UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO

FACULTAD DE JURISPRUDENCIA Y CIENCIAS SOCIALES

CARRERA DE COMUNICACIÓN

TEMA:

"La comunicación interna y su incidencia en la gestión institucional del Club Técnico Universitario"

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA EN COMUNICACIÓN

AUTORA:

María José Armijo Solórzano

TUTOR:

Dr. Walter Viteri

AMBATO – ECUADOR

2025

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

En mi caso de Tutor de Tesis sobre el tema:

“La comunicación interna y su incidencia en la gestión institucional del Club Técnico Universitario” de la alumna María José Armijo Solórzano, estudiante de la carrera de Comunicación, considero que el presente trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la evaluación del jurado examinador designado por el Honorable Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, 18 de junio del 2025

EL TUTOR

Firmado electrónicamente por:
WALTER FRANCISCO VITERI TORRES
Validar únicamente con FirmaEC

_____

Dr. Walter Viteri

AUTORÍA DEL TRABAJO

Los criterios emitidos en la tesis **"La comunicación interna y su incidencia en la gestión institucional del Club Técnico Universitario",** como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y recomendaciones son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este trabajo de grado.

Ambato, 18 de junio del 2025

LA AUTORA



María José Armijo Solórzano

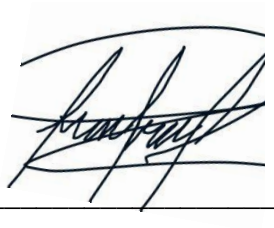
DERECHOS DE AUTOR

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga uso de este trabajo de titulación o parte de él, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación bajo las normativas de la Institución.

Cedo los Derechos Patrimoniales de mi trabajo de tesis, con fines de difusión pública, además apruebo la reproducción de este trabajo, dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre que dicha reproducción no suponga una ganancia económica y se realice respetando mis derechos de autor.

Ambato, 18 de junio del 2025

LA AUTORA



María José Armijo Solórzano

C.C: 0202352217

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres Consuelo Solórzano y Alexander Armijo, por su apoyo incondicional en cada una de mis decisiones y su compañía en cada etapa de mi vida. Gracias por enseñarme que la humildad y el trabajo honesto es lo que nos llevará lejos.

A mi hermano Nícolas Armijo por ser mi motor y razón principal para luchar por mis sueños, por ser mi acompañante en cada faceta y levantarme cuando el camino se torna complicado. A mis abuelos y abuelas que con su bendición y oraciones siempre han velado por mi bienestar.

Finalmente quiero dedicar esta tesis a mis mejores amigas, Carolina Chávez y Fiorella Soria, que se convirtieron en mi familia al brindarme su amistad sincera, apoyo y consejos honestos para no abandonar mis sueños y superarme como persona y profesional. Y a mis maestros que siempre fueron mi luz durante la carrera universitaria.

María José Armijo Solórzano

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecerle a Dios por su bendición y fortaleza a mi familia.

Mi agradecimiento a mi querida Alma Máter, Universidad Técnica de Ambato, que me abrió las puertas de sus aulas en la Facultad de Jurisprudencia y Ciencias Sociales para recibir el conocimiento y poder cumplir mis sueños profesionales.

Mi agradecimiento sincero a mis maestros de carrera que se convirtieron en amigos y de quienes me llevo sus consejos y enseñanzas. Especialmente quiero agradecerle al Dr. Walter Viteri por su guía y supervisión en la cristalización de este trabajo y meta cumplida.

