente. Las preguntas, las interpelaciones y las dudas establecen una relación directa entre el emisor y el receptor.

La comunicación Ascendente se puede definir como aquella comunicación que se da cuando los grupos de niveles bajos emiten uno o más mensajes a los niveles superiores en la empresa, bien sea a través de canales formales o informales.

Las formas de comunicación ascendentes pueden ser múltiples, pero sobretodo está centrado en lo que la persona dice y refleja; en lo que el personal de la empresa piensa y opina respecto a su entorno de trabajo. Esta situación facilita un acercamiento progresivo a los problemas y acontecimientos con vistas a su control y resolución. Los núcleos sobre los que se mueve dicha información son: el comportamiento personal y colectivo; el desempeño, la relación con las personas de su entorno, los esquemas de trabajo, los hábitos en la Organización, las inquietudes, los deseos de cambio y mejora de los métodos a seguir.

Si el flujo de información en dos direcciones es interrumpido por una pobre comunicación ascendente, los gerentes pierden contacto con las necesidades de los empleados y les falta suficiente información para tomar buenas decisiones. No podrán pues, brindarles el apoyo social y el estímulo que necesitan para realizar bien su trabajo. Para ello se requiere iniciativa, acción y postura, sensibilidad ante las señales débiles y adaptabilidad a los diversos canales de información provenientes de los empleados.

El tipo de comunicación que se da es fundamentalmente no directiva.

4.6.3 Comunicación Horizontal o Diagonal

Esta incluye tanto el flujo de información HORIZONTAL, que implica la igualdad o similares niveles Organizacionales; como el FLUJO DIAGONAL que se da entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí.

El tipo de comunicación que se proporciona es ORAL E INFORMAL, para lo cual se hace uso de reuniones informales de equipos de la empresa en las horas de comida hasta las sesiones formales y reuniones de Consejos y Comités. Así también equipos u organizaciones de proyectos.

Los medios utilizados son los ESCRITOS en los que se incluyen, el periódico o revista de la Compañía o empresa, Tableros de información.

Los empleados que desempeñan un papel importante en la comunicación Horizontal reciben el nombre de ampliadores de fronteras, estos individuos tienen estrecha conexión de comunicación dentro de su departamento con los miembros de otras unidades y a menudo con la comunicación externa y esto les permite reunir grandes cantidades de información que pueden filtrar o transmitir a otros.

El propósito de esta comunicación dentro del marco de la Organización es, procurar una mejor comprensión y coordinación de esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales así como la resolución de conflictos.

De la misma forma que contribuye a la coordinación de esfuerzos también puede crear dificultades, pero es indispensable para responder a las necesidades del complejo y dinámico entorno organizacional.

4.7 RELACIONES DE REDES INFORMALES

Los mensajes que no fluyen siguiendo las líneas escalares o funcionales son clasificados como “Informales”.

Tompkins (1967) sostiene que los mensajes informales “no son racionalmente especificados. Se derivan de incidentes en los arreglos espaciales, en la personalidad o en la capacidad de las personas...”⁴

Muchos estudiosos emplean el término “grapevine” (enredadera) como sinónimo de este tipo de mensajes.

Las investigaciones realizadas indican que el grapevine son rápidos, exactos, contienen mucha información y se arraciman.

Además de proporcionar un canal para los mensajes emocionales y no relacionados con el trabajo, los grapevine les pueden dar a las gerencias importantes feedback sobre las actividades y la moral de los empleados.

Desafortunadamente en el grapevine también se incluyen la difusión de información falsa que puede ser altamente destructiva para una organización.

4.8 PROPOSITO DE LA COMUNICACIÓN

El propósito de la comunicación en una empresa es llevar a cabo el cambio, influir sobre la acción en beneficio de la empresa. La comunicación resulta esencial para el funcionamiento interno de las empresas debido a que a través de ella se integran las funciones administrativas, especialmente para:

- Establecer y difundir las metas de la empresa.
- Desarrollar planes para lograrlas
- Organizar los recursos humanos y otros en la forma más eficaz y eficiente.

4.9 TIPOS DE COMUNICACION: ESCRITA, ORAL Y NO VERBAL.

⁴ Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional. 6ª. Imp. Editorial Diana, S.A. México.D.F. Dic. 1994. pp130-144.

Los medios de comunicación escrita y oral poseen características favorables y desfavorables, por consiguiente a menudo se les emplea en conjunto para que se complementen entre sí. Pueden usarse recursos visuales como complemento tanto en la comunicación oral como en la escrita.

Cuando un mensaje se repite a través de diversos medios, las personas que lo reciben lo comprenderán mejor y lo recordarán más fácilmente, por lo que la selección de los medios es importante para el comunicador, ya que es necesario que se considere el público y la situación en que se proporciona la información pues ésta puede demandar un medio específico.

4.9.1. LA COMUNICACION ESCRITA.

Es aquella que se realiza a través de símbolos convencionales de la escritura o del lenguaje no hablado.

Los medios más comunes en este tipo de comunicación son: informes, cartas personales, sistema de sugerencias, cartelera, memorándum, boletines, volantes, caballetes de información, etc.

Este tipo de comunicación proporciona registros, referencias y protecciones legales, además, promueve la uniformidad de políticas y procedimientos y en algunos casos puede reducir los costos.

4.9.2 LA COMUNICACIÓN ORAL

La comunicación oral es aquella que se desarrolla por medio de la articulación del lenguaje y la entonación del sonido, a través del órgano fonador o laringe.

Los medios más comunes de este tipo de comunicación son: instrucciones, charlas, conferencias, entrevistas, consejos, eventos sociales, rumores y comités.

Dentro de la comunicación oral o verbal, aparece otro tipo de lenguaje que es el corporal, éste es un complemento importante de este tipo de comunicación.

Gran cantidad de información se comunica oralmente dándose entre emisor y receptor, un encuentro frente a frente, o la exposición de un administrador frente a un público numeroso, lo cual puede ser formal o informal y puede ser planeada o darse de forma accidental.

La comunicación oral hace posible un rápido intercambio de ideas con retroalimentación lo cual mejora el desempeño. Los empleados necesitan a sí mismos la retroalimentación sobre su quehacer debido a que ello obedece a varias razones, ésta les ayuda a saber de forma inmediata, lo que deben hacer y la eficacia con que se espera cumplan sus metas; les demuestra que hay otras personas a quienes les interesa lo que están haciendo, y en el caso de que el desempeño sea satisfactorio, ésta mejora la autoimagen y el sentido de competencia personal, por otro lado, la comunicación oral frente a frente le brinda al empleado una sensación de importancia.

4.9.3 COMUNICACION NO VERBAL:

La gente comunica por muchos medios, lo que una persona dice puede verse reforzado o contradicho, por la comunicación no verbal, como las expresiones faciales, los movimientos corporales, tonos de voz, énfasis en las palabras, expresiones del rostro y la distancia física entre emisor y receptor. Es de suponer que la comunicación no verbal apoye a la verbal, pero no siempre es así. Ya que muchas veces se dice algo diferente de lo que se manifiesta al realizar las acciones.

Es evidente que la comunicación no verbal puede apoyar o contradecir a la comunicación verbal, lo que explica el dicho de que “las acciones son más elocuentes que las palabras”.

4.10 COMUNICACION CENTRALIZADA Y DESCENTRALIZADA EN LAS ORGANIZACIONES

La centralización es un atributo estructural de las organizaciones en las que una cantidad mínima de líderes controlan el poder de toma

de decisiones. De manera inversa, la descentralización es una tributo estructural de las organizaciones en las que muchos líderes que controlan pequeños grupos de seguidores están esparcidos por medio de la organización. Un ámbito de control estrecho es una característica de la descentralización, al tiempo que un ámbito amplio es característico de la centralización. Las organizaciones descentralizadas a menudo tienen muchas divisiones, cada una con personal de dirección que tiene responsabilidad formal en las organizaciones.

Las organizaciones centralizadas tienen relativamente pocos puntos de poder y decisión (menos niveles de autoridad formalizados), al tiempo que las organizaciones descentralizadas tienen muchos puntos donde se ejerce el poder y donde se toman las decisiones.

La descentralización a menudo es ventajosa para las organizaciones complejas, porque libera a la alta dirección de las responsabilidades extremas de comunicación interna en las organizaciones, esparciendo la responsabilidad de la comunicación y la toma de decisiones entre directores medios, quienes están directamente involucrados en la operación de la organización. Ciertamente, la descentralización es benéfica en las organizaciones más complejas, donde a menudo los ejecutivos se encuentran distantes en las operaciones reales de la organización.

La desventaja que presenta la descentralización es dar a los directores, medios, responsabilidades de toma de decisiones cuando a menudo no tienen el panorama general de la organización e implicaciones de sus decisiones para las divisiones; o el personal de la organización más allá del número que deberían tener a su cargo.

