



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
(UTN)**

**FACULTAD DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA
(FECYT)**

CARRERA: COMUNICACIÓN

**INFORME FINAL DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR,
MODALIDAD DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

TEMA:

**" COMPORTAMIENTO SOCIAL DEL EQUIPO IMBABURA SPORTING
CLUB FRENTE A LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL DURANTE
EL SEGUNDO SEMESTRE DEL 2024"**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Licenciada en
Comunicación**

Línea de investigación: Desarrollo social y del comportamiento humano.

Autor (a): Dana Alejandra Ochoa Zambrano

Director (a): MSc. Judith Mercedes Bayas Jiménez

Ibarra – Febrero - 2026



UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
BIBLIOTECA UNIVERSITARIA

**AUTORIZACIÓN DE USO Y PUBLICACIÓN A FAVOR DE LA UNIVERSIDAD
TÉCNICA DEL NORTE**

1. IDENTIFICACIÓN DE LA OBRA

En cumplimiento del Art. 144 de la Ley de Educación Superior, hago la entrega del presente trabajo a la Universidad Técnica del Norte para que sea publicado en el Repositorio Digital Institucional, para lo cual pongo a disposición la siguiente información:

DATOS DEL CONTACTO			
CÉDULA DE IDENTIDAD:	1004827620		
APELLIDOS Y NOMBRES:	Ochoa Zambrano Dana Alejandra		
DIRECCIÓN:	Río Lita 9-95 y Princesa Paccha		
EMAIL:	daochoaz@utn.edu.ec		
TELÉFONO FIJO:	000000	TELÉFONO MÓVIL:	0959827830

DATOS DE LA OBRA	
TÍTULO:	"Comportamiento social del equipo Imbabura Sporting Club frente a la comunicación organizacional durante el segundo semestre del 2024"
AUTOR (ES):	Ochoa Zambrano Dana Alejandra
FECHA:	02-02-2026
SOLO PARA TRABAJOS DE GRADO	
PROGRAMA:	PREGRADO
TÍTULO POR EL QUE OPTA:	Licenciada en Comunicación
ASESOR/DIRECTOR:	MSc. Julio Cesar Guzmán Bravo / MSc. Judith Mercedes Bayas Jiménez

CONSTANCIAS

El autor (es) manifiesta (n) que la obra objeto de la presente autorización es original y se la desarrolló sin violar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es original y que es (son) el (los) titular (es) de los derechos patrimoniales, por lo que asume (n) la responsabilidad sobre el contenido de la misma y saldrá (n) en defensa de la Universidad en caso de reclamación por parte de terceros.

Ibarra, a los 02 días, del mes de febrero de 2026

EL AUTOR:

Firma:

Nombre: Dana Alejandra Ochoa Zambrano

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

Ibarra, 02 de febrero de 2026

Msc. Judith Bayas Jiménez

DIRECTOR DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR

CERTIFICA:

Haber revisado el presente informe final del trabajo de integración curricular, el mismo que se ajusta a las normas vigentes de la Unidad Académica de la Universidad Técnica del Norte; en consecuencia, autorizo su presentación para los fines legales pertinentes.

(f)

JUDITH MERCEDES BAYAS JIMÉNEZ

C.C.: 1002798096

DEDICATORIA

A mis padres, Geovanni y Jimena, quienes, con su amor, sabiduría y fortaleza, me enseñaron a no rendirme cuando el camino se volvió difícil, les agradezco por ser la luz que iluminó cada uno de mis pasos.

A mi abuelita Blanca, que ha sido la fuente de fuerza y cariño en mi vida dándome el ejemplo que necesitaba. Tu amor me acompaña en cada paso que doy y en cada latido de mi corazón.

A Mateo, quien me enseñó que nací para esta carrera, nada de esto hubiese sido igual sin su paciencia, amor y apoyo.

Dedico este logro a ustedes, a quienes amo y agradezco profundamente.

AGRADECIMIENTO

Al concluir esta etapa fundamental en mi educación universitaria, me gustaría expresar mi agradecimiento más sincero a la Universidad Técnica del Norte, que ha sido el pilar esencial en mi crecimiento personal y académico. Gracias por ofrecerme un espacio de crecimiento, aprendizaje y superación incesante.

Mi gratitud también se extiende al Imbabura Sporting Club, por darme la oportunidad de realizar esta investigación. Agradezco la disposición, el trabajo conjunto y la contribución de cada uno de los miembros, lo que resultó fundamental para el avance de este trabajo.

Agradezco de manera especial, a mi directora de tesis, la MSc. Judith Bayas, por su dedicación continua, su dirección precisa y su compromiso con la excelencia. Fue esencial para progresar con confianza en este proceso.

De igual manera, reconozco el valioso apoyo de mi asesor de tesis, el MSc. Julio Guzmán, por sus observaciones precisas, su disposición permanente y su aporte crítico que enriqueció cada etapa de la investigación.

A todos quienes formaron parte de este camino, gracias por ser parte esencial de este logro.

RESUMEN

El presente estudio se fundamenta en la importancia de la comunicación organizacional como elemento principal para fomentar un clima laboral apropiado y la cohesión interna en los equipos deportivos; se eligió al Imbabura Sporting Club durante el segundo semestre del 2024 como caso de análisis, en un contexto en el que las dinámicas internas y el desempeño grupal necesitan ser evaluados desde un punto de vista comunicacional. El objetivo general fue estudiar el comportamiento social del equipo con respecto a la comunicación organizacional durante dicho periodo. La investigación utilizó un enfoque mixto, fusionando encuestas aplicadas a jugadores y cuerpo técnico con entrevistas semiestructuradas dirigidas a expertos en comunicación institucional y miembros clave del club. Los hallazgos mostraron que, aunque hay un grado razonable de compañerismo e interacción dentro del grupo, se detectaron deficiencias en los canales formales de comunicación, poca retroalimentación efectiva y restricciones en la claridad de los mensajes provenientes de la dirección. Al igual que, se observó que una comunicación interna más estructurada podría ayudar de manera significativa a mejorar la cohesión grupal y reforzar el clima laboral. Se determina que para las relaciones entre los miembros del equipo y aumentar su rendimiento en conjunto, es esencial poner en marcha estrategias de comunicación transparentes, participativas y sean sostenidas a lo largo del tiempo.

Palabras clave: Comunicación organizacional, cohesión interna, clima laboral, comportamiento social, equipo deportivo, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

This study is based on the importance of organizational communication as a key factor in fostering a positive work environment and internal cohesion within sports teams. The research focused on a professional football team during the second half of 2024, a period in which internal dynamics and collective performance required analysis from a communication perspective. The main objective was to analyze the team's social behavior in relation to organizational communication during this timeframe. A mixed-methods approach was applied, combining surveys conducted with players and coaching staff, along with semi-structured interviews with key members of the club and experts in institutional communication. The results revealed that, although there is an acceptable level of interaction and camaraderie within the group, there are significant weaknesses in formal communication channels, limited

effective feedback, and issues in the clarity of messages from management. It was also found that a more structured internal communication system could significantly strengthen group cohesion and improve the overall work environment. The study concludes that implementing clear, participatory, and sustained communication strategies is essential for improving interpersonal relationships and enhancing collective performance within sports teams.

Keywords: Organizational communication, internal cohesion, work environment, social behavior, sports team, interpersonal relationships

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
RESUMEN	5
ABSTRACT	5
ÍNDICE DE CONTENIDO	6
ÍNDICE DE FIGURAS	8
ÍNDICE DE TABLAS	8
INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	11
1. Teorías de la Comunicación Aplicadas a Entornos Organizacionales	11
1.1. Teoría de sistemas aplicada a organizaciones deportivas	12
1.2. Teoría de la Acción Comunicativa	12
1.3. Teoría de la Comunicación No Verbal	13
2. Comunicación Organizacional	14
2.1. Comunicación organizacional estrategias internas y externas	15
2.2. Barreras de Comunicación Organizacional.	15
2.3. Comunicación Organizacional.....	16
2.4. Herramientas digitales y su impacto en la comunicación interna.....	16
3. Comportamiento Social en Entornos Organizacionales	17
3.1. Cohesión grupal y pertenencia.....	17
3.2. Relaciones Interpersonales y Clima Laboral	18
3.3. Influencia de la Comunicación en el Comportamiento Grupal	19
3.4. Motivación, Participación y Resolución de Conflictos.....	19
4. Cultura Organizacional en Entornos Deportivos	20
4.1. Valores y normas en el deporte.....	20
4.2. Estilos de liderazgo y su impacto en la cultura interna.....	21
4.3. La Gestión de Conflictos y su Influencia en la Cultura Organizacional Deportiva	22
4.4. Identidad	22
5. Imbabura Sporting Club	23
5.1. Historia.....	23
5.2. Organización Interna y Funcionamiento del Club	23
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	24
1. Tipo de investigación	24

2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	24
3. Preguntas de investigación	25
4. Matriz de operacionalización de variables o matriz diagnóstica.....	25
5. Participantes.....	26
5.1. Población investigada	26
6. Muestra	27
6.1. Características Generales de la Muestra	27
7. Procedimiento y Análisis de Datos.	27
<i>CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN</i>	<i>28</i>
1. Análisis encuesta	28
1.1. Percepción sobre la fluidez de la comunicación dentro del equipo	28
1.2. Circulación de información interna	29
1.3. Percepción del impacto de las relaciones interpersonales y la comunicación interna en el desempeño del equipo	29
1.4. Participación en reuniones o eventos organizados por el club.	30
1.5. Nivel de motivación para participar en actividades internas	31
1.6. Identificación con los valores y objetivos del Imbabura Sporting Club	32
1.7. Disposición para recomendar al Imbabura Sporting Club	33
1.8. Percepción sobre la efectividad de los medios utilizados por el club para comunicar información	33
1.9. Canal de comunicación más utilizado dentro del club.....	34
1.10. Frecuencia con la que los miembros pueden expresar opiniones o sugerencias..	35
1.11. Percepción sobre si las opiniones son tomadas en cuenta	36
1.12. Participación activa en actividades organizadas por el club	36
1.13. Nivel de satisfacción con las actividades internas del club	37
2. Análisis Entrevista	38
2.1. Entrevista 1	40
2.2. Entrevista 2	40
2.3. Entrevista 3	41
3. Discusión	42
3.1. ¿Cómo influye la comunicación organizacional en el comportamiento social del equipo Imbabura Sporting Club, considerando su impacto en la cohesión interna y el desempeño colectivo del equipo?	42
3.2. ¿Cuáles son las barreras comunicacionales más comunes dentro del Imbabura Sporting Club y cómo afectan el desempeño colectivo del equipo?	42
3.3. ¿Qué estrategias de comunicación organizacional pueden implementarse para fortalecer y mejorar el compromiso de los miembros del equipo?	43
<i>CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</i>	<i>44</i>

1. Conclusiones	44
2. Recomendaciones	44
<i>REFERENCIAS.....</i>	<i>45</i>
<i>ANEXOS.....</i>	<i>50</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1.....</i>	<i>24</i>
Estructura Interna Imbabura Sporting Club	24

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	<i>25</i>
Matriz de operacionalización de variables	25
<i>Tabla 2.</i>	<i>26</i>
Población.....	26
<i>Tabla 3.</i>	<i>28</i>
Percepción sobre la fluidez de la comunicación.....	28
<i>Tabla 4.</i>	<i>29</i>
Evaluación en la transmisión de la información.....	29
<i>Tabla 5.</i>	<i>30</i>
Impacto percibido de la comunicación interna y relaciones entre compañeros en el desempeño del equipo	30
<i>Tabla 6.</i>	<i>31</i>
Participación en reuniones o eventos organizados por el club	31
<i>Tabla 7.</i>	<i>31</i>
Nivel de motivación para participar en actividades internas	31
<i>Tabla 8.</i>	<i>32</i>
Nivel de identificación con los valores y objetivos del club	32
<i>Tabla 9.</i>	<i>33</i>
Disposición a recomendar al Imbabura Sporting Club.....	33
<i>Tabla 10.</i>	<i>34</i>
Efectividad percibida de los medios de comunicación interna	34
<i>Tabla 11.</i>	<i>34</i>
Canal de comunicación más frecuentemente utilizado.	34
<i>Tabla 12.</i>	<i>35</i>

Frecuencia con la que los miembros expresan sus opiniones o sugerencias.....	35
<i>Tabla 13.</i>	<i>36</i>
Percepción sobre la consideración de las opiniones por parte del club	36
<i>Tabla 14.</i>	<i>37</i>
Participación activa en actividades del club.....	37
<i>Tabla 15.</i>	<i>37</i>
Satisfacción con las actividades internas del club.....	37
<i>Tabla 16.</i>	<i>38</i>
Matriz de análisis de entrevistas.....	38

INTRODUCCIÓN

En el ámbito deportivo, la comunicación organizacional cumple un rol fundamental para fortalecer la cohesión de los equipos, fomentar relaciones interpersonales saludables y alcanzar los objetivos institucionales. En los clubes de fútbol profesional, donde la coordinación entre jugadores, cuerpo técnico y directivos es constante, contar con procesos comunicativos eficientes resulta clave para garantizar un entorno de trabajo armónico y orientado al logro colectivo.