María José Armijo Solórzano

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR ii

AUTORÍA DEL TRABAJO iii

DERECHOS DE AUTOR iv

DEDICATORIA v

AGRADECIMIENTO vi

RESUMEN xiii

ABSTRACT xiv

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO 1

1.1. Antecedentes investigativos 1

1.2. Fundamentación teórica 4

1.2.1. Comunicación interna en las organizaciones 4

1.2.2. Modelos de comunicación organizacional 5

1.2.3. Gestión institucional en contextos deportivos 6

1.2.4. Impacto de la comunicación interna en clubes de fútbol 8

1.2.5. Comunicación interna 9

1.2.6. Gestión institucional 10

1.2.7. Organización deportiva 12

1.2.8. Clima organizacional 13

1.2.9. Participación institucional 15

1.3. Objetivos 16

1.3.1. Objetivo General 16
1.3.2. Objetivos Específicos 16
1.4. Variables de estudio 17
2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA 20
2.1. Materiales 20
2.1.1. Recursos humanos 20
2.1.2. Recursos técnicos y materiales 20
2.1.3. Recursos financieros 20
2.2. Métodos 21
2.2.1. Enfoque y tipo de investigación 21
2.2.2. Diseño metodológico 21
2.2.3. Técnicas de recolección de datos 22
2.2.4. Población y muestra 23
3. CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN 24
3.1. Análisis de encuestas 24
3.2. Análisis de entrevistas 45
3.3. Discusión de resultados 61
3.3.1. Comunicación interna 61
3.3.2. Gestión institucional 63
3.4. Comprobación de hipótesis mediante correlación de Spearman 64
4. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 67

4.1. Conclusiones 67

4.2. Recomendaciones 68

REFERENCIAS 69

ANEXOS 75

Anexo 1. Encuesta 75

Anexo 1. Entrevista 76

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Comparación de modelos de comunicación organizacional 6

Tabla 2 Comparación de enfoques sobre gestión institucional en contextos deportivos.....7

Tabla 3 Operacionalización de las variables.....18

Tabla 4 Distribución de los encuestados según sexo.....24

Tabla 5 Distribución de los encuestados según intervalos de edad.....25

Tabla 6 Distribución de los encuestados según categoría funcional del cargo.....27

Tabla 7 Valoración de los canales de comunicación utilizados por el club.....29

Tabla 8 Valoración sobre la frecuencia y oportunidad de la información recibida.....30

Tabla 9 Valoración sobre la claridad y comprensión de la información institucional 32

Tabla 10 Valoración sobre la inmediatez en la comunicación de decisiones importantes .33

Tabla 11 Valoración sobre la libertad de expresión en la comunicación interna 35

Tabla 12 Valoración sobre la receptividad institucional hacia las sugerencias del personal36

Tabla 13 Valoración sobre el conocimiento de los valores institucionales 38

Tabla 14 Valoración sobre la participación en decisiones importantes 39

Tabla 15 Valoración sobre la capacidad de gestión de los directivos.....41

Tabla 16 Valoración sobre la orientación institucional hacia resultados.....42

Tabla 17 Valoración sobre la coordinación entre áreas y departamentos del club.....44

Tabla 18 Valoraciones sobre la gestión de la comunicación en el Club Técnico Universitario 46

Tabla 19 Canales de difusión interna utilizados en el Club Técnico Universitario 47

Tabla 20 Mecanismos de retroalimentación utilizados por el Club Técnico Universitario 49

Tabla 21 Aportes de los medios y formas de comunicación a la gestión institucional del Club Técnico Universitario 51

Tabla 22 Percepción de conflictos en la comunicación interna del Club Técnico Universitario 53

Tabla 23 Propuestas de mejora para fortalecer la comunicación interna en el Club Técnico Universitario.....55

Tabla 24 Relación entre logros institucionales y la comunicación interna en el Club Técnico Universitario.....56

Tabla 25 Valoración de la importancia de la comunicación interna para el éxito institucional en el Club Técnico Universitario 58

Tabla 26 Percepción sobre la influencia de la comunicación interna en la imagen institucional externa del Club Técnico Universitario.....60

Tabla 27 Correlación de Spearman entre la claridad de la información (Pre3) y la gestión directiva (Pre9).....64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Representación gráfica del sexo de los encuestados 25

Figura 2 Representación gráfica de la edad de los encuestados 26

Figura 3 Representación gráfica del cargo de los encuestados.....28

Figura 4 Percepción sobre la adecuación de los canales de comunicación utilizados 29