En las organizaciones descentralizadas existe una gran oportunidad para tomar decisiones contradictorias y directivas de distintas fuentes de autoridad. Es de tomar en cuenta que la autoridad múltiple puede conducir al conflicto de roles, que a su vez, puede

conducir a la frustración y a la confusión entre miembros de la organización, así como volver a ésta ineficiente en sus actividades.

En las organizaciones diferenciadas, la dirección central delega la autoridad y el control a un número de subunidades de la organización que en gran medida están gobernadas de manera autónoma. En las organizaciones Integradas, la dirección central generalmente ejerce un fuerte control para coordinar de manera cercana las actividades de los miembros y de las unidades de la organización. La diferenciación ayuda a satisfacer las necesidades de organización para el personal y los procesos especializados.

La integración organizacional, contribuye a satisfacer las necesidades de organización para coordinar las muchas actividades y los procesos de la organización. El concepto de independencia, donde los distintos componentes de un sistema comparten la responsabilidad de cumplir las metas del sistema e influir mutuamente en su desempeño, subraya la necesidad de integración en la vida de organización.

Asimismo la información es extremadamente poderosa en las organizaciones, y esta puede ser muy útil para un individuo en cuanto a saber con quién hablar y qué canales utilizar. Incluso, el desarrollo de buenas relaciones laborales con otros compañeros de la organización en todos los niveles de la jerarquía, puede ayudar a los individuos a cumplir sus metas.

Es especialmente útil establecer las relaciones de comunicación con líderes formales e informales en la organización, quienes pueden proporcionar a otros miembros información importante acerca de la operación, condición presente y acciones futuras de ésta. Al aprender las reglas y estructuras de la organización y al establecer las relaciones interpersonales efectivas con sus miembros, los

individuos pueden ayudar a dirigir las actividades en las organizaciones burocráticas en vez de verse manipulados por la estructura burocrática.

4.11 FACTORES QUE AFECTAN LA COMUNICACIÓN

Dentro de la comunicación que se da en las organizaciones suelen existir algunos factores que la afectan, entre ellos tenemos: Las actitudes, son factor que afecta la comunicación, ya que ellas se originan en la mente, rigen el modo de pensar, en síntesis, es la manera en que contemplamos las cosas mentalmente desde nuestro interior.

En lo laboral, las actitudes son los sentimientos y creencias que determinan en gran medida la manera en que los empleados perciben su ambiente laboral. Por lo se considera que todo ser humano para desarrollar sus actividades con eficiencia tiene que sentirse satisfecho en su trabajo y es a través de las actitudes que esto se lleva a cabo, y la cual se logra adquirir generalmente con el transcurso del tiempo.

La comunicación ineficiente, es otro factor importante en dicho proceso y puede ser causado por problemas humanos y técnicos.

Todo empleado según sea su experiencia en el medio que se desenvuelve, así será la forma de actuar ante una situación determinada, ocasionada tanto por una comunicación formal utilizando el medio adecuado, como por un rumor, el que muchas veces no lleva información oficial.

Por otra parte, sabemos que todo ser humano para desarrollar sus actividades en general, puede tener motivaciones las cuales son el conjunto de las razones que explican sus actos, o bien, ser la explicación del motivo por el que hace una cosa o actividad determinada. Estas motivaciones conforman el sistema de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinadas circunstancias; por lo que estas se ven modificadas a

partir de las condiciones propias del sujeto así como de las diferencias culturales.

En el ser humano se presentan las motivaciones de dos tipos: las extrínsecas, que son recompensas externas que se producen fuera del trabajo; y las intrínsecas, que son recompensas internas, que el ser humano siente cuando desempeña una labor o acción determinada, de manera que exista una conexión directa entre el rendimiento del trabajo y la recompensa institucional.

Para que el ser humano en el desarrollo de sus actividades laborales se sienta motivado hacia éstas, se requiere que se tome en cuenta dos aspectos importantes que son, por un lado, el incentivo, que es un estímulo que desde afuera mueve o excita al sujeto a desear o hacer determinada actividad, y por el otro, los intereses que son la inclinación del sujeto hacia determinados valores y objetivos. Los intereses se dan a través de manifestaciones más claras y sensibles como motivaciones del sujeto.

Las motivaciones pueden conllevar sus objetivos y así se dan las motivaciones por el logro, el cual se manifiesta a través de impulsos para superar retos y obstáculos permitiéndole alcanzar metas propuestas como son las de crecer, desarrollar y avanzar por sí mismos; motivaciones por afiliación, es un impulso por relacionarse con las personas en un medio social y éstos desarrollan con eficiencia su trabajo cuando han sido felicitados por sus actitudes favorables al trabajo y a su cooperación y tienen como característica el tener amigos que los rodean y desean tener libertad en el trabajo para desarrollar estas relaciones; motivaciones por competencia. Las personas que la poseen buscan dominar su trabajo realizándolo con alta calidad, poseen habilidades para solucionar problemas y se esfuerzan por ser creativos y vencer los obstáculos que se les presentan y motivaciones por el poder. Este es un impulso por influir en las personas y cambiar las situaciones, estas personas están dispuestas a correr riesgos para

conseguirlo. Una vez obtenido el poder que desean, pueden usarlo constructiva o destructivamente.

4.12 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN

Aún cuando el receptor recibe el mensaje y haga un gran esfuerzo por decodificarlo, hay varias interferencias que pueden limitar la comprensión del mismo. Esos obstáculos actúan como barreras de la comunicación.

Las barreras son interferencias de la comunicación que provienen de las emociones, los valores y los malos hábitos de escuchar.

Se ha comprobado cómo los sentimientos personales pueden limitar la comunicación con otras personas y estas situaciones ocurren en el trabajo lo mismo que en la vida privada. Con frecuencia incluyen una distancia psicológica entre dos personas que es semejante a la distancia física. La superación de esta barrera es más difícil, pues existen tantas formas de presentación de este problema, como individuos, y no siempre lo que dice la gente es la verdad sobretodo cuando está involucrada su propia imagen. Por lo que se considera que una de las más fuertes e inexpugnables barreras de comunicación de tipo psicológico, son las actitudes las cuales son consideradas como “el estado de disposición mental y nervioso, organizado por la experiencia, que ejerce influencias directa o dinámica sobre las respuestas individuales, a todos los objetos y situaciones con las cuales se relaciona”.⁵

Otro obstáculo que se encuentra en el proceso de la comunicación, es el uso de técnicas inadecuadas para escuchar y recibir un mensaje. En este aspecto, las emociones actúan como filtros ya que se ve, se oye que lo están emocionalmente “sintonizados” para ver y oír, de modo

⁵ Allport, G.W. En su trabajo “Attitudes” (Ed. Hndbook of social psychology, Worcester, Clark Univ.Press).

que la comunicación no puede ser separada de la personalidad de los sujetos involucrados, transmitiendo sus propias interpretaciones de la realidad y no la realidad propiamente dicha.

Otra barrera, la forman los prejuicios y estereotipos mal empleados. Según Walter P. Lippman, “los estereotipos nos hablan del mundo antes de que lo hubiésemos visto, que nos imaginamos la mayor parte de las cosas antes de haberlas experimentado y estas preconcepciones, a menos que la educación nos haya hecho agudamente observadores, gobiernan profundamente el proceso total de la percepción”⁶.

Aparentemente el estereotipo y el prejuicio es lo mismo, sin embargo la diferencia que existe entre ambos es el arraigo y la profundidad con que se fijan en la mente social. Por lo que cuando nos referimos a un estereotipo, lo relacionamos a un asunto superficial que en alguna medida no logra inquietarnos (reglas de etiqueta y protocolo, saludos y modismo de cada idioma, slogans publicitarios, dichos y refranes) y en algún momento hasta los tomamos como herramientas de trabajo para comunicarnos en forma social y comportarnos cuando no es necesario quebrarnos la cabeza para resolver un asunto importante.

En contraste el prejuicio, se presenta como una actitud arraigada en matizada por aspectos emotivos que predisponen al individuo a tomar una postura y a actuar ante algo”⁷

4.13 FALLAS DE LA COMUNICACIÓN

Dentro de las Fallas que se pueden encontrar en la comunicación en general están:

1. *Falta de Planeación*: En muchas ocasiones la gente habla y escribe sin antes pensar, planear y formular el propósito de su mensaje.

⁶ Lippman, Walter P. “Estereotipos: Los medios de Comunicación.

⁷ HomsQuiroga, Ricardo. “La Comunicación en la Empresa”. 1ª. Ed. México. Enero de 1991.