El Imbabura Sporting Club, como entidad destacada de la provincia, se desempeña en un contexto que demanda una comunicación interna esencial y eficaz. No obstante, la gran parte de investigaciones sobre comunicación organizacional se han centrado en entornos empresariales, dejando un vacío en el ámbito deportivo.

En el caso del Imbabura Sporting Club, la comunicación interna es un factor crucial en el comportamiento social del equipo. Cuando los sistemas comunicativos no son eficientes, surgen inconvenientes en los vínculos, conflictos, desmotivación y falta de cohesión grupal; mientras que una comunicación estratégica enfatiza la cooperación, optimiza el clima laboral e incrementa el rendimiento colectivo. El desafío consiste en conseguir que los mecanismos de interacción unan a todos los miembros bajo una misma perspectiva y metas compartidas.

El propósito principal de esta investigación es examinar el impacto que tiene la comunicación organizacional en el comportamiento social del equipo Imbabura Sporting Club, poniendo énfasis en cómo afecta sobre el clima laboral y las relaciones entre integrantes.

Se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas y encuestas para realizar la investigación, lo que posibilitará identificar los elementos que favorecen o entorpecen la interacción entre los integrantes del club. El objetivo es contribuir tanto a la comprensión académica como a la práctica, sugiriendo tácticas que potencien el trabajo en equipo y la comunicación organizacional, además servir como modelo para otras organizaciones deportivas que presenten rasgos semejantes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1. Teorías de la Comunicación Aplicadas a Entornos Organizacionales.

En investigaciones actuales sobre la comunicación, las organizaciones son vistas como entornos sociales complejos en los que se crean e intercambian mensajes que determinan la dinámica interna, la cultura institucional y las interacciones entre sus integrantes. Este método es particularmente beneficioso en escenarios deportivos, donde la colaboración y la cohesión son esenciales para el funcionamiento organizacional.

Tanius Karam sostiene que, "el campo de las teorías de la comunicación se enfoca especialmente en la comunicación humana, la cual puede analizarse desde seis niveles: interpersonal, grupal, institucional, intercultural, social y de nuevos medios" (Karam, 2020, p. 1). En el contexto de los clubes deportivos, es especialmente importante el nivel grupal, pues en este ámbito se establecen las interacciones entre los jugadores, cuerpo técnico y directivos, lo que tiene un impacto directo en la cultura y los valores que distinguen a la organización.

A lo largo del tiempo, otras disciplinas también han contribuido al estudio de las organizaciones deportivas. Como sostiene Vargas Olarte, "la incorporación de las ciencias sociales al deporte ha aportado al desarrollo de modelos aplicados a la práctica deportiva" (Vargas Olarte, 2012, (párr. 51). Esto evidencia un enfoque interdisciplinario que permite observar a los clubes no solo desde su rendimiento físico, sino también desde sus estructuras comunicativas, sociales y administrativas.

Por otro lado, la comunicación organizacional puede ser interpretada de diferentes maneras según el campo profesional. Como explica Díaz Chuquipiondo, "la comunicación corporativa es percibida de distintas maneras según la especialidad de cada profesional" (2021, p. 12). Este autor sostiene que los comunicadores comprenden como el flujo de mensajes internos, que los diseñadores la vinculan con la identidad visual, y los expertos en marketing la relacionan con el posicionamiento institucional. Esta variedad muestra lo importante que es utilizar teorías extensas y adaptables que posibiliten la interpretación de las diversas dimensiones de la comunicación en de un equipo o institución deportiva.

En conclusión, las teorías de la comunicación son esenciales para examinar la estructura interna de las entidades deportivas. Desde un enfoque crítico y contextual, este estudio busca aplicar dichos enfoques al análisis del Imbabura Sporting Club, identificando la manera en que las dinámicas comunicacionales afectan en su cohesión interna, clima laboral y eficacia organizacional.

1.1. Teoría de sistemas aplicada a organizaciones deportivas

La teoría general de sistemas, propuesta por Ludwig von Bertalanffy, sostiene que todo sistema está compuesto por múltiples elementos interrelacionados que trabajan conjuntamente para alcanzar un objetivo común. Esta perspectiva rechaza el análisis aislado de las partes y propone una comprensión integral, enfocada en las interacciones que se dan dentro del conjunto. Así, las organizaciones se entienden como estructuras dinámicas que evolucionan según el equilibrio y la relación entre sus componentes (Vázquez, 2023, p. 197).

Esta teoría cuando se aplica al ámbito deportivo, facilita la visualización de un equipo de fútbol como un sistema complejo. Cada integrante tiene una función específica y su eficacia está condicionada por cómo se comunican y coordinan entre sí. En esta línea, Capra (1996) propone que los sistemas vivos no funcionan de acuerdo con una jerarquía estricta, sino que se organizan como “redes dentro de redes”, donde la circulación de información es clave para preservar la organización y el equilibrio funcional (citado en Vázquez, 2023, p. 200). Esta perspectiva contribuye a entender cómo las decisiones, liderazgos y relaciones entre los miembros del equipo afectan al rendimiento grupal.

Desde esta perspectiva sistémica, la comunicación organizacional no se limita a la transmisión lineal de mensajes. Más bien, funciona como un mecanismo esencial que posibilita que el equipo se adapte a los cambios internos y a las demandas del entorno. Se consigue que el sistema mantenga su homeostasis, es decir, su habilidad para mantener la estabilidad y autorregulación a pesar de las variaciones, por medio de la retroalimentación continua (Vázquez, 2023, p. 201). Esta visión resulta provechosa para examinar instituciones deportivas, donde los flujos comunicativos son fundamentales para el funcionamiento integral del equipo.

1.2. Teoría de la Acción Comunicativa

La Teoría de la Acción Comunicativa, formulada por Jürgen Habermas y explicada por Blanca Solares (2015), defiende que el lenguaje es un instrumento esencial para lograr acuerdos y crear entendimiento recíproco entre los individuos, no solo una vía para difundir información. Bajo este prisma, la comunicación pasa a ser en el que se discuten significados en un marco de racionalidad común, lo cual es fundamental en los entornos organizacionales. Habermas hace una distinción entre la acción racional instrumental, que se enfoca en objetivos utilitarios, y la acción comunicativa, cuyo objetivo primordial es llegar a consensos legítimos entre los interlocutores (Solares, 2015, p. 14).

Este planteamiento resulta particularmente relevante en organizaciones deportivas, donde el

diálogo y la participación activa de sus miembros son necesarios para fomentar la cohesión grupal. En palabras de Solares (2015), “el conocimiento humano evoluciona mediante procesos de aprendizaje que se aplican, sobre todo, en contextos comunicativos donde se reflexiona de forma consciente sobre la información, los valores y las normas compartidas” (p. 13). Esta idea subraya que no basta con establecer reglas o jerarquías dentro del equipo, sino que se debe propiciar un entorno donde el lenguaje y la argumentación tengan un rol estructurador en la toma de decisiones y en la construcción de la identidad organizacional.

Esta teoría proporciona un marco conceptual útil para comprender cómo la comunicación dentro de los clubes deportivos no debe restringirse a órdenes o instrucciones, sino que tiene promover espacios de deliberación, intercambio de ideas y reconocimiento mutuo. Habermas señala que la lógica de control y eficiencia, propia del entorno económico, puede invadir los sistemas organizacionales, lo que “afecta negativamente su funcionamiento humano y ético” (Solares, 2015, p. 29). Por lo tanto, fomentar una comunicación auténtica que se base en la participación y entendimiento puede ayudar a fortalecer la estructura organizacional y al bienestar de los equipos en conjunto.

1.3. Teoría de la Comunicación No Verbal

La comunicación no verbal cumple un papel importante en los procesos comunicativos que tienen lugar en las organizaciones. Esta modalidad incluye gestos, miradas, posturas, movimientos y expresiones corporales que se suman, potencian o incluso reemplazan al lenguaje verbal. En contextos organizacionales, su efecto es crucial, porque puede hacer evidentes actitudes, emociones o intenciones que las palabras no expresan con claridad.

Como señala Cestero (2016), “la comunicación no verbal no debe entenderse únicamente como un conjunto de estrategias auxiliares, sino como una dimensión autónoma de la comunicación humana que contribuye de manera significativa a la eficacia del mensaje” (p. 2). Esta declaración sugiere considerar la comunicación no verbal no como un elemento adicional de menor importancia, sino como una parte fundamental del proceso de comunicación, particularmente en situaciones donde el lenguaje verbal puede verse restringido por factores externos.

En el ámbito deportivo, su relevancia se potencia aún más. En deportes como el fútbol, la comunicación no verbal se convierte en un recurso indispensable debido al tamaño del campo de juego y a la dificultad para hablar en medio de la dinámica del partido. Entrenadores y jugadores emplean señales visuales como movimientos del cuerpo, gestos con las manos o posturas específicas para transmitir instrucciones como presionar, retroceder, avanzar o

detenerse. Se puede considerar que la comprensión de esta forma de comunicación es clave para mejorar la coordinación táctica, reducir malentendidos y fortalecer el clima de colaboración en los equipos deportivos. Su análisis ofrece herramientas valiosas para evaluar cómo se construyen significados incluso en el silencio y cómo influyen en el rendimiento colectivo (Vallejo, 2010, Discusión, párr. 2).

2. Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional se ha establecido como un campo estratégico en las empresas actuales. Su comienzo como un área especializada se remonta al informe McBride de 1978, el cual fue presentado ante la UNESCO. En este informe se destaca su creciente relevancia y se aboga para que sea incluido en los programas académicos de comunicación, en América Latina (Valle, 2003, p. 4).

En los últimos años, el campo organizacional ha reflexionado profundamente sobre el uso eficaz de la comunicación no solo como un mecanismo funcional, sino como una herramienta estratégica para el avance de los sectores productivos y laborales. Como sostienen Contreras y Garibay (2020), “esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, la toma de decisiones y el establecimiento de rutas de acción, entre otras actividades que se ponen en juego en los ámbitos corporativos cada vez más complejos” (p. 3). Este enfoque ha llevado a que la comunicación dentro de las organizaciones evolucione hacia una visión más integral, en la que se entiende como un recurso que incide directamente en el logro de metas institucionales. Bajo esta óptica, “se privilegiaba la productividad (básicamente económica) y la colaboración en torno a las metas de la organización” (Contreras Delgado y Garibay Rendón, 2020, p. 7), lo que refuerza la necesidad de planificar y gestionar adecuadamente los procesos comunicativos.

Para examinar la manera en que los flujos de información y la interacción entre los jugadores, cuerpo técnico y directivos tienen un impacto en el rendimiento colectivo, esta perspectiva es particularmente beneficiosa cuando se trata de entidades deportivas. Desde mi función como investigadora, considero que la utilización de los principios de la comunicación organizacional en estos contextos posibilita el reconocimiento de las fortalezas y debilidades internas, mejora el trabajo grupal y promueve una cultura colaborativa que va más allá de lo estrictamente operativo y refuerce la identidad del grupo.

2.1. Comunicación organizacional estrategias internas y externas.

Las estrategias de comunicación dentro de las organizaciones cumplen un rol esencial en la construcción de vínculos efectivos entre sus miembros y en la proyección de una imagen coherente hacia el entorno. En contextos corporativos complejos, estas estrategias permiten identificar problemáticas comunicacionales a partir de procesos investigativos, lo que facilita el establecimiento de metas y objetivos claros para abordarlas con soluciones pertinentes. Como indican Ríos et al. (2020), “una estrategia de comunicación permite establecer metas claras frente al análisis de problemáticas comunicacionales previamente concebidas en un proceso investigativo y que determinan metas y objetivos claros para dar soluciones concretas a lo establecido previamente” (p. 20).

Hablar de estrategias en este campo implica reconocer que la comunicación empresarial se expresa a través de múltiples acciones, tales como publicidad, relaciones con los medios o materiales informativos, todas dirigidas a alcanzar los objetivos institucionales. “La comunicación empresarial es el conjunto de decisiones materializadas en distintas acciones (publicidad, folletos, relaciones con los medios...) para que una organización alcance sus objetivos” (Zavala y Vega, 2017, como se cita en Ríos et al., 2020, p. 21).