Figura 5 Percepción sobre la frecuencia y oportunidad de la información institucional 31

Figura 6 Percepción sobre la claridad y comprensión de la información recibida 32

Figura 7 Percepción sobre la inmediatez en la comunicación de decisiones relevantes.....34

Figura 8 Percepción sobre la libertad para expresar opiniones ante los superiores 35

Figura 9 Percepción sobre la consideración de las sugerencias emitidas 37

Figura 10 Percepción sobre el conocimiento de los valores institucionales.....38

Figura 11 Percepción sobre la participación en la toma de decisiones institucionales.....40

Figura 12 Percepción sobre la capacidad de gestión de los directivos.....41

Figura 13 Percepción sobre la orientación institucional hacia el logro de resultados.....43

Figura 14 Percepción sobre la coordinación interdepartamental en la institución 44

RESUMEN

La presente investigación analiza la relación entre la comunicación interna y la gestión institucional en el Club Técnico Universitario, institución deportiva ecuatoriana de carácter profesional. El estudio se inscribe en un enfoque cualitativo, de tipo aplicado, y adopta un diseño de estudio de caso único con corte transversal. Se emplearon entrevistas semiestructuradas a actores clave del club, encuestas estructuradas al personal administrativo y operativo, y análisis documental de fuentes institucionales. Los hallazgos muestran que, si bien existen canales funcionales y valoraciones mayoritariamente positivas sobre la claridad, frecuencia y adecuación de los mensajes internos, persisten limitaciones en la retroalimentación, participación y planificación estratégica de la comunicación. La gestión institucional es percibida como aceptable, aunque con vacíos en la articulación entre áreas y en la inclusión efectiva del personal en la toma de decisiones. El análisis estadístico mediante el coeficiente de Spearman reveló una correlación alta y significativa entre la percepción de claridad comunicacional y la valoración de la capacidad de gestión directiva, lo cual confirma la hipótesis central del estudio. A partir de estos resultados, se concluye que la comunicación interna no constituye únicamente un recurso operativo, sino un eje estructural que condiciona la eficacia, legitimidad y sostenibilidad del modelo de gestión. Se recomienda, por tanto, la implementación de un plan estratégico de comunicación interna que articule los procesos informativos con los objetivos institucionales, promoviendo una cultura organizacional participativa y transparente.

Palabras clave: comunicación interna, gestión institucional, clubes deportivos, estudio de caso, organización.

ABSTRACT

This research analyzes the relationship between internal communication and institutional management within Club Técnico Universitario, a professional sports institution based in Ecuador. The study adopts a qualitative approach, applied in nature, and follows a single-case design with a cross-sectional perspective. Data collection involved semi-structured interviews with key stakeholders, structured surveys directed at administrative and operational staff, and documentary analysis of institutional sources Findings indicate that, although functional channels are in place and internal messages are generally perceived as clear, timely, and adequate, there are still limitations concerning feedback mechanisms, staff participation, and the strategic planning of communication processes. Institutional management is regarded as acceptable, yet gaps remain in interdepartmental coordination and in the effective inclusion of personnel in strategic decision-making. The statistical analysis using Spearman's coefficient revealed a strong and significant correlation between the perception of communicational clarity and the evaluation of managerial capacity, thereby confirming the central hypothesis of the study. It is concluded that internal communication is not merely an operational tool, but a structural axis that shapes the effectiveness, legitimacy, and sustainability of the management model. Based on these findings, it is recommended to implement a strategic internal communication plan that aligns informative processes with institutional goals, fostering a participatory and transparent organizational culture.

Keywords: internal communication, institutional management, sports clubs, case study, organization.

1. CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1. Antecedentes investigativos

Recientes investigaciones han comenzado a ilustrar el vínculo entre la comunicación interna y la gestión institucional dentro de las organizaciones deportivas, ofreciendo tanto referencias teóricas como evidencias empíricas que enmarcan el presente estudio. Los trabajos, realizados en clubes de fútbol con proyección local e internacional, evidencian que la arquitectura comunicativa influye de manera directa en la eficacia administrativa, en la cohesión del personal y en la construcción de una identidad reconocible. Un examen comparativo de estos casos revela patrones recurrentes que invitan a una reflexión crítica sobre el estado actual de la comunicación interna en el Club Técnico Universitario.