2. *Existencia de supuestos confusos:* Supuestos no aclarados por ambas partes pueden resultar en confusión y pérdida de la buena voluntad.
3. *Mensajes deficientemente expresados:* las ideas del emisor, su mensaje pueden llevar palabras mal elegidas, omisiones, incoherencias, mala organización, oraciones torpemente estructurados, obviedades, jerga innecesaria y falta de claridad y precisión pueden resultar sumamente costosas.
4. *Pérdida por transmisión y deficiente retención:* Esto se da cuando un mensaje debe ser transferido de una persona a las siguientes, éste se vuelve cada vez más impreciso.
5. *Escucha deficiente y evaluación prematura:* "Son muchos los buenos conversadores pero pocos los que saben escuchar". Es común la tendencia a juzgar, a aprobar o reprobar lo que se dice en vez de hacer un esfuerzo para comprender el marco de referencia del hablante.
6. *Desconfianza, amenaza y temor:* Ante la presencia de amenazas (reales o imaginarias) la gente tiende a desplegar una actitud defensiva y a distorsionar la información.
7. *Percepción Selectiva:* los receptores del proceso de comunicación escuchan y ven de manera selectiva de acuerdo con sus necesidades, motivaciones, experiencia, antecedentes y demás características personales. Los receptores también proyectan sus intereses y expectativas.
8. *Las emociones:* La forma en que se sienta el receptor en el momento de recibir el mensaje de la comunicación influirá en la forma de su interpretación.
9. *Sobrecarga de información:* Es resultado del flujo excesivo de información, a lo cual las personas reaccionan:
 - a) Rehuendo la tarea de comunicación o simplemente ignorando la información;
 - b) Demoran el procesamiento de información hasta que su cantidad se reduzca, y

- c) Reducen la demanda de información (que sólo procese la información necesaria).

4.14 VARIABLES EXTERNAS QUE AFECTAN LA EFECTIVIDAD DEL

PROCESO DE COMUNICACIÓN

Dentro de estas variables están los rumores, los cuales llevan información rumorada que regularmente se comunican sin las normas de seguridad o veracidad.

Los rumores tienen como característica fundamental que cada persona de las que forman parte de su cadena de transmisión, pone algo de su parte, suprime, corrige, aumenta o deforman la información, consciente o inconscientemente.

Además los rumores surgen cuando existe duda respecto a la veracidad de la información. Pero cuando se comprueba que es verídica deja de ser rumor y se convierte en una comunicación formal, si no ocurre ni lo uno ni lo otro, se pierde el sentido de novedad y el rumor tiende a esfumarse.

La motivación en el rumor puede ser cualquier necesidad humana, pero una respuesta contra el rumor es que es necesario poner información oportuna, amplia, veraz y contundente.

Allport y Postmann aseveran que el mecanismo psicológico que fundamenta la creencia en el rumor, es la proyección, pues las personas en estado de ansiedad tienden a tomar sus deseos o temores por realidad.

Para Que un rumor se propague requiere de las siguientes condiciones:

1. Que sea lógico para que caiga dentro de lo posible y siembre la duda, ¿es o no, verídico?
2. Los receptores del rumor, que serán los encargados de propagarlo, estén dispuestos a creerlo.

3. Que circule entre un grupo de personas que pueden sentirse afectados o involucrados en él.

Las condiciones mencionadas son factores importantes que día a día se dan en los diferentes ambientes laborales por lo que se retoman como parte del contenido para llevar a cabo la investigación que es objeto de estudio.

V. METODOLOGIA

5.1 DELIMITACION DEL UNIVERSO

Se tomaron como dependencias de investigación a las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis, del Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES); retomando en cada una de ellas a personal con cargos de Dirección y funcionales de acuerdo al número de personal existente y tomando en cuenta las características de edades de 18 a 55 años de edad, tanto del sexo masculino como femenino; nivel de estudios Bachillerato y universitarios; y es así que de Atletismo fueron 12; 5 sujetos con cargos

de Dirección y 7 funcionales; de Judo 7; 3 jefes y 4 de cargos funcionales y de Tenis fueron 15; 4 jefes y 11, funcionales, haciendo un total de muestra de 35 sujetos.

A. POBLACION Y MUESTRA:

Se utilizó el método de muestreo no probabilístico, de juicio o intencionado, caracterizándose éste porque las unidades elementales de la población son seleccionadas de acuerdo al criterio del investigador.

La selección de la muestra se llevó a cabo por medio de la planilla de empleados de las Federaciones investigadas. Se escogieron al azar los (as) empleados(as) a quienes se les aplicó los cuestionarios y entrevistas de manera individual en su lugar de trabajo.

B. METODOS Y TECNICAS

El método que se utilizó en la Investigación Diagnóstica en el Instituto Nacional de los Deportes de El Salvador (INDES), fue el método Científico por cuanto el estudio se enmarcó en los elementos fundamentales, se desarrolló un marco conceptual, se identificaron los indicadores de las variables, comunicación/desempeño laboral, que dieron la pauta para medir la eficiencia y eficacia de los medios utilizados, haciendo uso de los métodos de :

- a) **La observación**, que es el método de recopilación de información primaria acerca del objetivo de estudio inmediato en directa percepción y registro de todos los factores concernientes al objeto estudiado, significativo desde el punto de vista de los objetivos.
- b) **La entrevista**, que es la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto.

Dentro de las Técnicas, se utilizaron:

- a) **Encuesta y/o Cuestionarios**: Es el método que utiliza un instrumento o formulario impreso, destinado a obtener respuestas sobre el problema

de estudio y que el investigador o consultado, llena por sí mismo, el cual permitió que se profundizara en el fenómeno.

Se elaboraron 2 cuestionarios, uno (ANEXO 2A), dirigido a personal con cargos de Dirección, que constaba de 17 ítems en donde se exploró en el primero, las formas de comunicación, en los números 1, 7, 9, 11, 12, 13 y 14 los medios de comunicación; en los ítems 4, 5, 7, 9, 16 y 17 estrategias que los jefes utilizan para brindar la comunicación se indagaron en los ítems 2 y 3 se exploró las dificultades que se presentan en el proceso de la comunicación y en los ítems 6, 10 y 15; las estrategias que implementan los jefes en el proceso de comunicación se exploró en los ítems, 4, 5, 7, 8, 16 y 17; el otro cuestionario, (ANEXO 2B) dirigido a los empleados con cargos funcionales, el cual constaba de 25 preguntas, exploró en el ítem 1 la ubicación del sujeto en la estructura jerárquica; en los ítems, 2, 4, 5, 8, 10, 20, 21, 22 se exploran los tipos y medios de comunicación que se implementan en las Federaciones; en el 3, 6, 7, 12, 15 y 17 se indagó sobre las diferentes formas de comunicación, asimismo en las preguntas 9, 11, 13, 14, 18 y 23 se exploró sobre cómo incide la forma de comunicación en el desempeño de los empleados de las Federaciones; las dificultades que presenta el proceso de comunicación se exploran en los ítems 16 y 19, y finalmente se exploró sobre la disponibilidad del empleado ante el proceso de comunicación dentro de la Federación en los ítems 24 y 25.

- b) **Entrevista dirigida** (ANEXO 1): Es la técnica que permitió conocer sobre los antecedentes históricos de cada una de las Federaciones investigadas.

Se llevó a cabo de forma dirigida con contenido de surgimiento, desarrollo y evolución del Deporte en cada una de las Federaciones, se les aplicó a Directivos Atletismo y Judo; y en Tenis, a personal de Cargo de Dirección.

- c) **Guía de Observación** (ANEXO 3): se elaboró una guía de observación para que a través de ella, se constataran los aspectos de

aparición personal, fluidez verbal, medios de comunicación utilizados y condiciones ambientales (Infraestructura); la cual sirvió para registrar todos los datos antes mencionados.

C. PROCEDIMIENTO

Primeramente se contactó con los responsables de la Institución para el caso, las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis, para solicitar llevar a cabo la investigación diagnóstica a quienes se les planteó el tema de investigación y la forma de realizarla.

Luego de ser aceptado éste, se procedió a la revisión bibliográfica y elaboración de un marco teórico de acuerdo con el tema de investigación.

Posteriormente se diseñaron los instrumentos necesarios para recolectar la información requerida, los cuales fueron revisados y avalados por el asesor del trabajo de investigación y el Jefe del Departamento de psicología de la Facultad de Ciencias y Humanidades.

La aplicación de instrumentos se realizó de forma individual en cada una de las Federaciones tanto para los cargos de Dirección como los funcionales para la recolección de información.

Para la sistematización y análisis de la información recolectada en los cuestionarios se elaboraron matrices que constan de 3 partes, la primera, que contiene la pregunta o reactivo que se solicita, la segunda, contiene las respuestas dadas por los colaboradores; y la 3ª que constituyen las observaciones proporcionadas por ellos mismos.

Una vez aplicados los instrumentos se llevó a cabo el análisis, y se representó los resultados obtenidos, por medio de gráfico de barras.

Al realizar el análisis e interpretación de resultados, se diseñó una propuesta que contribuya a mejorar la comunicación Institucional (INDES)

Finalmente, se elaboró el informe final, el cual se entregó a las Autoridades del Departamento de Psicología de la Facultad de Ciencias Humanidades de la Universidad de El Salvador, una vez revisado se sometió a la exposición y defensa del trabajo de Investigación, para que se evalúe el proceso de Formación Académico como Licenciadas en Psicología, de las participantes en él; y sea aprobado, para efectos de concluir con el proceso que garantice el grado académico respectivo.