En la actualidad, las organizaciones emplean estrategias cada vez más novedosas que fortalecen las interacciones tanto internas como externas. Esto no solo promueve el desarrollo institucional, sino también una administración más consciente del clima organizacional, marketing, cultura institucional, responsabilidad social empresarial y canales de comunicación. Si se aplica la perspectiva estratégica al área deportiva, se puede optimizar la gestión tanto interna (entre jugadores, cuerpo técnico y directivos) como externa (con medios de comunicación, patrocinadores y aficionados), lo que mejora la identidad del club, su cohesión interna y su reputación ante la sociedad.

2.2. Barreras de Comunicación Organizacional.

Dentro de las organizaciones, las barreras comunicativas representan un obstáculo frecuente que interfiere en el entendimiento de los mensajes y, en consecuencia, debilita las relaciones internas. Estas barreras no siempre son evidentes; a veces, los silencios prolongados, las frases incompletas o lo que se omite intencionalmente también generan confusión y afectan la calidad del intercambio comunicativo. Como explican Ronceros y Prado (2015), este tipo de interferencias no siempre se relacionan con el tono de voz o el contenido verbal, sino con la manera en que se transmite la información (p. 21).

Además de las barreras sutiles, existen otras más visibles como el ruido físico, la sobrecarga

de información o las diferencias personales. Rodríguez (2021) identifica tres tipos principales: las físicas, que incluyen interferencias externas como ruidos; las personales, asociadas a la manera particular en que cada individuo interpreta los mensajes; y la sobrecarga de información, que ocurre cuando el volumen de datos supera la capacidad de procesamiento del receptor (p. 9).

Para vencer estos obstáculos, es necesario una comunicación clara, directa y adecuada a los variados contextos organizacionales. Fomentar una cultura de escucha activa, empatía y retroalimentación continua puede ser decisivo para optimizar la comunicación en los equipos de trabajo, sobre todo en entornos colaborativos como los deportivos.

2.3. Comunicación Organizacional

La comunicación interna es un elemento fundamental en la dirección de las organizaciones, porque no solamente facilita que la información fluya de manera eficiente, sino que también fomenta la unión entre los integrantes del equipo. Actuando como puente entre las diferentes áreas, permite la integración de funciones, alineamiento de esfuerzos y la creación de un sentido de pertenencia hacia los objetivos compartidos.

Aced-Toledano y Miquel-Segarra (2021) afirman que la comunicación interna no debe considerarse solo como un mecanismo para transmitir información, sino como un factor esencial para lograr una comunicación corporativa de excelencia. Señalan que unas relaciones públicas internas bien gestionadas pueden influir positivamente en la imagen externa de la organización, y para que esto ocurra, es necesario asumir la comunicación interna como una estrategia estructural (p. 246).

Desde este punto, resulta primordial que las organizaciones no solo informen, sino que también fomenten la comprensión profunda de los mensajes. Una comunicación interna que se adopta con una perspectiva estratégica no solo mejora el flujo de información, sino que ayuda a desarrollar una cultura organizacional fuerte y en consonancia con los principios institucionales.

2.4. Herramientas digitales y su impacto en la comunicación interna

La digitalización ha cambiado de manera radical los procedimientos de comunicación en las entidades. Las herramientas tecnológicas no han acelerado únicamente la difusión de información, sino que además han transformado las dinámicas internas al aceptar una interacción permanente, el acceso instantáneo a datos y la creación de espacios colaborativos que refuerza el trabajo colectivo.

Coll y Lluís (2020) subrayan que la comunicación digital no tiene que ser restringida a áreas

concretas, sino que debe abarcar toda la organización, transformándose en una plataforma transversal que simplifica el intercambio continuo de información, saberes y retroalimentación. Es imprescindible que este tipo de información esté respaldada por una estrategia clara, con políticas y acciones diseñadas deliberadamente, para que pueda tener un impacto positivo.

En esta línea, Puertas et al. (2019) subrayan que el papel de la comunicación interna es clave para orientar estos cambios tecnológicos, ya que puede fomentar un ambiente de confianza y compromiso que facilite la adaptación de los colaboradores frente a los nuevos entornos digitales.

Por tanto, se debe entender que las herramientas digitales no son solamente medios técnicos, sino también pilares estratégicos que posibilitan una comunicación más eficaz, participativa y clara dentro de las instituciones.

3. Comportamiento Social en Entornos Organizacionales

El comportamiento organizacional permite el análisis de la manera en que los individuos y equipos funcionan dentro de una organización, así como el impacto que estas conductas tienen en el rendimiento y clima laboral. Su investigación proporciona herramientas para optimizar la comunicación, la colaboración y la toma de decisiones.

Gaviño et al. (2023), indican que los desafíos a los que se enfrentan las organizaciones incluyen la diversidad laboral, la globalización y la necesidad de adaptarse continuamente a cambios e innovaciones. Estos retos requieren una administración del comportamiento que impulse la integración y la eficacia.

Este campo lo describen como el estudio de cómo las personas, los grupos y la estructura impactan en la operación de una organización con el fin de mejorar su desempeño. Miranda Tapia y Ley Rivera (2024) añaden que el comportamiento organizacional posibilita el reconocimiento de elementos como el liderazgo, la motivación y las dinámicas de grupo, los cuales impactan en el ambiente laboral.

Entender estas dinámicas es crucial para fortalecer los vínculos internos y mejorar la comunicación en entornos organizacionales que son cada vez más complejos.

3.1. Cohesión grupal y pertenencia

La cohesión grupal se define como el lazo que conecta a los integrantes de un grupo, fomentando la identificación con las metas comunes, la cooperación y la participación activa. Esta cohesión tiene un impacto no solo en el clima laboral, sino también en la estabilidad del equipo, la motivación y la habilidad para solucionar conflictos.

Aguilar (2024) indica que entender el grado de cohesión en un grupo posibilita la comprensión

de elementos esenciales del bienestar individual y social de sus miembros, subrayando que la armonía interna promueve la actitud y el desempeño en conjunto. Pese que este estudio surgió en ámbitos educativos, sus principios son pertinentes para contextos de organizaciones y deportes, en los cuales la coordinación y la colaboración son importantes para el éxito grupal. Asimismo, la falta de cohesión puede provocar incomodidad entre los miembros, lo que podría impactar tanto en el ambiente como en las metas. La convivencia puede verse obstaculizada y la tensión puede volverse constante si hay poca cohesión.

En este proceso, la sensación de pertenencia tiene un rol fundamental. Cuando se siente que uno pertenece, apreciado e incluido, la identidad grupal se fortalece y los miembros están más dispuestos a comprometerse con las metas colectivas. De esta manera, la cohesión y la pertenencia se vuelven componentes decisivos para que una dinámica organizacional sea saludable y efectiva.

3.2. Relaciones Interpersonales y Clima Laboral

Las relaciones interpersonales dentro de una organización son fundamentales para construir confianza, establecer una comunicación efectiva y promover la colaboración en equipo. Una relación sana entre los miembros permite la comunicación de ideas, emociones y objetivos comunes, lo cual potencia la dinámica grupal y fomenta un ambiente positivo.

Estas relaciones, según aclaran Hanco Gomez et al. (2021), están fundamentadas en la habilidad de colaborar y organizar el trabajo sin interrumpir el desempeño del resto, lo cual es crucial para conseguir la armonía y eficiencia en el ambiente de trabajo. Estos vínculos permiten a las personas no solo compartir conocimientos, sino también perspectivas de vida, intereses y necesidades que enriquecen la convivencia cotidiana.

La calidad del clima laboral se ve afectada directamente por la conducta emocional y social que muestran los trabajadores. La motivación y el compromiso aumentan cuando hay lazos fuertes, lo que hace más fácil alcanzar las metas objetivas institucionales. De acuerdo con los mismos autores, la gente establece vínculos emocionales tanto como con su ambiente de trabajo como con las personas que lo componen, lo cual fortalece su sentido de pertenencia y rendimiento.

En esta línea, fomentar relaciones interpersonales sanas no solo beneficia el bienestar personal, sino que también tiene un impacto positivo en el clima laboral. Esto es especialmente importante en entornos de trabajo en equipo, como los equipos deportivos, donde el respeto y la confianza mutua son claves para alcanzar objetivos compartidos.

3.3. Influencia de la Comunicación en el Comportamiento Grupal

La comunicación juega un rol importante en el establecimiento de la conducta grupal dentro de una organización. No es solo cuestión de comunicar la información, sino de crear conexiones que afectan la forma en que los individuos interactúan, cooperan y toman decisiones. Se generan condiciones propicias para establecer relaciones fuertes y colaboración efectiva cuando hay una comunicación fluida y abierta.

Ripoll et al. (2021) señalan que la comunicación abierta dentro del grupo impacta positivamente en sus resultados, ya que permite mantener el equilibrio socioemocional entre los miembros. A su vez, el apoyo social derivado de esta interacción influye directamente en el rendimiento del equipo, fortaleciendo su cohesión y motivación.

Por otro lado, Pérez (2022) enfatiza que las conductas organizacionales son el producto de actitudes y comportamientos interconectados entre los colaboradores, que tienen como finalidad lograr el cumplimiento de los objetivos institucionales. La comunicación interna juega un rol primordial en este proceso, ya que permite detectar debilidades y mejorar las condiciones de trabajo.

Por tanto, una comunicación efectiva no solo transmite información, sino que además organiza los comportamientos grupales al permitir la comprensión, el respaldo mutuo y la alineación con los objetivos compartidos. En entornos como el deportivo, esta clase de interacción se vuelve fundamental para asegurar la cohesión del equipo y su habilidad para enfrentar los desafíos colectivos.

3.4. Motivación, Participación y Resolución de Conflictos

En una organización deportiva, la motivación es un factor clave para promover el compromiso, la productividad y la identificación del equipo con sus objetivos. Delgado (2014) indica que el reconocimiento de logros y la formación son técnicas que motivan al personal, fortaleciendo su sentido de pertenencia e identidad corporativa, lo cual repercute directamente en los resultados (p. 5). Este punto de vista subraya la importancia de crear acciones que valoren los esfuerzos individuales y grupales, lo que tiene un efecto positivo en el comportamiento y el desempeño del equipo. Además, el escritor subraya que fomentar un entorno laboral saludable, con un trato apropiado y participación activa, es crucial para sostener la motivación a largo plazo (Delgado, 2014, p. 9).

Por otra parte, solucionar los conflictos tiene un impacto directo en la dinámica grupal. Es fundamental gestionar correctamente las diferencias en entornos organizacionales para conservar la armonía y alcanzar los objetivos comunes. Un ambiente positivo produce impactos

significativos en el desempeño laboral. En este sentido, Zendesk (2024) indica que los individuos que disfrutan de un bienestar laboral más elevado tienen un 45 % más de adaptarse con eficacia a los cambios y un 27 % más de tener un rendimiento sobresaliente, lo cual evidencia la fuerte conexión entre un ambiente positivo y la efectividad del equipo.

La motivación y la gestión apropiada de conflictos son elementos fundamentales para promover la participación, consolidar el compromiso de los miembros y sostener relaciones interpersonales. Cuando estos factores son gestionados de forma estratégica, se potencia el rendimiento colectivo y se construye una cultura organizacional sólida y resiliente.

4. Cultura Organizacional en Entornos Deportivos

La cultura organizacional es un componente esencial en la identidad de cualquier institución, incluyendo los equipos deportivos. Su comprensión permite analizar cómo las creencias compartidas, normas y valores influyen en las relaciones internas y en el desempeño colectivo. De acuerdo con Mena (2024), este fenómeno no se limita a la ideología o a los métodos de dirección, sino que abarca la interacción entre los públicos internos y externos, al tratarse de una construcción social en la que intervienen múltiples formas de producción simbólica (p. 4). Esta cultura organizacional, además, se manifiesta de forma tangible y visible en las prácticas cotidianas de la institución. Según el mismo autor, se configura a partir de creencias compartidas que actúan muchas veces de manera inconsciente, reflejándose en todos los procesos organizativos (Mena Méndez, 2024, p. 7).

En el ámbito deportivo, estas dinámicas culturales afectan no solo en la conducta técnica del equipo, sino también en las relaciones interpersonales, en la formación de una identidad común y en el sentido de pertenencia de sus miembros. Por lo tanto, la cultura se transforma en una herramienta que dirige las decisiones, promueve la unidad y ayuda alcanzar los objetivos de la institución.

4.1. Valores y normas en el deporte

Para construir una cultura organizacional fuerte, los valores y las normas dentro del campo deportivo son elementos fundamentales. Estos factores no solo guían el comportamiento de los deportistas, sino que además tienen un impacto en la convivencia, la colaboración en equipo y el respeto mutuo entre los diferentes miembros de un equipo.