VI. PRESENTACION DE RESULTADOS.

Los resultados obtenidos se detallan en el vaciado de información así como en la presentación de las gráficas de barras que representan esquemáticamente los datos obtenidos en cada uno de los ítems que corresponden a los cuestionarios de Jefes y empleados de las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis.

Jefaturas.

Pregunta No. 1. ¿Qué tipo de comunicación impulsan en esta Federación?

Federación	¿Por Qué?		
	Verti cal	Horiz ontal	
Atletismo	1	4	El 41.66% de los jefes aseveraron que la forma de comunicación que existe en la Federación es HORIZONTAL, y el 8.33% afirmó que es VERTICAL.
Judo	2	1	El 16.66% asevera que la forma de comunicación en esta Federación es Vertical ya que es la que está establecida por la Institución, y un 8.33% que es horizontal porque les facilita realizar las actividades de mejor manera.
Tenis	4	0	El 100% (33.33% de la población total encuestada), de los jefes aseveraron que la forma de comunicación que existe en la federación de tenis es vertical, ya que es la estipulada por la Institución así como que es la más funcional.
Total	7	5	El 58.33% de la población de jefaturas encuestada asevera que la comunicación es Vertical y el 41.66% que es horizontal.

Pregunta No. 2. Como jefe, ¿Cuáles son los medios que usted utiliza informar al personal bajo su cargo?

Tipo De Comunicación	Federaciones			Observaciones
	Atletismo	Judo	Tenis	
A) Medios Escritos				
Memorandas	1	1	1	
Circulares	1	1	1	
Cartelera	1	1	1	
Boletines	1	1	1	
Manuales e Instructivos	1	1	1	
Fax				
Computadora				
OTROS				
A) Medios orales				

Reuniones frente a frente	1	1	1	
Teléfono	1	1	1	
Avisos por alta voces	1	-	-	
Reuniones	1	1	1	
Otros				

Pregunta No. 3 De los siguientes medio que usted utiliza para informar, indique con una "x" Cual o cuáles de ellos son los más adecuados y eficaces así como la frecuencia con que los usa?

Tipo de Comunicación	Federaciones			Observaciones
	Atletismo	Judo	Tenis	
Frecuencia.....	A Veces	Siempre	Nunca	
A) Medios Escritos				
Memorandas	-	3	1	
Circulares	1	1	1	
Cartelera	1	1	1	
Boletines	1	1	1	
Manuales E Instructivos	1	1	1	
Fax				
Computadora				
Otros				
A) Medios Orales				
Reuniones frente a frente	1	1	1	
Teléfono	1	1	1	
Avisos Por Alta Voces	1	-	-	
Reuniones	1	1	1	
Otros				

Pregunta No. 4 ¿Considera usted que el “Saber Escuchar y poner atención” son parte importante para la interrelación entre usted y el personal que labora en la Federación?

Federación	¿POR QUÉ?		
	Si	No	
Atletismo	5		El escuchar es uno de los principales pasos de una comunicación y el poner atención es para brindar adecuadamente el mensaje Porque de ello depende los objetivos que se logren y es más efectiva la comunicación Hay mayor comprensión de lo que se quiera comunicar en un momento dado
Judo	3		Por que de ello va a depender si se cumplen las metas y si escuchan sin poner atención no se da una verdadera comunicación. De ello va a depender la eficacia de las funciones.

Tenis	4		De ello va a depender si se cumple o no el mensaje Son parte de la comunicación eficaz El escuchar es como sabemos lo que otra persona quiere si no se escucha no hay comunicación.
-------	---	--	---

Pregunta No. 5. ¿Qué estrategia utiliza usted para brindar confianza al personal bajo su cargo?

Federaciones	Opinión
Atletismo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ventilar problemas, tomando cada empleado sus propios criterios que me expliquen y si están en un error ellos se dan cuenta. ➤ A través de la amabilidad, comprensión y flexibilidad ➤ La participación y toma de responsabilidades individuales ➤ Dándoles participación y que ellos establezcan sus metas y objetivos.
Judo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Delegando funciones que puedan realizar con responsabilidad ➤ La iniciativa y participación de todos y la autoconfianza
Tenis	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Que tomen responsabilidades en cada una de las funciones que se les ha asignado ➤ La confianza hacia mí y en sí mismo, hacerlos responsable de su área, designándoles bien definitivamente sus tareas y enseñándoles a hacerlo, delegándoles funciones porque es una manera de que tomen confianza y no pierden niveles de responsabilidad, esto se hace diariamente. ➤ Se realizan reuniones para que los empleados expresen lo que siente y piensa con respecto a su trabajo.

Pregunta No. 6 Dentro del proceso de Comunicación de información a los empleados ¿Qué dificultades se le presentan?

Federaciones	Opinión
Atletismo	Hay que programar con anticipación las reuniones, cada uno de los empleados responde a sus propios intereses, faltas con la comunicación interna
Judo	Falta de cooperación en algunos casos, no le dan la importancia requerida, el tiempo no alcanza para salir con todo, falta de interés de algunos entrenadores por los atletas
Tenis	No hay verdadero interés a lo que se les solicita, no comprenden la magnitud que puede generar la desobediencia, falta de honestidad, por su poca cultura no están acostumbrados a dialogar para mejorar los procesos de comunicación.

Pregunta No 7. De que manera aborda los problemas de comunicación con los empleados?

Federaciones	Opiniones
Atletismo	Se vuelve a recordar los objetivos de la información. Tomando el tiempo necesario para que aclaren la información otorgada. Replanteando de nuevo los aspectos a informar. Mayor énfasis en las comunicaciones
Judo	A través de conversaciones directa para aclarar alguna situación. A través de una comunicación amplia. A través de dialogar seriamente
Tenis	Personalmente. A través de conversaciones con cada uno de ellos. Frente a frente. Primordialmente vía dialogo. Cuando las cosas no se pueden dialogar se realiza vía escrita.

Pregunta No. 8. ¿Qué métodos utiliza para verificar que el personal ha comprendido el mensaje que usted le ha enviado?

Federaciones	Métodos para verificar comprensión de Información				
	Retroalimentación	Frente a frente	Repregunta	Ninguno	Otros
Atletismo	5	3	3	-	-
Judo	3	2	3	-	-
Tenis	4	4	4	-	-

Pregunta No. 9. ¿Considera que la comunicación que mantiene con su personal es adecuada?

Federaciones	Concepto de la Comunicación entre jefe – personal es:		
	SI	No	¿por qué?
Atletismo	5		Si porque toda la información se da de forma clara, diariamente, porque lo que se solicita se entiende y se pone en práctica, se hace constantemente y se informa todo de inmediato.
Judo	3		Porque es necesario para obtener objetivos tanto a corto como a largo plazo, nadie presenta mayores dificultades, todo marcha sobre ruedas
Tenis	4		Todas las metas que nos forjamos se cumplen en un 90%, se logran los objetivos principales de las federaciones, se logran obtener resultados y procesos en cuanto a la logística como parte administrativa de la Federación

Pregunta No. 10. ¿Se le dificulta dar información a su personal?

Federación	Presentan dificultad para dar información a personal
------------	--

	Si	No	¿por qué?
Atletismo	4	1	El 80% de los jefes asevera que si se le dificulta dar información ya que a veces no hay algo propuesto. No hay un medio efectivo inmediato y cuando se presentan emergencias el personal no está cerca porque anda en entreno, hay falta de planificación y un 20% dice que no se le presenta ninguna dificultad porque es accesible
Judo	-	3	El 100% asevera que no se le dificulta porque todos trabajan en equipo, la experiencia le ha servido las cosas en el momento preciso
Tenis		4	El 100% manifiesta que no se le presenta ninguna dificultad ya que para ello esta capacitado, siempre se trabaja en grupo, todos sabemos hacia donde vamos con los objetivos.

Pregunta No 11. La comunicación que usted realiza con el personal, se distorsiona posteriormente o se mantiene tal como usted lo hace saber?

Federaciones	Opiniones
Atletismo	Si, se mantiene porque el objetivo es el mismo al final de concretizar una actividad, Si se distorsiona, cuando se ven involucrados terceras personas. Si mantiene, en algunos casos, cuando se hace en forma vertical
Judo	Si se distorsiona, a veces se cambian algunas cosas que se han dicho por otras. Se distorsiona dependiendo quien lo dice.
Tenis	No se mantiene, porque cada quien lo interpreta de diferente manera y cuando otro lo cuenta lo hace diferente. A veces No se mantiene, porque cada quien lo interpreta de diferente manera y cuando otro lo cuenta lo hace diferente forma. A veces o especialmente cuando falta alguien otro le cuenta de diferente forma. A veces se distorsiona por inseguridad y deshonestidad. A veces la gente escucha lo que quiere escuchar por lo que es necesario retroalimentarlo.

Pregunta No 12. Dentro de la federación se dan los rumores? Si__ No__

Federaciones	Opinión
Atletismo	Por la formación educativa de algunos componentes. Sí, debido a la falta de compañerismo y surgen las rivalidades ya que todos quieren ir a eventos. (2 sí) Sí se dan los rumores por desconocimiento de verdadera información
Judo	Sí se dan los rumores, es común en toda la institución Sí, siempre hay alguien que quiere hacer un tipo de broma. A veces.
Tenis	Sí, aunque no se quiera siempre se dan este tipo de situaciones. Ejemplo envidia. Sí, porque es un modo de operar de la gente con inseguridades Sí porque se da mucho la comunicación informal.

Pregunta No 13 De ser positiva su respuesta anterior, ¿Es correcta la información que se difunde por medio de los rumores?

Federaciones	Opinión
Atletismo	No es correcta la información que se difunde porque se hace para desestabilizar el trabajo. No es correcta, porque cada quien lo dice a su conveniencia No es correcta, porque la información no ha sido oficializada. No, porque no hay claridad de la información
Judo	No es correcta, porque siempre le quitan lo importante a la comunicación Nunca.
Tenis	No, porque siempre hay un trasfondo inequívoco. No, nunca lleva la información correcta puesto que siempre lleva una connotación negativa. No, porque la mayoría de veces son verdades a medias, con el propósito de crear desestabilidad causando daño a una parte del personal.

Pregunta No 14. Considera que los rumores afectan, el desempeño de los empleados?

Federaciones	Opinión
Atletismo	Los rumores sí afectan el desempeño laboral cuando los empleados no tienen claros los objetivos y su rendimiento es bajo. Sí afecta, los empleados se desmotivan y no le dan verdadera importancia al trabajo, ya que todo el esfuerzo no es tomado en cuenta por los jefes. Sí afecta, porque ocasiona incertidumbre. Sí, porque afecta la inseguridad ya sea cierto o no lo que se ha dicho. Sí, porque genera estrés ante la situación de saber si es cierto o no.
Judo	Sí afecta porque puede obstaculizar objetivos de algunos profesores. Sí afecta porque se toman aspectos personales del empleado.
Tenis	Sí afecta porque ocasionan inseguridad a quien se los hacen y ya no pueden confiar y éste no va actuar con seguridad en un momento determinado. Sí afecta porque bajan la moral de aquel que es señalado y dañan el clima laboral general, la productividad se viene abajo y muchos hasta se enferman. Sí afecta porque genera desconfianza y más inseguridad en el medio.

Pregunta No. 15 ¿Cree usted que al pasar la información de persona a persona se distorsiona el mensaje inicial?

Federaciones	De persona a persona se distorsiona el mensaje inicial		
	Sí	No	¿por qué?

Atletismo	4	-	El 100% manifiesta que no todos prestan la atención esperada y cada quien lo analiza a su propio criterio, conveniencia de acuerdo a su nivel académico y a su estado de animo.
Judo	3	-	El 100% Opina que cada quien lo interpreta diferente.
Tenis	3	1	El 75% Dice que se da mala interpretación de lo encomendado, no es lo mismo que lo diga una sola persona, algunas personas le quitan algo por olvido y esto cambia el mensaje totalmente.

Pregunta No. 16. Según su opinión, ¿De qué forma a comunicación genera desarrollo y crecimiento en la Federación?

Federaciones	OPINION
Atletismo	Cuando existe una verdadera retroalimentación, cuando todo queda claro y no hay ningún mal entendido, siempre y cuando la información sea útil y los receptores tengan interés, cuando la información es importante y bien difundida.
Judo	Cuando se hace con responsabilidad y sin dañar a terceras personas y se obtienen los resultados esperados en las competencias, como en los entrenos.
Tenis	Cuando hay mayor organización en el grupo y todos saben que se está haciendo con finalidad y para donde se dirige, en base del adecuado funcionamiento de toda empresa u organización, solo a través de ella se logra integrar a los individuos para que trabajen por el fin común, la comunicación correcta ayuda a que la gente desarrolle con mayor eficacia y confianza porque entiende lo que quiere la federación de todo el personal.

Pregunta No. 17. Tomando en cuenta su experiencia, ¿Cómo beneficia a las actividades laborales el hecho de que usted conozca las necesidades y opiniones del personal bajo su cargo?

Federaciones	OPINION
Atletismo	Al tener conocimiento el enfoque a implementar es más efectivo, por el apoyo que se le pueda dar en un momento dado, por la inquietud de conocer sus problemas y para el adecuado funcionamiento de la institución

Judo	Obteniéndose los resultados esperados ya que todos los objetivos y metas se cumplen
Tenis	Esto ayuda a que la federación y su grupo se sientan satisfechos de lo que se esta logrando porque sino todo fuese un fracaso, nos da satisfacción, es vital, beneficia directamente porque las actividades se realizan mejor

Resultados de cuestionario de empleados

Pregunta no. 1 A nivel funcional, ¿De quién depende el cargo que usted desempeña?

	Cargo del que dependen empleados						OBSERVACIONES
	Federación	Gerente	Presidente	No respondió	No.	%	
Federación							
Atletismo							
Judo							
Tenis							
Total.....							
Federación							

Atletismo	6	0	0	1	7	30.43	El 85.71% de los empleados encuestados no mencionan los cargos de los cuales dependen jerárquicamente sino solamente de la Federación.; el 14.28 no contestó.
Judo	3	2	0	0	5	21.73	El 60% de los empleados manifiestan que dependen de las federaciones y el 40% dicen depender de los gerentes.
Tenis	2	9	0	0	11	47.82	El 18.18% manifiesta depender de las federaciones y el 81.81% de los gerentes.

PREGUNTA No. 2. ¿Cómo se da la comunicación en la Federación?

PREGUNTA No. 3. ¿Qué opinión tiene usted sobre la forma de cómo su jefe inmediato le brinda la información relacionada con su trabajo?

Federación	CONCEPTOS					OBSERVACIONES
	Adecuada	Inadecuada	No contestó	N o.	%	
Atletismo	5	1	1	7	30.43	El 57.14%, contestó Buena, sin embargo de este porcentaje solamente un 14.29% aseveró que es porque siempre les aclara las peticiones, el resto no explicó nada. El 14.29% explica que es de forma inadecuada debido a que las soluciones a sus peticiones son muy retardadas.
Judo	5	0	0	5	21.74	El 100% manifiestan que es adecuada porque todo queda claro.
Tenis	9	0	2	11	47.83	El 100% manifiesta que si es adecuada.
Totales ---	19	1	3	23	100%	

PREGUNTA No. 4. De la siguiente lista, ¿Qué medios utiliza su jefe inmediato para proporcionarle información?

Federación	MEDIOS ESCRITOS MÁS UTILIZADOS						MEDIOS VERBALES MAS UTILIZADOS				
	Me mo	Circ.	Bolet	Cartele ras	Manua les	Sujeto s	Cara a cara	Runi ones	Teléfono	Su jet os	
Atletismo	3	3	2	4	2	7	5	5	6	7	
Judo	2	4	1	3	0	5	4	4	1	5	
Tenis	5	6	4	5	1	11	9	10	0	11	
Totales...	10	13	7	12	3	23	18	19	7	23	

PREGUNTA No. 5: De éstos, ¿Cuáles considera que son los más adecuados?

Federación	MEDIOS ESCRITOS MAS ADECUADOS			MEDIOS VERBALES MAS ADECUADOS			
	Memora ndo	Escritos por formalidad	Todas las formas	Reunion es	Cara a cara	No respondió	sujetos
Atletismo	2	0	2	3	2	1	7
Judo	0	0	1	1	4	0	5
Tenis	1	2	2	8	8	1	11
TOTAL...	3	2	5	12	14	2	23

PREGUNTA No. 6: Considera que el resultado de su trabajo está relacionado con la forma en que a usted le brinda la información su jefe inmediato. SI___ NO___

Federación	Forma en que le brindan la información		¿POR QUÉ?
	Sí está relacion ado	No está relacion ado	
Atletismo	7	0	El 100% de los empleados aseveran que el resultado de su trabajo está relacionado con la forma en que su jefe inmediato le brinda la información porque le orienta y actualiza en los procesos.

Judo	5	0	El 100% afirma que la forma en que su jefe le brinda la información es importante en el resultado de su trabajo debido a que todos saben como y cuando hacer las actividades que les son encomendadas cumpliendo de esa manera los objetivos y metas.
Tenis	11	0	El 100% de empleados afirma que la forma en que su jefe le brinda la información es fundamental por que: - Le da confianza, está relacionado con lo programado, se brindan las líneas a seguir y objetivos a cumplir. - Toda explicación parece motivante, lo que influye en la mayoría del trabajo

Pregunta No. 7. ¿Cree que la comunicación que se lleva a cabo dentro de la Federación es adecuada?