En "Ética deportiva: Bases para una actividad justa y respetuosa" (2024), explica que la ética deportiva no radica en ganar o perder, sino que fomenta el crecimiento de los participantes. El deporte, por medio de la práctica deportiva, fomenta valores como la responsabilidad, la honestidad, el trabajo en equipo, la humildad, el respeto y la perseverancia. Estos son

fundamentales para que los atletas puedan obtener un crecimiento personal y profesional. Asimismo, se destaca que la conducta ética orienta el comportamiento de todos los involucrados en el ámbito deportivo, incluyendo entrenadores, árbitros, directivos y aficionados. La responsabilidad de sostener estándares éticos elevados y colaborar en una cultura basada en la equidad, el respeto y el bienestar común.

El compromiso colectivo, las reglas internas del equipo y la convivencia cotidiana fortalecen esta perspectiva de valores creando un entorno que beneficia la formación humana y el rendimiento.

4.2. Estilos de liderazgo y su impacto en la cultura interna

El liderazgo tiene un impacto directo en la cultura interna, ya que moldea las dinámicas de trabajo, la motivación del equipo y el ambiente laboral. Un estilo de liderazgo adecuado puede fortalecer la identidad del grupo, fomentar relaciones positivas y mantener un clima organizacional saludable que favorezca el cumplimiento de objetivos.

El liderazgo tiene una influencia directa en la cultura organizacional, pues establece como se toman las decisiones, cómo se maneja el equipo y se desarrollan las relaciones laborales. Este elemento es incluso más importante en contextos deportivos, dado que el comportamiento del líder afecta en la motivación y el sentido de pertenencia del equipo.

Según las demandas del equipo, pueden ser utilizados diferentes métodos de liderazgo. El liderazgo autocrático, por ejemplo, se centra en que una sola persona tome decisiones. Esto puede ser beneficioso en situaciones críticas; sin embargo, con el tiempo puede limitar la participación y la creatividad del grupo, lo cual es un estilo que tiene potencial de desmotivar si se utiliza manera continua.

Por otro lado, el liderazgo democrático promueve que los miembros participen activamente en la toma de decisiones, creando un ambiente de apertura y cooperación. Esta perspectiva promueve la satisfacción del equipo y el compromiso, si bien puede haber problemas cuando se necesita que las respuestas sean rápidas.

El liderazgo transformacional, que se centra en la inspiración y el crecimiento integral de los miembros. Este enfoque aumenta la confianza y el rendimiento dentro del equipo (Londoño, 2019, citado en Milla et al., 2024).

Por último, el liderazgo situacional se ajusta al grado de compromiso y competencia de cada miembro, oscilando entre un estilo directivo y uno más delegativo. Esta flexibilidad permite establecer un ambiente de bienestar emocional y respeto (Milla et al., 2024), elementos fundamentales para mejorar el clima organizacional y la cohesión.

Según mi análisis, el estilo de liderazgo apropiado no solo afecta en el desempeño, sino también en la creación de una identidad colectiva sólida. Cuando se fomenta un liderazgo que tiene en cuenta las necesidades colectivas, se generan lazos saludables, mayor dedicación y un ambiente propicio para alcanzar los objetivos institucionales.

4.3. La Gestión de Conflictos y su Influencia en la Cultura Organizacional Deportiva

La gestión de conflictos influye directamente en la cultura organizacional, especialmente en contextos deportivos donde la interacción constante puede generar tensiones. Los conflictos deben considerarse oportunidades para el ejercicio democrático del diálogo y la búsqueda de soluciones pacíficas. Este proceso implica diseñar estrategias que permitan transformar situaciones problemáticas en acuerdos constructivos, sin ganadores ni perdedores, fortaleciendo así la cohesión del grupo (Abarca et al., 2021). Desde una perspectiva funcional, la gestión de conflictos busca prevenirlos o atenuarlos, generando condiciones favorables para su resolución.

Una gestión apropiada fomenta un clima organizacional saludable, promoviendo vínculos de respeto y una cultura institucional cimentada en la comprensión y la colaboración.

4.4. Identidad

La identidad en los equipos deportivos no se fundamenta únicamente en las cualidades individuales de cada uno de sus miembros, sino también en la creación de una identidad social común. Esta identidad permite que los miembros se sientan parte de un colectivo con símbolos, valores, comportamientos y principios que los distinguen de otros. De acuerdo con Bravo (s.f), esta identidad se va formando a lo largo del tiempo mediante de experiencias compartidas, aunque puede debilitarse si hay cambios frecuentes en la composición del equipo o en los métodos de liderazgo. Esto requiere un esfuerzo adicional para mantener una cultura organizacional estable.

El compromiso, a su vez, es un elemento determinante para reforzar la identidad grupal. Palomo Rumschisky (2021) señala que el primer paso lo debe dar el técnico, que tiene que actuar como ejemplo para que los jugadores lo imiten. El grado de dedicación que se espera de todos los integrantes del equipo se manifiesta en la puntualidad, la responsabilidad y en el compromiso durante los entrenamientos y partidos.

Cuando hay un compromiso auténtico, se crea un entorno de colaboración y concentración que tiene un efecto positivo en el desempeño del grupo. Esta disposición colectiva posibilita el reemplazo de posturas individualistas por una perspectiva compartida, que se orienta hacia la consecución de objetivos comunes y hacia el perfeccionismo continuo, lo cual fortalece así la

cultura organizacional deportiva desde los cimientos del equipo.

5. Imbabura Sporting Club

El Imbabura Sporting Club con raíces ligadas al cantón Antonio Ante en la provincia de Imbabura, es una institución emblemática del fútbol ecuatoriana. Su carrera muestra una historia de trabajo, desarrollo y resiliencia, caracterizada por altibajos y compromiso constante de sus directivos, cuerpo técnico, jugadores y aficionados. La evolución del club facilita la comprensión del entorno deportivo y organizacional que afecta en su cultura interna, así como los retos comunicacionales que han enfrentado a lo largo del tiempo.

5.1. Historia

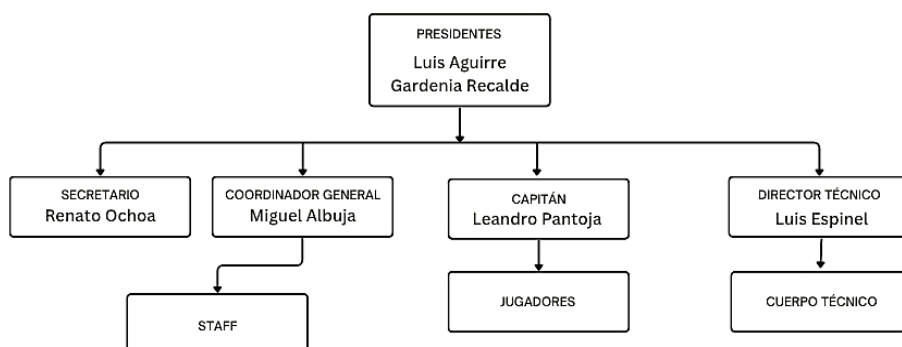
Según información institucional ("Imbabura Sporting Club", s. f.) el club fue fundado el 3 de enero de 1993 en la Fábrica de Medias Gardenia, iniciativa impulsada por Luis Heriberto Aguirre y su esposa Gardenia Recalde, en el barrio La Merced de la parroquia San Roque. Desde sus comienzos formó parte de la segunda división del fútbol ecuatoriano. En 1995 alcanzó su primer éxito ascender a la Serie B. Durante su trayectoria, ha tenido episodios memorables, incluyendo el ascenso a la Serie A en 2006 y en 2010, así como varios descensos que lo hicieron regresar a la Serie B, división en la que permaneció desde el 2024. Esta historia muestra una lucha continua por continuar siendo competitivo y un vínculo sólido con su identidad regional.

5.2. Organización Interna y Funcionamiento del Club

La estructura organizativa del Imbabura Sporting Club corresponde de manera jerárquica convencional, en la que cada rol desempeña un papel fundamental para el correcto desempeño tanto a nivel institucional y deportivo. Gardenia Recalde y Luis Aguirre, los presidentes quienes han mantenido una dirección constante en la toma de decisiones administrativas y estratégicas. Renato Ochoa está a cargo de la secretaria; su labor se enfoca en la gestión de documentos y la coordinación interna.

En el campo deportivo, en el momento de la investigación, la dirección técnica está a cargo de Luis Espinel, quien tiene la responsabilidad de dirigir al equipo durante los entrenamientos y competencias. Por su lado, Leandro Pantoja ejerce como capitán y es el nexo entre el cuerpo técnico y los jugadores, incentivando la cohesión grupal. La coordinación general recae en Miguel Albuja, el cual se encarga de la logística y el enlace operativo entre las diferentes áreas del club ("Imbabura Sporting Club", s. f.). Esta organización permite que se mantenga el orden institucional y garantiza que los objetivos deportivos se cumplan en un entorno competitivo como el fútbol nacional.

Figura 1.
Estructura Interna Imbabura Sporting Club



Nota. Elaboración propia (2025)

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

1. Tipo de investigación

La presente investigación se basó en un enfoque mixto, combinando métodos cualitativos y cuantitativos con el fin de lograr una comprensión integral del impacto de la comunicación organizacional en el comportamiento social del equipo Imbabura Sporting Club. Este enfoque permitió integrar entrevistas semiestructuradas, encuestas estructuradas y análisis de resultados para validar y triangular la información recolectada.

Según Hernández-Sampieri (2018), “los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio” (p. 643). En esta investigación, la metodología cualitativa se aplicó a través de entrevistas semiestructuradas realizadas a los representantes de jugadores, personal técnico y directivos del equipo, mientras que la cuantitativa se apoyó en encuestas con escala de Likert aplicadas a todos los miembros del club.

2. Técnicas e Instrumentos de Investigación

Se emplearon dos técnicas principales: entrevistas semiestructuradas y encuestas estructuradas. Las encuestas posibilitaron la recolección de datos cuantificables acerca de factores claves como la cohesión interna, la motivación y el rendimiento de los canales comunicativos, mientras que las entrevistas permitieron investigar en profundidad cómo percibían los participantes la comunicación organizacional.

Instrumentos utilizados:

- **Guía de entrevistas semiestructuradas:** Contó con preguntas abiertas enfocadas en la fluidez comunicacional, el ambiente laboral, las relaciones interpersonales, propuestas de mejora y la toma de decisiones. Estas entrevistas permitieron una mayor profundidad y flexibilidad en las respuestas.
- **Encuesta con escala de Likert:** Contenía 13 preguntas con opciones de respuesta cerradas para evaluar la opinión acerca de la comunicación interna, la identificación con el club, el involucramiento, la motivación y la satisfacción con las actividades internas. Las respuestas permitieron el análisis correlaciones y patrones entre variables relevantes para los objetivos del estudio.

3. Preguntas de investigación

¿Cómo influye la comunicación organizacional en el comportamiento social en el equipo Imbabura Sporting Club, considerando su impacto en la cohesión interna y el desempeño colectivo del equipo?

¿Cuáles son las barreras de comunicación más comunes dentro del Imbabura Sporting Club y cómo afectan el rendimiento colectivo del equipo?

¿Qué estrategias de comunicación organizacional pueden adoptarse para fortalecer y mejorar el compromiso de los miembros del equipo?

4. Matriz de operacionalización de variables o matriz diagnóstica

La **Tabla 1** establece la relación entre los objetivos generales y específicos del estudio, los instrumentos metodológicos empleados y las variables fundamentales que guían el análisis. Esta matriz permite que la investigación acerca de cómo se comporta el equipo Imbabura Sporting Club en relación con la comunicación organizacional esté estructurada de forma precisa, lo que simplifica la identificación y valoración de los factores clave en la dinámica interna del equipo. Mediante de encuestas y entrevistas semiestructuradas, se tratan variables como la cohesión interna, el clima laboral, los procesos de comunicación y el compromiso organizacional, esto permite un análisis fundamentado desde una perspectiva integral que esté en consonancia con los objetivos de la investigación.

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variables

Objetivos	Instrumento	Variables
OG: Analizar el comportamiento social del equipo Imbabura Sporting Club frente a la comunicación organizacional durante el segundo semestre del 2024	Encuesta	Comunicación organizacional y comportamiento social
OE1: Analizar la cohesión interna del Imbabura Sporting Club.	Entrevista semiestructurada	Cohesión interna Cohesión Social Clima Laboral
OE2: Identificar los factores clave en los procesos comunicativos que impactan el desempeño colectivo y las relaciones interpersonales en el equipo.	Entrevista semiestructurada	Desarrollos Comunicativos Rendimiento Colectivo
OE3: Crear estrategias de comunicación a nivel organizacional que mejoren el clima laboral y fomenten un mayor compromiso entre los integrantes del equipo.	Entrevista semiestructurada	Estrategias de Comunicación Clima Organizacional

Nota. La tabla muestra la matriz de operacionalización de variables, que vincula los propósitos del estudio con los instrumentos aplicados y las variables analizadas. Elaboración propia (2025).