Federaciones	La comunicación			¿POR QUÉ?
	Si es adecuada	No es adecuada	No contestó	
Atletismo	5	1	1	El 71.43% asevera que es adecuada porque se le mantiene informado sobre lo que se requiere de su labor. El 14.29% No es adecuada porque nunca les informan de inmediato.
Judo	5	0	0	La información que se brinda en la comunicación va acorde con el fin de todos, sino todo fuera un caos y no es así.
Tenis	11	0	0	El 100% de los empleados considera que la comunicación es adecuada porque a través de ella, se logran los objetivos como es el de tener a un jugador dentro de los 100 mejores jugadores del mundo, además porque se establecen reuniones a diario por lo menos de 15 minutos antes de empezar las tareas. Es adecuada porque se puede hablar libremente, y sobretodo cuando así se requiera para resolver diferentes problemáticas laborales.-

PREGUNTA No. 8: ¿Cómo se comunica su jefe con usted?

Federación	Forma de comunicarse		%	
------------	----------------------	--	---	--

	Verbal	Escrita	Verbal y escrita	Sujetos		OBSERVACIONES
Atletismo	0	0	7	7	30.43	El 60.87% de los empleados de las Federaciones afirman que la forma de comunicación que utilizan los jefes son tanto escrita como verbal, sin embargo, existe un 39.13% que asevera que la forma que utilizan los jefes para comunicarse con ellos es verbal en la mayoría de veces.
Judo	4	0	1	5	21.73	
Tenis	5	0	6	11	47.82	
Totales.....	9	0	14	23	100%	

PREGUNTA No. 9: Considera que la falta de comunicación con su jefe, afecta su desempeño en las actividades que le han sido asignadas?

Federación	Falta de Comunicación				
	SI AFECTA	NO AFECTA	Sujetos	%	¿POR QUÉ?
Atletismo	5	2	7	30.43	El 71% asevera que la falta de comunicación con su jefe sí afecta el desempeño de sus actividades ya que es él(ella) quien dirige y sabe hacia donde conducir al personal; el 28.57% afirma que la falta de comunicación con su jefe no afecta el desempeño de sus actividades ya que tal falta de comunicación no existe
Judo	1	4	5	21.73	La falta de comunicación no existe por lo tanto esto no afecta el desempeño laboral. Sin embargo cuando se dan malos en la comunicación o en la información que se les transmite sí afecta.
Tenis	6	5	11	47.82	No porque la mayoría de actividades se hacen bajo una rutina diaria y cada quien sabe lo que hace de acuerdo a sus funciones. Si porque siempre es necesario tener una buena comunicación para resolver problemas, y puede haber información importante en la cual pueden salir afectadas terceras personas.

Total----- -----	12	11	23	100%	
%	52.17	47.82	100%		

PREGUNTA No. 10. Cuando dentro de la Federación se dan cambios de cualquier índole, ¿Cómo se lo hacen saber a usted?

Federación	Medios por los que le hacen saber los cambios				¿Quién lo hace?
	Por escrito	Por Teléf.	Personal mente.	Sujetos	
Atletismo	5	2	5	7	<ul style="list-style-type: none"> A este ítem, los encuestados dieron varias respuestas en donde mencionan los más usados son: por escrito, por teléfono y personalmente; además entre otras forma mencionan a la secretaria, los miembros de Junta Directiva y la Jefatura misma.
Judo	4	1	5	5	
Tenis	4	0	10	11	
Totales	13	3	20	23	
%	56.55	13.04	86.95		

Pregunta No. 11: Considera usted que la forma de comunicación que se lleva a cabo dentro de la Federación juega un papel importante en el desempeño de su labor?

Federación	La Com. Juega un papel Importante en desempeño laboral				EXPLIQUE
	SI	NO	Suj.	%	
Atletismo	7	0	7	30.43	El 100% de los empleados, aseveran que la forma de comunicación que se lleva a cabo dentro de la Federación juega un papel importante en su desempeño laboral, debido a que esta forma es el motor que les permite salir adelante en las metas; es la guía del trabajo; cuando hay cambios y se comunican con anticipación pueden planearse las actividades de diferentes maneras; y además les mantienen actualizados.
Judo	5	0	5	21.73	La comunicación juega un papel importante en el desempeño laboral, porque de no existir ésta, cada quien haría lo que quisiera y no lo que debería hacer.

Tenis	11	0	11	47.28	La comunicación juega un papel importante en el desempeño laboral porque es por su medio que se coordina exactamente las diferentes actividades que nos llevan a la consecución los objetivos ya que existe un jefe inmediato que proporciona los lineamientos específicos a seguir. Además es necesario que cada uno de los miembros que conforman la Federación debe saber las funciones que le corresponden. Es necesario que en la transmisión de la información exista un lenguaje claro entre jefes y colaboradores.
Totales			23	100%	

Pregunta No. 12. ¿Cómo es la comunicación que usted establece con su Jefe Inmediato Superior?

Federación	Cómo es la comunicación				EXPLIQUE
	Buena	Excelente	Sujetos	%	
Atletismo	6	1	7	30.43	El 85.71% de los empleados asevera que la comunicación que se establece con su jefe inmediato superior es Buena debido a que se mantienen en comunicación directa, y el 14.29, afirma que es excelente porque es una comunicación constante.
Judo	4	1	5	21.73	El 80%a de los empleados consideran que la comunicación que se establece con el jefe inmediato superior es Buena debido a que siempre hay diferencias por la experiencia laboral que cada uno de ellos tiene, además porque la excelencia nunca se da, y el 20% afirma que es Excelente porque se llevan muy bien.
Tenis	9	2	11	47.82	El 81.81% de los empleados aseveran que la comunicación con su jefe es Buena porque no tienen ningún problema y porque se habla solamente lo necesario con claridad y además porque se tiene la confianza necesaria entre ellos.
Totales...	19	4	23	100%	El 92.60 considera que la comunicación es buena y el 17.39% asevera que es excelente.

Pregunta No. 13. Cuando usted necesita comunicarse con su jefe inmediato, ¿Qué siente?

Federación	Te mor	Ang usti a	Sud orac ión	Nervi osism o	Desv. de piern a	Ale gría	Sati sfac ción	Otros	¿POR QUÉ?
Atletismo	-	-	-	-	-	1	5	Nada	El 71.43% de los empleados sienten SATISFACCION porque son muy coordinados y se entienden las actividades a realizar.
Judo		1	-	-	1	1	2		El 66.66% satisfacción porque es accesible. Y un 33.33 angustiado cuando no se ha salido con todo lo planeado, un 33.33 % desvanecimiento de piernas cuando son malas noticias. Y otro 66.66% alegría y satisfacción porque es una persona educada y nos entiende.
Tenis	-	-	-	-	-	-	4	-	Porque somos muy coordinados. Somos un equipo de trabajo, porque obtengo una respuesta a algún problema, depende de la situación siempre tiene las puertas abiertas a escuchar .

PREGUNTA No. 14. Después de hablar con su jefe, ¿cómo se siente?

Federación	Alegre	Triste	Motivad o	Desilusio nado	Satisfecho	Insatisfec ho	Depende x	No respondió
Atletismo	0	0	2	0	4	1	1	1
Judo	1	0	1	1	0	0	0	0
Tenis								

OBSERVACIONES:

El 57.71% de la población de empleados de la Federación de ATLETISMO, se siente SATISFECHO, después de hablar con su jefe porque son muy coordinados, y sobretodo cuando se han logrado las metas propuestas.

INSATISFECHOS, cuando no se han logrado los objetivos.

Pregunta No. 15. ¿Con quienes se comunica más frecuentemente?

Federación	A nivel Interno con: (cargos)	A nivel Externo de la Federación con: (cargos)	OBSERVACIONES
Atletismo	Jefaturas Compañeros de trabajo Atletas	Público visitante	La mayor comunicación que mantienen los empleados en la Federación de Atletismo es INTERNA, muy poca o casi nula la externa.
Judo	Jefaturas Compañeros de trabajo Atletas	Público en general	La mayor comunicación que mantienen los empleados en la Federación de Judo es INTERNA, muy poca o casi nula la externa.
TENIS	Jefaturas Compañeros de trabajo Atletas	Público en general	La mayor comunicación que mantienen los empleados en la Federación de Tenis es INTERNA, muy poca o casi nula la externa.

Pregunta No. 16. ¿Qué tipo de problemas son los más comunes en las relaciones con sus compañeros de trabajo (incluyendo su jefe)?

Federación	Problemas más comunes en la Com.					OBSERVACIONES
	Malos entendidos	Falta de Coordinación	Ninguno	No respondió	Falta de unión	
Atletismo	2	2	1	2	0	Como se evidencia, los problemas más comunes son: Malos entendidos el 28.57%, el 28.57% falta de coordinación, y otro 14.28% ninguno y un 28.57% no respondió a la interrogante.
Judo	3	1	1	0		El 60% de los empleados manifestaron que malos entendidos, un 40% falta de coordinación y otro 40% ningún tipo de problema
Tenis	7	0	2	2		El 63.63% de los empleados manifestaron que malos entendidos y un 18.18% ninguno y otro 18.18 no respondió
Totales	12	3	4	4		

Pregunta No. 17. Qué tipo de comunicación establece con sus compañeros?

Federación	a) Solo laboral	b) Personal (amistad)	Ambas	Para hacer comentarios	Explique:
Atletismo	-	-	7	-	El 100% de los empleados asevera que el tipo de comunicación que se establece entre compañeros es AMBAS, tanto laboral como personal ya que se conocen de muchos años y es necesario tener amigos en el trabajo, además porque se han compartido buenos y malos momentos.
Judo					Porque con algunos tenemos mucho

					tiempo de conocernos por ellos entramos a las federaciones a practicar deportes y con algunos solo para hacer comentarios
Tenis					Ambas porque es difícil no establecer amistad con compañeros de trabajo, y se logra tener más confianza y armonía en el trabajo, porque depende de la persona. Y otra manifestaron que solo laboral porque no se puede combinar la amistad con el trabajo

Pregunta No. 18. ¿Afectan su desempeño las formas en que le comunican los diferentes mensajes?

Federación	SI	NO	¿POR QUÉ?
Atletismo	5	2	El 71.43% asevera las formas de comunicarle los diferentes mensajes, SI afectan su desempeño, porque cuando se lo mandan a decir el contenido cambia, transforman la información. Al 28.5%, las formas de comunicarle los diferentes mensajes, NO le afectan porque le proporcionan la información en tiempo y forma.
Judo	4	1	El 80% manifiesta que Si porque de la forma que le expliquen a uno así serán los resultados y un 20% que no le afecta.
Tenis	9	2	El 81.18% manifiesta Porque depende de la manera que le expliquen así se desarrollan las actividades y si la información no es bien dada el trabajo no será el esperado y el 18.18% que no le afecta
Totales	18	5	

Pregunta No. 19. Alguna vez en la Federación, ¿Ha tenido dificultades en su desempeño debido a la forma en que su jefe le ha dado las instrucciones?

Federación	SI	NO	¿a que se ha debido?
Atletismo	4	3	Por malos entendidos, porque no ha quedado clara la información y nunca dan la información tal y como es
Judo	4	1	Porque dan la información muy rápida y por teléfono , no ha sido muy clara la información .
Tenis	6	4	Porque hacen las cosas a la ligera, muy poca información proporcionada porque realizo funciones de la secretaria cuando hay personal a quien delegar y un 9.09% no respondió
Totales	14	5	

Pregunta No. 20. Según su experiencia en la Federación, ¿Considera que se dan murmuraciones?

Federación	SI	NO	¿POR QUÉ?
Atletismo	5	2	El 71.42% manifiesta que Todos quieren hacer las cosas y tratan de hablar en mal de uno y siempre se dan estas situaciones y el 14.28% dice que no porque nunca ha escuchado ninguno.
Judo	5	0	El 100% manifiesta Si porque siempre hay alguien que entiende diferente, rivalidades y es raro donde no se den este tipo de situaciones
Tenis	11	‘	El 100% manifiesta que Siempre hay personas que toman a mal la comunicación, a veces existe competencia Entre los mismos compañeros, siempre hay alguien que trata de perjudicar a otro compañero y no tienen mucho que hacer.
Totales	21	2	

Pregunta No. 21. ¿Considera que las murmuraciones distorsionan los procesos formales de la comunicación en la Federación?

Federación	SI	NO	EXPLIQUE
Atletismo	7	0	El 100 manifiesta que Si porque cambia todo lo que uno puede estarse proyectando afectando toda la comunicación, todos quieren ser seleccionados a viajes, si no se habla de frente no se debe de hablar.
Judo	5		El 100% Si porque en toda institución se da el aumento de las cosas.
Tenis	11		El 100% manifiesta que No se trabaja tranquilamente, no existe cordialidad entre cada miembro de la federación no permitiendo buen desenvolvimiento todo debe ser claro y a quien le corresponda.
Totales	23		

Pregunta No. 22. Para usted, ¿Es correcta la información que se difunde por medio de las murmuraciones?

Federación	SI es correcta	NO es correcta	No respondió	EXPLIQUE
Atletismo	0	6	1	No porque es comunicación no concretizada, nadie esta satisfecho con la decisión de la federación y no es cierto lo que ahí se dice son mentiras (chambres)
Judo	1	4	0	El 14.28% manifiesta que si es correcta y un 85.71% que No porque siempre le quitan o le aumentan algo
Tenis	1	10	1	No porque lo destruye todo, la mayoría puede ser falsa o distorsionada y va aumento de toda la información, siempre son producto de la falta de información, lleva fines negativos para la federación y el buen desempeño de los empleados, siempre dañan a alguien y favorecen a otros.
Totales	2	20	2	

Pregunta No. 23. En su desempeño labora, ¿Influyen la información de los rumores?

Federación	SI	NO	EXPLIQUE
Atletismo	0	7	No se le pone cuidado a estos ,tratando de ignorarlos y no se deja llevar por murmuraciones para el desarrollo de su trabajo.
Judo	1	4	Si porque a quien se lo hacen no responde en un 100% en sus funciones, no porque pregunta algunas dudas y no hace caso a murmuraciones
Tenis	1	10	No porque no hace caso a murmuraciones y toma en cuenta sola la información a nivel formal.
Totales	2	21	

Pregunta No. 24. Si usted comete un error en el desempeño de su trabajo, ¿Qué hace?

Federación	Corrige	Se disculpa
Atletismo	6	1
Judo	5	0
Tenis	11	0
Totales	22	1

Pregunta No. 25. Considera que es capaz de escuchar e interpretar disposiciones.

Federación	SI	NO
Atletismo	7	0
Judo	5	0
Tenis	11	0
Totales	23	0

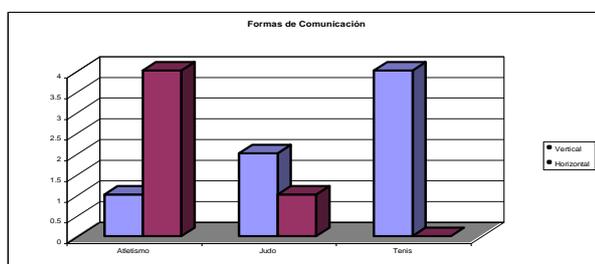
GRAFICAS DE RESULTADOS DE JEFATURAS

Para Conocer los resultados de la Investigación Diagnóstica se diseñaron instrumentos que nos permitieran objetivar la forma en que se comunican las Federaciones de Atletismo, Judo y Tenis, y tomando de base los resultados obtenidos se grafican de la siguiente forma:

Pregunta No. 1: ¿Qué formas de comunicación impulsan en esta Federación? a) Vertical, b) Horizontal o cruzada c) Bilateral ¿Por qué?

Federación	FOMAS DE COMUNICACIÓN			No. Suj	%
	Vertical	Horizontal			
Atletismo	1	4		5	41.66
Judo	2	1		3	25
Tenis	4	0		4	33.33
Total	7	5		12	100
Porcentaje	58.33	41.66			

Cuadro No. 1. Resultados de la pregunta 1



Gráfica No. 1. Representa las formas de comunicación que las jefaturas implementan en las Federaciones.

El análisis de la información indica que las formas de comunicación que se utiliza en las Federaciones son tanto Vertical como Horizontal, pero la que más sobresale es la Vertical, ya que es considerada por el 58.33%. la más adecuada para sus áreas logrando mejores resultados. Además, es la establecida por la estructura jerárquica del Instituto Nacional de los Deportes (INDES).

El grupo investigador considera que en una organización es necesario que se implemente la forma Bilateral de comunicación pues ello hace viable la información tanto descendente como ascendente en la Red de comunicación Organizacional.

Pregunta 2: Como jefe, ¿Cuáles son los medios que usted utiliza para informar al personal bajo su cargo? , y

Pregunta No. 3. De los siguientes medios que usted utiliza para informar al personal bajo su cargo, Indique con una "X" ¿Cuál o cuáles de ellos son los más eficaces así como la frecuencia con que los usa?