5. Participantes

5.1. Población investigada

La población estuvo compuesta por 25 miembros del Imbabura Sporting Club, distribuidos en tres grupos funcionales:

Tabla 2.
Población

Grupo	Número de integrantes
Jugadores	15
Cuerpo Técnico	7
Directivos	3

Nota. La tabla muestra la distribución de la población del estudio, detallando el número de

integrantes por grupo dentro del Imbabura Sporting Club. Elaboración propia (2025).

6. Muestra

Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, eligiendo deliberadamente a individuos que tuvieran experiencia directa en la comunicación organizacional del club.

- Para las entrevistas, se eligió a un jugador (capitán del equipo), un integrante del cuerpo técnico y un directivo.
- Las encuestas fueron aplicadas a todos los integrantes del club (25 personas).

6.1. Características Generales de la Muestra

Edad y Experiencia: Los jugadores poseen edades entre los 18 y 35 años, con distintos niveles de experiencia dentro del club.

Variedad de roles: Se abarcaron miembros de diferentes y niveles jerárquicos y posiciones en el campo dentro de la organización.

Experiencia en administración: Los entrevistados del cuerpo técnico y la administración tenían una considerable experiencia en dirección y gestión interna del equipo.

7. Procedimiento y Análisis de Datos.

El procedimiento general de este estudio se llevó a cabo en tres etapas fundamentales:

Recolección de datos: Los integrantes del Imbabura Sporting Club fueron encuestados a través de formularios digitales y entrevistas semiestructuradas realizados de forma presencial. Antes de su aplicación, se solicitó el consentimiento informado a todos los participantes, asegurando su anonimato, la privacidad de la información y que se trata de una participación voluntaria, en línea con principios éticos de la investigación.

Análisis cuantitativo: Los datos recolectados mediante las encuestas fueron procesados y organizados. Se llevaron a cabo análisis descriptivos con el propósito de detectar patrones, tendencias y frecuencias vinculadas con la percepción de la comunicación interna, la implicación en actividades del club y el grado de compromiso organizacional.

Análisis cualitativo: Las entrevistas fueron grabadas, transcritas y la técnica de análisis temático fue utilizada para el análisis. Las respuestas se clasificaron en categorías emergentes que guardan relación con las dimensiones de estrategias de mejora, clima laboral, cohesión interna y procesos comunicativos. Este estudio brindó una perspectiva más profunda acerca de las dinámicas organizacionales del equipo al añadir información cuantitativa.

CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de las encuestas y entrevistas aplicadas al equipo de trabajo y cuerpo técnico del Imbabura Sporting Club, con el objetivo de analizar la comunicación interna de la organización y su relación con la cohesión social, el clima laboral y el desempeño colectivo. Los datos recolectados fueron organizados en cuadros estadísticos para facilitar su interpretación. El análisis se realiza a partir de una muestra compuesta por jugadores, entrenadores y personal administrativo, lo que permite identificar patrones relevantes, contrastarlos con el marco teórico y discutir su implicación en el contexto organizacional del club.

1. Análisis encuesta

1.1. Percepción acerca de la fluidez comunicativa en del equipo

Para conocer cómo los miembros del Imbabura Sporting Club perciben la fluidez de la comunicación interna, se planteó la siguiente pregunta en la encuesta: "*¿Cómo considera la fluidez de la comunicación dentro del equipo?*".

Tabla 3.
Percepción sobre la fluidez de la comunicación.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy fluida	5	20%
Fluida	14	56%
Poco fluida	5	20%
No fluida	1	4%
Total	25	100%

Nota. Los datos muestran cómo los participantes perciben la fluidez de la comunicación interna. Elaboración propia (2025).

Análisis:

El 56% los encuestados opina que la comunicación dentro del equipo es fluida, lo que indica una valoración mayoritariamente positiva. Sin embargo, un 20% indica que la comunicación es poco fluida, lo que evidencia que existen algunas barreras o limitaciones en la interacción cotidiana. Estos datos señalan que, aunque el equipo tiene una base comunicativa operativa, hay margen para optimizar los canales y procedimientos de comunicación interna. Tocar estos asuntos críticos podría mejorar el clima laboral y reforzar la cohesión grupal, elementos esenciales para un actuación organizacional más efectiva.

1.2. Circulación de información interna

Con el fin de evaluar la eficacia en la distribución de la información dentro del Imbabura Sporting Club, se planteó la pregunta: "*¿La información circula oportunamente entre todos los miembros?*".

Tabla 4.
Evaluación en la transmisión de la información.

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	12	48%
A veces	11	44%
Rara vez	2	8%
Nunca	0	0%
Total	25	100%

Nota. La muestra la percepción de los participantes tabla sobre la frecuencia y oportunidad con la que circula la información dentro del equipo. Elaboración propia (2025).

Análisis:

Según los datos, aunque hay una tendencia positiva, la información no fluye de forma constante en todo el equipo. El 48% de las personas encuestadas opina que la información siempre se transmite a tiempo. Un 8% indica que la información rara vez se recibe a tiempo, lo que muestra un margen de mejora en los flujos de comunicación.

Estos resultados demuestran la urgencia de reforzar los sistemas de comunicación interna, enfatizando en la puntualidad y el alcance de los mensajes en todos los niveles del equipo. Asegurar que todos los integrantes reciban la información de forma clara y a tiempo ayudará a disminuir confusiones, optimizar la coordinación y promover un clima laboral más unido y eficiente.

1.3. Percepción del impacto de las relaciones interpersonales y la comunicación interna en el desempeño del equipo

Para comprender cómo valoran los miembros del Imbabura Sporting Club la relación entre la comunicación interna, las relaciones interpersonales y el rendimiento colectivo, se formuló la pregunta: "*¿Qué nivel de impacto considera que tienen las relaciones entre compañeros y la comunicación interna en el desempeño del equipo?*".

Tabla 5.

Impacto percibido de la comunicación interna y relaciones entre compañeros en el desempeño del equipo

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Impacto muy alto	8	32%
Impacto alto	6	24%
Impacto moderado	11	44%
Impacto bajo	0	0%
Sin impacto	0	0%
Total:	25	100%

Nota. La tabla refleja la percepción de los participantes sobre la influencia que tiene la comunicación interna en el desempeño general del equipo. Elaboración propia (2025).

Análisis:

El 100% de los encuestados según los resultados, admite que la comunicación interna y las relaciones entre compañeros tienen un impacto positivo en el rendimiento. No se reportaron respuestas en las categorías de “impacto bajo” o “sin impacto”, lo que demuestra un consenso sólido sobre la relevancia de estos factores para el desempeño del equipo. Este hallazgo corrobora que la eficacia de la comunicación y la calidad de las relaciones interpersonales son considerados componentes fundamentales para el buen funcionamiento grupal. Esto coincide con lo que se establece en el marco teórico acerca de que tanto el clima organizacional como la cohesión son factores decisivos en el rendimiento deportivo.

1.4. Participación en reuniones o eventos organizados por el club.

Se planteó la cuestión con el fin de entender qué tan comprometidos y participativos están los integrantes del Imbabura Sporting Club en las instancias de interacción institucional: "*¿Participa regularmente en reuniones o eventos organizados por el club?*".

Tabla 6.*Participación en reuniones o eventos organizados por el club*

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	72%
A veces	5	20%
Rara vez	1	4%
Nunca	1	4%
Total:	25	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que los participantes asisten a reuniones o eventos organizados por el club, evidenciando un alto nivel de participación regular. Elaboración propia (2025).

Análisis:

Según los resultados, el 72% de los encuestados dice que asiste a todas las reuniones o eventos organizados por el club. Las respuestas menos comunes “rara vez” y “nunca”, cada con un 4%, lo cual indica que se trata de casos aislados dentro del equipo. Un grado elevado de participación institucional, que es positivo para conservar la unidad del grupo y fortalecer la cultura organizacional, se evidencia en esta alta participación. No obstante los casos minoritarios que muestran una participación escasa o nula podrían estar vinculados a elementos como desmotivación, carencia de información o desorganización, circunstancias que es necesario tener en cuenta para conseguir una integración total.

1.5. Nivel de motivación para participar en actividades internas

Con el propósito de conocer el grado de motivación que sienten los miembros del Imbabura Sporting Club frente a las actividades internas propuestas por la organización, se planteó la pregunta: “¿Qué tan motivado se siente para participar en actividades internas?”.

Tabla 7.*Nivel de motivación para participar en actividades internas*

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy motivado	12	48%
Motivado	12	48%
Poco motivado	0	0%
Nada motivado	1	4%
Total:	25	100%

Nota. La tabla presenta el nivel de motivación que los participantes manifiestan para involucrarse en las actividades internas del club. Elaboración propia (2025).

Análisis:

Un 96% de las personas encuestadas manifiestan que se sientan motivadas o muy motivadas para participar en actividades internas del club; esto evidencia un elevado nivel de compromiso y disposición con la vida organizacional del equipo. Esta información es muy alentadora porque esta fuerte vinculado con la participación activa, la integración de grupo y el fortalecimiento del ambiente laboral.

No obstante, un 4% de los encuestados dice no sentirse motivado en lo más mínimo, lo cual, a pesar de ser una minoría es indicio de alerta porque podría relacionarse a experiencias negativas, falta de reconocimientos o descoordinación con las metas grupales. Detectar y atender estas situaciones puede ayudar a que todos los miembros se sientan apreciados e incluidos en el ambiente organizacional.

1.6. Identificación con los valores y objetivos del Imbabura Sporting Club

Con el fin de evaluar el grado de alineación entre los miembros del club y los principios institucionales, se formuló la pregunta: "*¿Qué tan identificado se siente usted con los valores y objetivos del Imbabura Sporting Club?*".

Tabla 8.

Nivel de identificación con los valores y objetivos del club

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente	18	72%
Medianamente	7	28%
Poco	0	0%
Nada	0	0%
Total	25	100%

Nota. La tabla presenta muestran su motivación para integrarse a las actividades internas del club en la tabla. Elaboración propia (2025).

Análisis:

Los hallazgos muestran que una gran mayoría (72%) está completamente de acuerdo con los objetivos y valores institucionales del Imbabura Sporting Club. No se obtuvieron respuestas en las categorías “poco” o “nada”, lo que significa que todos los participantes se identifican, hasta cierto punto. Esta identificación es un elemento fundamental para la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia al interior del equipo, pues hace coincidir los intereses individuales con las metas grupales. Preservar y fortalecer la conexión a través de la comunicación y con los principios puede ayudar a optimizar el clima organizacional y el

desempeño grupal.

1.7. Disposición para recomendar al Imbabura Sporting Club

Como parte de la evaluación de la percepción general y el nivel de satisfacción de los miembros con respecto al ambiente organizacional, se planteó la pregunta: "*¿Recomendaría a otros formar parte del club?*".

Tabla 9.
Disposición a recomendar al Imbabura Sporting Club

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, totalmente	15	60%
Probablemente sí	7	28%
Probablemente no	2	8%
No	1	4%
Total:	25	100%

Nota. Esta tabla muestra la disposición de los participantes a recomendar el equipo, reflejando el nivel de satisfacción y compromiso percibido con la institución. Elaboración propia (2025).

Análisis:

El 88% de las respuestas son favorables, lo que indica que la mayoría de los participantes están dispuestos a recomendar el club. Esto muestra una apreciación favorable del ambiente interno, las relaciones y la experiencia institucional que los miembros del club han tenido.

Sin embargo, se detectan casos minoritarios (12%) que expresan reservas. Estas percepciones podrían estar afectadas por barreras de comunicación, experiencias personales o problemas específicos que necesitan un análisis más detallado. Tomar en cuenta estas opiniones podría ser una oportunidad para optimizar la gestión interna y fortalecer la imagen de la institución.

1.8. Percepción sobre la efectividad de los medios utilizados por el club para comunicar información

Con el fin de analizar la operatividad de los canales de comunicación interna que emplea el Imbabura Sporting Club, se formuló la siguiente pregunta: "*¿Qué tan efectivos considera los medios que usa el club para comunicar información (grupos de WhatsApp, reuniones, comunicados)?*".

Tabla 10.*Efectividad percibida de los medios de comunicación interna*

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy efectivos	11	44%
Efectivos	11	44%
Poco efectivos	3	12%
Nada efectivos	0	0%
Total:	25	100%

Nota. Esta tabla presenta la percepción de los participantes sobre la efectividad de los medios de comunicación interna utilizados en el Imbabura Sporting Club. Elaboración propia (2025).