Federación	Medios Escritos de Comunicación						Medios Verbales más utilizados		
	Memo	Circ	Bolet	Cart	Man.	Fax	Altavo	Teléfono	Reuniones
		.	.	.			c.	o	s

Atletismo	5	5	4	4	3	3	2	4	5
Judo	3	3	3	3	2	2	3	3	5
Tenis	4	4	4	4	3	1	0	3	2
Totales	12	1	11	11	8	6	5	10	12

Cuadro No. 2. Resultados pregunta 2 y 3

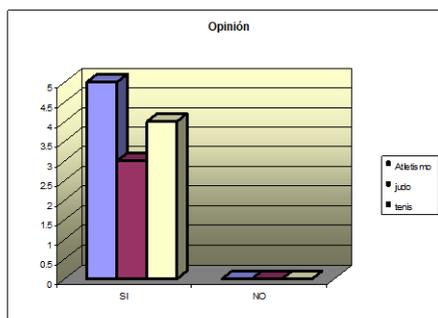
Los resultados indican que los medios escritos más utilizados y por ende, los más adecuados para los jefes son el memorándum, circulares, boletines y carteleras, y en menor cantidad se usan los manuales e Instructivos y los fax. Estos resultan adecuados por ser los que más propician el refuerzo a una indicación verbal directa con los empleados.

Dentro de los medios verbales más utilizados y que también resultan ser los más adecuados son: las reuniones que pueden ser frente a frente (cara a cara), y grupales, las cuales pueden realizarlas de forma periódica y cuando sea necesario. Sin embargo, a través de la observación se evidenció que el medio prevaleciente es el verbal, con el agravante de que no se da el refuerzo escrito.

Pregunta 4. Considera usted que el “saber escuchar y poner atención son parte importante para la interrelación entre usted y el personal que labora en la

Saber escuchar es importante /comunicación				
Federación	SI	NO	Sujetos	%
Atletismo	5	0	5	41.66
judo	3	0	3	25
tenis	4	0	4	33.33
Totales	12	0	12	100

Cuadro No. 3 . Resultados de la pregunta 4.



federación.

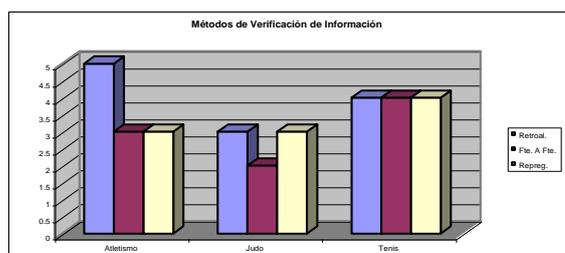
Gráfica No. 2. Diagrama indicando si el saber escuchar y poner atención son parte de la interrelación jefe empleado.

El análisis indica que el 100% de los jefes están de acuerdo en que el saber escuchar y poner atención son parte importante en la interrelación jefe empleado; asimismo es parte imprescindible de una verdadera comunicación que conlleva al entendimiento y logro de los objetivos y metas de las Federaciones.

Pregunta 8. ¿Qué medios utiliza para verificar que el personal ha comprendido el mensaje que usted le ha enviado?

Metodos de verificar Información					
Federación	Retroal.	Fte. A Fte.	Repreg.	Sujet.	%
Atletismo	5	3	3	5	41.66
Judo	3	2	3	3	25
Tenis	4	4	4	4	33.33
Totales	12	7	10	12	100

Cuadro No. 4. Resultados de la pregunta 8.



Gráfica No. 3. Diagrama indicando los métodos de verificación de información que los jefes llevan con sus colaboradores.

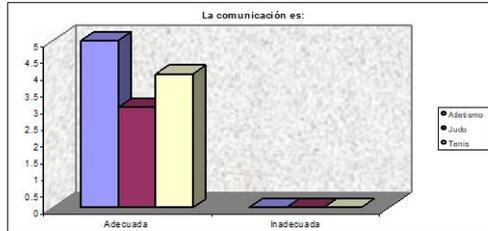
Los resultados indican que la retroalimentación es utilizada en un 100% por los jefes de las Federaciones, porque de esa forma les concientizan a los empleados, sobre el nivel de responsabilidad que tienen en la realización de sus tareas así como de la importancia de su trabajo, fomentando con ello la iniciativa, participación y autoconfianza en ellos.

Esta retroalimentación se lleva a cabo por el método de repregunta en el 83.33% y el de frente a frente es usado por el 58.33%.

Pregunta No. 9. ¿Considera usted que la comunicación que mantiene con su personal es adecuada? SI___ NO___ ¿Por qué?

Federación	La Comunicación es		Sujetos	%
	Adecuada	Inadecuada		
Atletismo	5	0	5	41.66
Judo	3	0	3	25
Tenis	4	0	4	33.33
Total	12	0	12	100

Cuadro No. 5. Resultado de la pregunta 9.



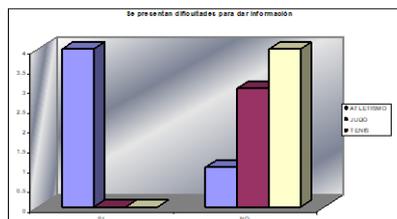
Gráfica No. 4. Diagrama que representa la opinión de ser adecuada o no la comunicación que se mantiene entre jefes y empleados.

El análisis de la información indica que el 100% de los jefes consideran que la comunicación es adecuada, porque diariamente se les proporciona información necesaria para la realización de sus funciones dándose ésta de forma clara y precisa, lo cual permite lograr las metas y objetivos trazados por las Federaciones.

Pregunta No. 10. ¿Se le dificulta dar información a su personal? SI _____ NO _____ ¿Por qué?

FEDERACIONE	Tiene dificultades para dar información		Sujetos	%
	SI	NO		
ATLETISMO	4	1	5	41.66
JUDO	0	3	3	25
TENIS	0	4	4	33.33
TOTAL	4	8	12	100
Porcentaje..	33.33	66.66	100	

Cuadro No. 6. Resultados de la pregunta 10



Gráfica No. 5. Diagrama que representa la opinión acerca de que se les presenta dificultad a los jefes, o no para dar información a sus colaboradores.

El análisis denota que el 66.66% de los jefes no presenta dificultad para dar información a sus colaboradores ya que el trabajo se realiza en equipo y porque los jefes poseen la experiencia y la capacitación necesaria para dirigir al personal, además ellos tratan de ser accesibles al colaborar en el momento oportuno; y el 33.33% Sí presentan dificultades para proporcionar información, porcentaje que se refiere específicamente a la Federación de Atletismo y la dificultad es debido a que ellos no cuentan con un Plan de trabajo, lo que hace que la coordinación de tareas, de esta forma, se vuelve difícil.

Por otro lado, el personal técnico de la Federación de Atletismo proporciona mayor tiempo de dedicación a la formación de atletas que a los procesos administrativos asumiendo que no tienen tiempo para las reuniones.

Pregunta No. 11. ¿La comunicación que usted realiza con el personal se distorsiona posteriormente o se mantiene tal como usted lo hace saber?

Federación	persona a persona. Qué sucede?		Sujetos	%
	Se distorsiona	Se mantiene		
Atletismo	2	3	5	41.66
Judo	3	0	3	25
Tenis	3	1	4	33.33
Total	8	4	12	100
Porcentaje	66.66	33.33	100	

Cuadro No. 7. Indica los resultados de la pregunta 11



Gráfica No. 6. Diagrama que indica la opinión sobre si la información se distorsiona o no al ser transmitida por terceros.

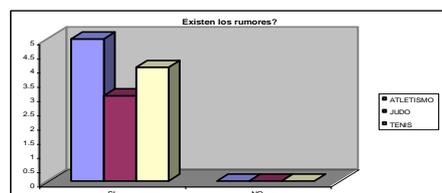
El análisis indica que el 66.66% de los jefes asevera que la comunicación se distorsiona posteriormente de haber sido proporcionada, debido a que cada uno de los colaboradores toman el mensaje de acuerdo a sus niveles de comprensión y lo adopta según sus conveniencias; y un 33.33% asevera que el mensaje se mantiene, lo cual es corroborado porque al final de concretizar la actividad, el objetivo se mantiene y así se realiza.

Pregunta No. 12 ¿Dentro de la Federación se dan los rumores? SI ____ NO ____

¿Por qué?

Federación	Existen los Rumores?		Sujetos	%
	SI	NO		
ATLETISMO	5	0	5	41.66
JUDO	3	0	3	25
TENIS	4	0	4	33.33
TOTAL	12	0	12	100
porcentaje	100		100	

Cuadro No. 8. Resultados de la pregunta 12.



Gráfica No. 7. Diagrama que indica la existencia de rumores en las Federaciones.

El análisis indica que el 100% de los jefes aseveran que existen los rumores dentro de las Federaciones debido a la formación educativa y cultural de los empleados, asimismo por no contar con los canales adecuados y formales de la comunicación, dentro de éstas.

La existencia de los rumores ocasiona inseguridad emocional y laboral en los empleados que se ven involucrados en esos rumores. Por otro lado, la rivalidad, los niveles de competencia en sus áreas de trabajo son razones por los cuales surgen las murmuraciones dentro de las Federaciones.

Pregunta No. 13. De ser positiva la respuesta anterior, ¿Es correcta la información que se difunde por medio de los rumores? SI ____ NO ____
Explique.