Análisis:

El 88% de los encuestados cree que los medios que emplea el club para transmitir información son efectivos o muy efectivos, lo cual indica una apreciación favorable respecto a la efectividad de los canales actuales. Solamente un 12% piensa que estos mecanismos son poco efectivos y ninguno los considera ineficaces, lo cual respalda la validez de los procedimientos usados hasta ahora. La entidad ha conseguido establecer canales de comunicación que, en términos generales, cumplen con el propósito de mantener a sus miembros informados, según estos datos. Sin embargo, el hecho de que haya una minoría insatisfecha sugiere que es posible mejorar la comunicación interna al optimizar aspectos como la claridad, frecuencia o el tipo de contenido compartido.

1.9. Canal de comunicación más utilizado dentro del club

Para identificar el canal de comunicación predominante en la dinámica interna del Imbabura Sporting Club, se planteó la pregunta: "*¿Qué canal de comunicación utiliza con mayor frecuencia dentro del club?*".

Tabla 11.*Canal de comunicación más frecuentemente utilizado.*

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
WhatsApp	21	84%
Reuniones presenciales	4	16%
Llamadas telefónicas	0	0%
Correo electrónico	0	0%
Total:	25	100%

Nota. Esta tabla presenta los canales más empleados, poniendo de relieve que la mensajería instantánea es el medio principal de la comunicación interna. Elaboración propia (2025).

Análisis:

Los datos revelan que WhatsApp es el canal de comunicación más utilizado, con un 84% de preferencia entre los encuestados, seguido por las reuniones presenciales (16%). No se registraron respuestas a favor de llamadas telefónicas ni correos electrónicos, lo que muestra una clara inclinación hacia los medios digitales de mensajería instantánea por su practicidad y rapidez.

Este resultado muestra una comunicación, en su mayoría directa e informal, que es posible gracias a la tecnología móvil; esto puede ser beneficioso en situaciones que exigen rapidez. No obstante, también supone el desafío de garantizar que los datos comunicados a través de estos medios sean claros, oficiales y estén bien estructurados, con el fin de prevenir confusiones o falta de seguimiento.

1.10. Frecuencia con la que los miembros pueden expresar opiniones o sugerencias

Con el objetivo de medir el nivel de apertura comunicacional dentro del Imbabura Sporting Club, se planteó la pregunta: "*¿Con qué frecuencia puede expresar su opinión o sugerencias dentro del club?*".

Tabla 12.

Frecuencia con la que los miembros expresan sus opiniones o sugerencias

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	7	28%
A menudo	10	40%
A veces	7	28%
Nunca	1	4%
Total:	25	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con la que los miembros expresan sus opiniones o sugerencias. Elaboración propia (2025).

Análisis:

Los hallazgos muestran que el 68% de los participantes en la encuesta cree que tiene la capacidad de manifestar sus opiniones o recomendaciones siempre o a menudo, lo cual apunta a un ambiente relativamente propicio para el diálogo. No obstante, un 28% indica que solo a veces tiene esa oportunidad, lo cual genera una preocupación específica respecto al acceso a los espacios de comunicación. A pesar de que hay una base participativa relativamente sólida estos datos muestran que todavía se puede reforzar los canales de retroalimentación y fomentar

un ambiente inclusivo, donde todos los miembros sean escuchados y apreciados, promover este tipo de comunicación ayuda de manera directa a la confianza interna y clima laboral.

1.11. Percepción sobre si las opiniones son tomadas en cuenta

Con el propósito de identificar cómo perciben los miembros del Imbabura Sporting Club la receptividad de la organización hacia sus aportes, se planteó la pregunta: "*¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?*".

Tabla 13.
Percepción sobre la consideración de las opiniones por parte del club

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	6	24%
A veces	16	64%
Rara vez	3	12%
Nunca	0	0%
Total:	25	100%

Nota. La tabla presenta la percepción de los miembros sobre cómo el club considera sus opiniones. Elaboración propia (2025).

Análisis:

El 64% de los participantes afirma que sus opiniones son consideradas solamente a veces, el 12% indica que sucede raramente y ninguna respuesta fue registrada en la opción "nunca". Estos datos muestran una percepción mixta: aunque las opiniones del equipo no están completamente devaluadas, la mayoría no nota ni persistencia ni claridad en la retroalimentación. Esto indica que es necesario establecer métodos más claros y consistentes de escucha activa, tales como buzones de sugerencias, reuniones estructuradas o espacios participativos para que los integrantes perciban que su voz tiene un efecto real en la toma de decisiones.

1.12. Participación activa en actividades organizadas por el club

Con el fin de medir el nivel de implicación de los miembros del Imbabura Sporting Club en las actividades promovidas por la organización, se planteó la pregunta: "*¿Participa activamente en las actividades organizadas por el club?*".

Tabla 14.
Participación activa en actividades del club

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	18	72%
A veces	4	16%
Rara vez	3	12%
Nunca	0	0%
Total:	25	100%

Nota. La tabla muestra la frecuencia con que los miembros participan activamente en actividades del club. Elaboración propia (2025).

Análisis:

Los resultados muestran que la mayoría de los encuestados (72%) participa siempre en las actividades organizadas por el club, lo cual refleja un alto nivel de compromiso y vinculación con las dinámicas internas de la institución. Un 16% indica que participa a veces. Estos datos indican un panorama positivo en cuanto a la participación activa, lo que contribuye a fortalecer la cohesión grupal y el sentido de pertenencia. No obstante, el grupo que participa con menor frecuencia merece atención, ya que podría estar enfrentando barreras de comunicación, motivación o disponibilidad, las cuales podrían abordarse con estrategias más inclusivas y participativas.

1.13. Nivel de satisfacción con las actividades internas del club

Para evaluar el grado de satisfacción de los miembros del Imbabura Sporting Club respecto a las actividades internas que organiza la institución, se formuló la pregunta: "*¿Qué tan satisfecho está con las actividades internas realizadas por el club?*".

Tabla 15.
Satisfacción con las actividades internas del club

Opción de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	9	36%
Satisfecho	12	48%
Poco satisfecho	4	16%
Insatisfecho	0	0%
Total:	25	100%

Nota. La tabla refleja el nivel de satisfacción de los miembros con las actividades internas. Elaboración propia (2025).

Análisis:

El 84% de los participantes manifiesta estar satisfecho o muy satisfecho con las actividades internas promovidas por el club, lo que refleja una percepción general positiva respecto a la organización y contenido de dichas actividades. Sin embargo, un 16% expresa estar poco satisfecho, lo que, si bien no es alarmante, indica que existe un margen de mejora.

Este resultado indica que las actividades internas satisfacen de manera considerable las expectativas del grupo; sin embargo, sería útil revisar y diversificar las propuestas, teniendo en cuenta que los miembros necesitan sus intereses o sugerencias, para lograr una participación más amplia, motivación y sentido de pertenencia.

2. Análisis Entrevista

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas con tres actores principales del Imbabura Sporting Club: un jugador, un directivo y un integrante del cuerpo técnico. El objetivo fue complementar la información cuantitativa y lograr un entendimiento más profundo de las dinámicas comunicativas en el club. Las entrevistas se enfocaron en asuntos como la cohesión grupal, fluidez de la comunicación interna, participación de los miembros, motivación y las estrategias comunicativas implementadas.

Tabla 16.

Matriz de análisis de entrevistas

Categoría	Entrevista 1: Cuerpo Técnico	Entrevista 2: Directivo	Entrevista 3: Jugador
Comunicación interna	Clara, directa, constante, con escucha activa y respeto mutuo. Uso de reuniones y redes sociales.	Muy buena, suficiente y diaria para mantener a todos informados. Utilización de reuniones y WhatsApp.	Bastante regular, con comunicación frecuente, aunque algunos miembros carecen de información. Comunicación individual y grupal.
Relaciones interpersonales	Fuertes y cooperativas, con asistencia constante.	Buenas, con trabajo en equipo y apoyo ininterrumpido.	Positivas, ayuda mutua y cooperación significativa para lograr los objetivos.
Colaboración para objetivos	Esencial para obtener un rendimiento grupal.	Es la herramienta principal para cumplir metas.	Demasiado importante para el logro de metas.
Satisfacción con ambiente laboral	Satisfecho; recomienda	Satisfecho; propone mejorar la rapidez de	Satisfactorio; destaca la importancia del

	fortalecer comunicación interna y más espacios para desarrollo personal/profesional.	respuesta entre sectores.	entendimiento mutuo para crecer como equipo.
Canales de comunicación más usados	WhatsApp, encuentros presenciales y eficacia alta.	Reuniones presenciales y WhatsApp; eficaces y rápidas.	Comunicación individual y grupal, muy efectiva.
Frecuencia y productividad de interacción	Diaria y productiva, con soluciones inmediatas.	Eficiente, productiva y diaria para el equipo.	Interacción que se considera esencial, bastante frecuente.
Impacto en la toma de decisiones y eficacia	Una comunicación clara y a tiempo que mejora la eficiencia y las decisiones.	Comunicación importante con respuestas instantáneas; mejora la eficiencia.	Gran impacto, optimiza la eficacia en las decisiones.
Influencia en el rendimiento del equipo	Relaciones y comunicación promueven la confianza, coordinación y la motivación	Proporciona soluciones rápidas a las necesidades.	Las relaciones y comunicación positivas relacionadas con resultados exitosos.
Estrategias para optimizar el clima laboral	Actividades de integración.	Mejorar los niveles de aprobación para satisfacer los requerimientos.	Más interacciones de grupo y convivencias (psicológicas, comidas, reuniones).
Cambios para incrementar compromiso	Comunicación clara, reconocimiento y mayor interacción.	Modificación en el procedimiento para aprobar órdenes o tareas.	Mayor identificación con el equipo y la ocupación.
Opinión acerca de estrategias actuales	Efectivas, con potencial de mejora.	Buenas y rápidas, no requiere modificaciones.	Productivas, pero con posibilidades de generar un mayor impacto.
Retroalimentación para mejora	Adecuada, pero debería ser más frecuente y constructiva.	Suficiente para mejorar, no necesita modificaciones.	Muy importante; recomienda reuniones audiovisuales para fortalecer el equipo.

Nota. La tabla consta de los principales hallazgos de las entrevistas realizadas a tres miembros clave, enfatizando aspectos de la comunicación. Elaboración propia (2025).

Por razones éticas y metodológicas, se ha decidido mantener el anonimato de los participantes, identificándolos como **Entrevista 1**, **Entrevista 2** y **Entrevista 3**. Cada uno aportó, desde su rol, una visión valiosa sobre las fortalezas y debilidades comunicacionales de la institución, lo cual enriquece el análisis general de esta investigación.

2.1. Entrevista 1

El entrevistado destacó que la comunicación interna es directa, constante y clara, subrayando la práctica del respeto mutuo entre los miembros y de la escucha activa. Señaló que la comunicación es regular y bien estructurada, mediante el uso de redes sociales y reuniones periódicas para mantener a todos actualizados en el momento adecuado.

Acerca de las relaciones interpersonales, las describió como fuertes y cooperativas, con un respaldo continuo entre los integrantes tanto dentro y fuera del entorno laboral. Subrayó que la colaboración pese esencial para lograr el desempeño del equipo y sus metas. Aunque indicó que era necesario potenciar la comunicación interna y ofrecer más oportunidades para el crecimiento personal y profesional. Por su rapidez y claridad, los medios más empleados son las reuniones presenciales y WhatsApp, que se consideran muy eficaces.

La interacción diaria entre los integrantes es habitual y eficaz, lo que produce soluciones rápidas. Además, la comunicación clara y a tiempo incrementa notablemente la toma de decisiones y la eficiencia del equipo.

Según el entrevistado, las relaciones interpersonales y la comunicación interna promueven la confianza, la coordinación y la motivación, lo que tiene un efecto positivo en el rendimiento. Sugirió la puesta en marcha de actividades de integración para optimizar el ambiente laboral. Respecto a la participación de los miembros, sugirió que se comunicaran de manera más transparente, se reconocieran los logros y se participara más en el proceso de toma de decisiones. Aunque consideró eficaces las estrategias comunicativas actuales, señaló que pueden ser mejoradas.

Por último, consideró positiva la retroalimentación, pero propuso que se realice más a menudo de manera constructiva y enfocada en soluciones a través de sesiones regulares.

2.2. Entrevista 2

El entrevistado describió la comunicación interna como muy buena, resaltando que es diaria y adecuada para mantener a todos los involucrados informados. Se calificó la relación interpersonal como buena, con un apoyo constante y trabajo en equipo continuo.

Consideró que la colaboración es la principal herramienta para alcanzar los objetivos del

equipo. En cuanto al ambiente laboral, se mostró satisfecho, aunque sugirió mejorar la velocidad de respuesta de los diferentes sectores.

Las reuniones presenciales y WhatsApp son los canales de comunicación más utilizados, ya que se consideran efectivos y rápidos. Interactuar con otros miembros del equipo tiene lugar todos los días y siempre resulta beneficioso. En relación con la influencia de la comunicación en el proceso de toma de decisiones, dijo que es esencial y que las respuestas a las circunstancias surgen al instante, lo cual favorece una eficiencia más alta.

El entrevistado destacó que la comunicación interna y relaciones interpersonales influyen favorablemente en el rendimiento, ya que permite encontrar soluciones rápidas a las necesidades que llegan a aparecer.

Con el objetivo de mejorar el clima laboral, sugirió optimizar los niveles de aprobación necesarios para satisfacer las exigencias. Asimismo, con el objetivo de incrementar el compromiso de los miembros con el club, propuso una modificación en la manera de aprobar las órdenes o tareas.

Finalmente, sin detectar la necesidad de mejoras, las estrategias actuales de comunicación fueron calificadas como eficaces y rápidas. Además, opinó que la retroalimentación es adecuada para optimizar el rendimiento y el clima laboral, por lo cual no cree que sea necesario hacer cambios en el procedimiento.

2.3. Entrevista 3

El entrevistado consideró que la comunicación interna como bastante regular, y apuntó que, a pesar de ser relativamente frecuente, algunos integrantes aún desconocen cierta información, lo cual muestra áreas para mejorar en cuanto a la transmisión de mensajes. Se valoró la relación interpersonal de manera positiva, resaltando la colaboración y el apoyo recíproco entre los miembros como cuestiones fundamentales para lograr las metas. Sobre el ambiente laboral, lo valoró como satisfactorio, enfatizando la importancia de un entendimiento mutuo para el desarrollo conjunto.

Los canales de comunicación más utilizados son tanto personales como grupales, y fueron considerados bastante efectivos. La interacción entre miembros es frecuente y considerada fundamental para el funcionamiento del equipo.

Se mencionó que la comunicación tiene un valor elevado en cuanto a su impacto en la toma de decisiones, ya que mejora de manera significativa la eficiencia. Además, las relaciones interpersonales y la comunicación interna se relacionaron con resultados favorables, llegando incluso a vincular la buena comunicación con los triunfos del equipo. Sugirió promover más

interacciones y convivencias grupales para mejorar el clima laboral, incluyendo comidas, reuniones, aspectos psicológicos, con el objetivo de reforzar los vínculos entre los miembros. En cuanto a aumentar el compromiso de los miembros, destacó la importancia de que se identifiquen con el equipo y con la profesión que desempeñan. Sobre las estrategias comunicativas actuales, las calificó como productivas, pero consideró que podrían generar un mayor impacto en los resultados.

Finalmente, enfatizó el valor de la retroalimentación para optimizar el desempeño y el ambiente laboral, proponiendo la inclusión de reuniones audiovisuales como una estrategia para mejorar y fortalecer el trabajo en equipo.

3. Discusión

La presente investigación tuvo como objetivo analizar cómo influye la comunicación organizacional en el comportamiento social del Imbabura Sporting Club. A partir de los resultados obtenidos en encuestas y entrevistas, se discuten las tres preguntas de investigación planteadas.

3.1. ¿Cómo influye la comunicación organizacional en el comportamiento social del equipo Imbabura Sporting Club, considerando su impacto en la cohesión interna y el desempeño colectivo del equipo?

Los hallazgos indican que el 100 % de los encuestados acepta que la comunicación y las relaciones interpersonales tienen un efecto positivo en el rendimiento. Asimismo, un 72 % participa siempre en las reuniones de la institución, lo que muestra un nivel elevado de implicación. Tanto el cuerpo técnico y el directivo consideraron la comunicación como “clara y suficiente para coordinar al grupo”, pero el jugador indicó que “en ocasiones la información llega tarde”, lo cual afecta la planificación de entrenamientos. Esto muestra que una comunicación clara y puntual mejora la coordinación, fortalece la cohesión interna y reduce conflictos. En esta línea, Fernández et al. (2019) argumentan en esta dirección que la calidad de la comunicación tiene un impacto directo en las actitudes de los integrantes de una organización, incluso siendo capaz de producir resistencia o apertura hacia el cambio. Esto verifica que, en el caso del Imbabura Sporting Club, la comunicación no solo transmite información, sino que también regula las conductas sociales, promueve la integración y se vuelve en un elemento crucial para el rendimiento total del club.

3.2. ¿Cuáles son las barreras comunicacionales más comunes dentro del Imbabura Sporting Club y cómo afectan el desempeño colectivo del equipo?

A pesar de que el 88 % considera que los canales de comunicación son efectivos, el 64 % siente

que sus opiniones solo se tienen en cuenta “a veces”. El jugador entrevistado indicó que “algunos miembros aún desconocen información importante”, lo que evidencia una desigualdad en la difusión de datos. A la vez, el directivo observa los canales ágiles, lo que muestra diferencias de percepción entre niveles jerárquicos. Esto confirma lo señalado en teorías de comunicación organizacional: las barreras comunicativas ya sean jerárquicas o relacionadas con la retroalimentación pueden deteriorar el clima laboral y generar frustración. Este hallazgo coincide con lo señalado por Morales (2016), quien plantea que para superar barreras comunicacionales es necesario evitar los prejuicios, investigar las características del interlocutor, escuchar con atención y escoger el momento apropiado, garantizando así un intercambio más efectivo.

3.3 ¿Qué estrategias de comunicación organizacional pueden implementarse para fortalecer y mejorar el compromiso de los miembros del equipo?

Para fortalecer y optimizar el compromiso de los integrantes del Imbabura Sporting Club, es crucial implementar estrategias de comunicación organizacional que tengan la motivación como eje principal. La comunicación efectiva no solo transmite información, sino que además fomenta la voluntad de esfuerzo conjunto y el sentido de pertenencia. Esto está en línea con lo que García et al. (2014) afirmaron: “la motivación es un elemento esencial en el deporte, que ejerce una influencia significativa respecto del inicio, mantenimiento y/o abandono del mismo por parte de los practicantes; igualmente es útil para evaluar el rendimiento, así como la guía y la dirección de la conducta del deportista” (p. 74). Esto pone énfasis en que un alto grado de motivación es esencial para el rendimiento eficaz del equipo.

En esa misma línea, Yacelga (2016) enfatiza que “una de las capacidades más importantes de un entrenador de fútbol es formar de los jugadores disponibles una alineación que puede prometer tener éxito. Tanto en la alineación de los jugadores para un partido, como en la formación del equipo a largo plazo, no solo se deben considerar las capacidades técnicas o físicas, sino también los rasgos motivacionales, la conducta y las cualidades mentales” (p. 107). Esta visión subraya la importancia de implementar estrategias comunicativas que no solamente transmitan órdenes, sino que además consoliden los vínculos afectivos y el compromiso de los integrantes del club.

Los resultados de la encuesta indican que el 72 % afirma sentirse totalmente identificado con la institución y el 96 % se siente motivado o muy motivado, lo cual demuestra que la comunicación clara y motivación interna refuerzan el clima laboral. Asimismo, las entrevistas corroboran que el reconocimiento y las actividades de integración potencian la disposición y

el trabajo en equipo, destacando la relevancia de conservar estrategias comunicacionales que fomenten la cohesión del equipo.

CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. Conclusiones

La comunicación interna en el Imbabura Sporting Club es mayoritariamente clara, directa y constante, aunque se detectan dificultades en la difusión equitativa de la información entre todos los miembros, lo que evidencia áreas de mejora en los canales comunicativos.

El compañerismo, colaboración y respeto mutuo son los rasgos de las relaciones interpersonales en el club, elementos que mejoran la dinámica en grupo y apoyan al rendimiento colectivo del equipo.

Los desafíos en la agilidad de procesos internos, sobre todo en lo que respecta a la respuesta de solicitudes, y en la participación activa de los miembros, los cuales afectan la calidad del desempeño y de las relaciones dentro del equipo.

A pesar de que el clima laboral es visto como positivo, se observan posibilidades para reforzarlo a través del desarrollo personal, áreas de integración y sistemas de reconocimiento que fomenten un compromiso y sentido de pertenencia más fuertes.

2. Recomendaciones

Se recomienda a las autoridades del club mejorar los canales de comunicación interna, creando sistemas organizados y con roles definidos para asegurar la difusión oportuna y puntual de la información a todos los integrantes.

Es importante que el cuerpo técnico y área de recursos humanos fomenten un clima de confianza y mejorar las relaciones interpersonales, impulsando actividades e instancias de integración, como pueden ser las convivencias, talleres y dinámicas colaborativas.

La dirección del club debería agregar estrategias de desarrollo personal y profesional, que abarquen capacitaciones y seguimiento individual, para mejorar el clima laboral y la satisfacción general de los miembros.

Los directivos y líderes de equipo deben establecer procedimientos formales de reconocimiento público e impulsar la participación activa en la toma de decisiones a través de espacios para la retroalimentación y asesoramiento, con el fin de incrementar el compromiso y la identificación con los valores de la institución.

REFERENCIAS

- Abarca, S., García, M., y Ortiz, R. (2021). *El liderazgo directivo en la gestión de conflictos de instituciones educativas*. 2(54). <https://pf.umcc.cu/index.php/atenas/article/view/79>
- Aced-Toledano, C., y Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación*, 12(2), 245.
<https://doi.org/10.14198/MEDCOM.18692>
- Aguilar, S. (2024). Avivando el sentimiento de pertenencia como base de la cohesión grupal e inclusión: una actividad reflexiva con el alumnado universitario. En *Tecnología, inclusión y diversidad en el aprendizaje del siglo XXI* (1a ed.). Dykinson.
<https://www.torrossa.com/en/resources/an/5831094#page=37>
- Bravo, R. (s.f). La identidad del equipo. *ValorPositiu*.
<https://www.valorpositiu.com/identidad-equipo/>
- Cestero, A. (2016). *La Comunicación no verbal: Propuestas metodológicas para su estudio*.
<http://hdl.handle.net/10017/25226>
- Coll, P., y Lluís, J. (2020). Planificación estratégica de la comunicación digital. En *Comunicar: De la táctica a la estrategia*.
<http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=29>
- Contreras Delgado, O. E., y Garibay Rendón, N. G. (2020). Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. *InMediaciones de la Comunicación*, 15(2), 43-70.
<https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>
- Delgado, J. (2014). *Motivación organizacional y bienestar laboral*.
<https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/81aec960-c671-498e-86d1-8805b53d8290/content>
- Díaz Chuquipiondo, R. (2021, abril 23). *Teoría de la Comunicación Corporativa*.

<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2519>

Ética deportiva: Bases para una actividad justa y respetuosa. (2024, 02). *Instituto Internacional de Ciencias Deportivas*. <https://cienciasdeportivas.com/etica-deportiva-bases-principios-importancia/>

Fernández, M. P., Visbal Franco, O., Duran, S. E., y Badde, G. (2019). Calidad de la comunicación y actitud de los empleados ante procesos de cambio organizacional.

Interdisciplinaria: Revista de Psicología y Ciencias Afines, 36(1).

<https://doi.org/10.16888/interd.2019.36.1.11>

García, J., Caracuel, J., y Ceballos, O. (2014). *Motivación y ejercicio físico deportivo: Una añeja relación*. 24(1).

Gaviño, J., Ultreras, A., y Sánchez, A. (2023). *Comportamiento Organizacional para el Balance Integral Humano desde la NOM-035 en escenario post-pandemia COVID-19*. 1.

<https://debe-haber.ccpaqp.org.pe/index.php/rcedh/article/view/15>

Hanco Gomez, M. S., Carpio Maraza, A., Laura Castillo, Z. J., y Flores Mamani, E. (2021).

Relaciones interpersonales y desempeño laboral en hoteles turísticos del departamento de Puno. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(3), 186-194. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.3.552>

Hernández-Sampieri, R. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuatitativa, cualitativa y mixta*.

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/archivos/materiales_de_consulta/drogas_de_abuso/articulos/sampierilasrutas.pdf

Imbabura Sporting Club. (s. f.). *imbaburascec*. Recuperado 5 de junio de 2025, de

<https://imbaburascec.com/>

Karam, T. (2020). La organización desde las teorías de la comunicación. Entre tradiciones y metáforas. *Sintaxis*, 1(4), 29-49. <https://doi.org/10.36105/stx.2020n4.02>

- Mena Méndez, D. (2024). La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Revista científica Pensamiento y Gestión*, 46, 11-47. <https://doi.org/10.14482/pege.46.1203>
- Milla, R., Moron, C., y Diaz, E. (2024). *La Influencia de la cultura organizacional, estilo de liderazgo y gestión del conocimiento en la capacidad de innovación en empresas del sector metalmecánico en Lima*. [UNIVERSIDAD ESAN].
<https://repositorio.esan.edu.pe/items/c624be16-5f92-46ef-9643-425c5799caed>
- Miranda Tapia, E. F., y Ley Rivera, V. I. (2024). Sociología de las Organizaciones. *TEPEXI Boletín Científico de la Escuela Superior Tepeji del Río*, 11(22), 62-64.
<https://doi.org/10.29057/estr.v11i22.12493>
- Morales, R. (2016). *Barreras de la comunicación interpersonal entre entrenadores y atletas de alto rendimiento de la Federación Nacional de Atletismo de Guatemala -FNA*. Universidad de San Carlos de Guatemala.
- Pérez, S. (2022). *El impacto de la comunicación interna en el comportamiento organizacional en la empresa Corporación Vega S. A. C., en el periodo 2021—2022* [Universidad Continental]. <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/12465>
- Puertas, R., Abedaño, M., y Valdiviezo, C. (2019). La planificación estratégica de la comunicación en la era digital. Los casos de estudio de Wallapop, Westwing y Fotocasa. *Vivat Academia. Revista de Comunicación*, 125-138.
<https://doi.org/10.15178/va.2019.147.125-138>
- Ríos, E., Páez, H., y Barbos, J. (2020). *Estrategias de comunicación: diseño, ejecución y seguimiento*. REDIPE. <https://redipe.org/editorial/estrategias-de-comunicacion-diseno-ejecucion-y-seguimiento/>
- Ripoll, P., González, P., Zornoza, A., y Orengo, V. (2021). *La influencia de los procesos de interacción grupal y el medio de comunicación sobre la eficacia de los grupos de trabajo*.

36(12). <https://www.redalyc.org/pdf/805/80536202.pdf>

Rodríguez, Y. (2021). *La comunicación organizacional en los procesos de dirección de la cultura física y el deporte*.

. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7840755.pdf>

Roncero, D., y Prado, J. (2015). *Barreras de la Comunicación en el Clima Organizacional de los Trabajadores Administrativos Nombrados de la Municipalidad Distrital de Santa María-Huaura 2015*.

<https://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/20.500.14067/1916/TFC-04-01.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Rumschisky, S. (2021). La importancia del compromiso en un equipo. *UPAD*.

<https://upadpsicologiacoaching.com/la-importancia-del-compromiso-en-un-equipo/>

Solares, B. (2015). La teoría de la acción comunicativa de Jürgen Habermas: Tres complejos temáticos. *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, 41(163).

<https://doi.org/10.22201/fcpys.2448492xe.1996.163.49649>

Valle, M. (2003). *La Comunicación Organizacional de Cara al Siglo XXI*. 32, 1-2.

Vallejo, G. (2010). *Modelo de comunicación no verbal en deporte y ballet*. 23(2).

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-338X2010000200006

Vargas Olarte, C. E. (2012). Ciencias del Deporte: Evolución de aspectos teórico científicos.

2012, 8(1). [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032012000100010&script=sci_arttext)

[38032012000100010&script=sci_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1900-38032012000100010&script=sci_arttext)

Yacelga, C. (2016). *Estrategias metodológicas de comunicación entre entrenador y deportistas para mejorar el desempeño de la disciplina de fútbol de la Federación Deportiva del Carchi 2015*.

<https://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/5429/1/05%20FECYT%202890%20TESIS%20DE%20GRADO.pdf>

Zendesk. (2024, enero 8). Manejo de conflictos: Estrategias prácticas de resolución. *Blog de Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/manejo-de-conflictos-estrategias-practicas-de-resolucion/>

ANEXOS

TABLA DE CONTENIDO

<i>Instrumento de Investigación (Encuesta)</i>	51
<i>Muestra representativa de las respuestas obtenidas en encuesta.</i>	52
<i>Instrumento de Investigación (Entrevista)</i>	53
<i>Muestra representativa de las respuestas obtenidas en entrevista.</i>	54

Instrumento de Investigación (Encuesta)

Gracias por participar en esta encuesta, cuyo propósito es recopilar información sobre la comunicación interna en el Imbabura Sporting Club y su impacto en las relaciones laborales dentro del equipo. Sus respuestas serán tratadas con estricta confidencialidad y se utilizarán únicamente con fines académicos, presentándose de manera general sin identificar a ningún participante. Su colaboración es fundamental para el desarrollo de este estudio.

Nombre:

Edad:

Puesto/ Cargo en el equipo:

- ¿Cómo considera la fluidez de la comunicación dentro del equipo?

1. Muy fluida
2. Fluida
3. Poca fluida
4. No fluida

- ¿La información circula oportunamente entre todos los miembros?

1. Siempre
2. A veces
3. Rara vez
4. Nunca

- ¿Qué nivel de impacto considera que tienen las relaciones interpersonales y la comunicación interna en el desempeño del equipo?

1. Impacto muy alto
2. Impacto alto
3. Impacto moderado
4. Impacto bajo
5. Sin impacto

- ¿Participa activa mente en las actividades organizadas por el club?

1. Siempre
2. A veces
3. Rara vez
4. Nunca

- ¿Qué tan motivado se siente para participar en actividades internas?

1. Muy motivado
2. Motivado
3. Poco motivado
4. Nada motivado

- ¿Qué tan identificado se siente usted con los valores y objetivos del Imbabura Sporting Club?

1. Totalmente
2. Medianamente
3. Poco
4. Nada

- ¿Recomendaría a otros formar parte del club?

1. Sí, totalmente
2. Probablemente sí
3. Probablemente no
4. No

- ¿Qué tan efectivos considera los medios que usa el club para comunicar información (grupos de WhatsApp, reuniones, comunicados)?

1. Muy efectivos
2. Efectivos
3. Poco efectivos
4. Nada efectivos

- ¿Qué canal de comunicación utiliza con mayor frecuencia dentro del club?

1. WhatsApp
2. Correo Electrónico
3. Llamadas telefónicas
4. Reuniones presenciales
5. Otros

- ¿Con qué frecuencia puede expresar su opinión o sugerencias dentro del club?

1. Siempre
2. A menudo
3. A veces
4. Nunca

- ¿Considera que sus opiniones son tomadas en cuenta?

1. Siempre
2. A veces
3. Rara vez
4. Nunca

- ¿Participa regularmente en reuniones o eventos organizados por el club?

1. Siempre
2. A veces
3. Rara vez
4. Nunca

- ¿Qué tan satisfecho está con las actividades internas realizadas por el club?

1. Muy satisfecho
2. Satisfecho
3. Poco satisfecho
4. Insatisfecho

Muestra representativa de las respuestas obtenidas en encuesta.

	D	E	F	G	H	I	J
1	Puesto/ Cargo en el equipo	¿Cómo considera la fluidez de la comunicación?	¿La información circula oportunamente?	¿Qué nivel de impacto considera que tienen?	¿Participa regularmente en reuniones o eventos?	¿Qué tan motivado se siente para participar en actividades?	¿Qué tan satisfecho está con las actividades internas?
2	Arquero	2. Fluida	2. A veces	3. Impacto moderado	2. A veces	2. Motivado	1. Totalmente
3	Jugador	3. Poco Fluida	3. Rara vez	3. Impacto moderado	3. Rara vez	4. Nada motivado	2. Mec
4	Interior	3. Poco Fluida	2. A veces	3. Impacto moderado	2. A veces	1. Muy motivado	1. Totalmente
5	Jugador	2. Fluida	2. A veces	3. Impacto moderado	1. Siempre	1. Muy motivado	2. Mec
6	Lateral/ jugador	2. Fluida	2. A veces	1. Impacto muy alto	1. Siempre	1. Muy motivado	1. Totalmente
7	Portero	2. Fluida	1. Siempre	2. Impacto alto	1. Siempre	2. Motivado	1. Totalmente
8	Jugador	2. Fluida	1. Siempre	1. Impacto muy alto	1. Siempre	2. Motivado	1. Totalmente
9	Lateral/Central izquierdo	3. Poco Fluida	2. A veces	3. Impacto moderado	1. Siempre	2. Motivado	2. Mec
10	Médico	2. Fluida	2. A veces	1. Impacto muy alto	2. A veces	2. Motivado	1. Totalmente
11	DIRECTOR TÉCNICO	1. Muy fluida	1. Siempre	1. Impacto muy alto	1. Siempre	1. Muy motivado	1. Totalmente
12	Jefe de seguridad	2. Fluida	2. A veces	3. Impacto moderado	1. Siempre	2. Motivado	1. Totalmente
13	Utilero	2. Fluida	1. Siempre	3. Impacto moderado	1. Siempre	1. Muy motivado	1. Totalmente
14	AT	2. Fluida	2. A veces	3. Impacto moderado	2. A veces	1. Muy motivado	1. Totalmente
15	Jugador	3. Poco Fluida	3. Rara vez	1. Impacto muy alto	4. Nunca	2. Motivado	2. Mec
16	Preparador Físico	1. Muy fluida	1. Siempre	1. Impacto muy alto	1. Siempre	1. Muy motivado	1. Totalmente
17	Jugador	2. Fluida	2. A veces	3. Impacto moderado	1. Siempre	2. Motivado	1. Totalmente
18	Jugador	2. Fluida	1. Siempre	2. Impacto alto	1. Siempre	2. Motivado	1. Totalmente

Nota. Elaboración propia (2025)

Instrumento de Investigación (Entrevista)

Gracias por aceptar participar en esta entrevista, cuyo propósito es profundizar en aspectos relacionados con la comunicación organizacional dentro del equipo de fútbol. La información que usted proporcione será tratada con total confidencialidad y utilizada exclusivamente con fines académicos. Su experiencia y opiniones son muy valiosas para el desarrollo de esta investigación.

Nombre:

Edad:

Puesto/ Cargo en el equipo:

- ¿Cómo definiría la comunicación entre los miembros del equipo?
- ¿Cómo describiría la frecuencia de la comunicación interna dentro del club? ¿Es suficiente para mantener a todos informados?
- ¿Cómo calificaría la relación interpersonal entre compañeros? ¿Se apoyan de forma mutua en las actividades?
- ¿Qué tan importante considera la colaboración entre compañeros para lograr las metas del equipo?
- ¿Está satisfecho con el clima laboral dentro del club? ¿Qué aspectos mejorarían su nivel de satisfacción?
- ¿Qué canales de comunicación usa con mayor frecuencia dentro del club? ¿Cómo calificaría su efectividad?
- ¿Con qué frecuencia comparte con otros miembros del equipo para intercambiar ideas y opiniones? ¿Considera que estas interacciones son productivas para el grupo?
- ¿Cómo considera que la comunicación impacta en la toma de decisiones dentro del equipo? ¿Siente que mejora la eficiencia?
- ¿Cree que las relaciones interpersonales y la comunicación interna impactan positivamente el rendimiento del equipo? ¿De qué manera?
- ¿Qué tipo de estrategias considera que podrían mejorar el clima laboral en el equipo?
- ¿Qué cambios en la comunicación cree que podrían aumentar el compromiso de los miembros del equipo con el club?
- ¿Qué opina sobre las estrategias de comunicación actuales dentro del club? ¿Considera que son efectivas o se podrían mejorar?
- ¿Cree que la retroalimentación dentro del equipo es suficiente para mejorar el rendimiento y el ambiente laboral? ¿Cómo se podría mejorar este proceso?

Muestra representativa de las respuestas obtenidas en entrevista.

	D	E	F	G	H	I
1	Puesto/ Cargo en el equipo:	¿Cómo describiría la comunicación entre los	¿Cómo describiría la frecuencia de la comuni	¿Cómo calificaría la relación interpersonal en	¿Qué tan importante considera la colaboración	¿Está satisfecho con el ambiente laboral dan
2	Entrenador Asistente	Muy clara, directa y constante. También fomentar	La comunicación es frecuente y bien organizada Usamos reuniones regulares y red sociales para r	Sólida y colaborativa. Si, se apoyan constantelem	Es fundamental, sin colaboración no se alcanza e	Si, para mejorar trabajaríamos en fortalecer la cor Reunio
3	SECRETARIO	Muy buena	Es diaria y es suficiente para mantener informado	La relación es buena y siempre trabajamos en eq	Es la principal herramienta la colaboración para lo	Si estoy satisfecho. Tal vez mejoraría la velocidad Con m
4	Jugador	Bastante regular	Bastante frecuente , ciertos miembros aún desco	Efectivamente	Demasiado importante	Dentro del Club es satisfactorio, entendimiento de Comur
5						
6						
7						
8						
9						

Nota. Elaboración propia (2025)