El Real Madrid, a lo largo de más de medio siglo, ha pasado de repartir notas de prensa por fax a manejar canales propios que llegan a cientos de millones de pantallas. Díez (2023) traza ese itinerario en un informe que ha presentado en la Universidad Europea de Madrid. Para esa tarea, el investigador se sentó cara a cara con portavoces del club y revisó memorias, libros de filtros y un sinfín de entradas de blog. Las primeras décadas, sostiene, se aquerenciaban en dejar que los diarios hicieran la crónica, aun a costa de perder el hilo de lo que realmente se contaba. Florentino Pérez, quien volvió a la presidencia en 2009, impulsó un engranaje donde todo empieza y acaba en los dominios propiedad del propio club. Gracias a esa lógica, el escudo no sólo se ve más, sino que cuenta una historia deliberadamente ajustada a cada tipo de hincha, y eso, según el autor, ha mantenido a la audiencia atenta.

El estudio de Díez Jiménez revela que la arquitectura misma de la comunicación en los clubes deportivos influye de modo inmediato en su administración. Un ajuste cuidadoso del control narrativo interno sostiene su investigación, puede traducirse en mayores niveles de eficiencia. Aunque las condiciones del Club Técnico Universitario son únicas, los principios que gira alrededor de los flujos comunicacionales brindan pistas comparables y prácticas acerca de cómo optimizar la coordinación y la circulación de información al interior de esa organización.

López (2024) presentó un estudio de titulación en la Universidad Estatal Península de Santa Elena y exploró la gestión administrativa de los clubes de fútbol profesional situados en la misma provincia para ese mismo año. La investigación combinó herramientas cuantitativas

y cualitativas, entrevistando a directivos de alto rango, como presidentes, vicepresidentes y jefes de áreas estratégicas. El trabajo pretendía diagnosticar el estado presente de la administración deportiva y sugerir un modelo de gestión alineado con la realidad económica y operativa del sector. Mediante encuestas estructuradas, grabaciones de entrevistas y revisiones de documentos internos, el investigador halló debilidades crónicas en la planificación institucional, el control presupuestario y la coordinación interdepartamental. Un resultado destacado fue que muchos de los inconvenientes se originan en defectos de comunicación interna y que estos fallos, a su vez, repercuten sobre la eficacia, la coherencia del funcionamiento diario y la capacidad de proyección externa de cada club.

La literatura reciente señala que la comunicación interna actúa como un nervio central en el rendimiento de cualquier institución. El trabajo de López, si bien se ocupa de la administración en un sentido amplio, ilustra de modo concreto cómo los problemas en los canales, en los flujos y en las rutinas comunicativas repercuten sobre la gestión de los clubes deportivos.

Lobillo (2013) defendió su tesis en la Universidad de Málaga. El trabajo examinó la comunicación organizativa que practican los clubes de fútbol profesionales en España. La indagación combinó revisión documental, encuestas sociológicas a los directores de comunicación de Primera y Segunda División, entrevistas a fondo y estudios de caso. La mezcla de métodos buscaba limitar la habitual ceguera que generan las fórmulas únicas. El estudio pretendía trazar un mapa descriptivo de la y situación comunicativa en estas instituciones. El diagnóstico abarcaba la estructura interna de los departamentos, el perfil del DirCom, la confección de rutinas estratégicas y la interacción que los clubes mantienen con hinchas, medios, accionistas y la propia plantilla.

La autora constató que el área de comunicación ha ganado peso en el organigrama institucional. Asimismo, identificó una tendencia hacia una gestión que privilegia la coherencia del relato público y la generación de vínculos sólidos con los públicos internos y externos. La investigación de Lobillo Mora representa una contribución inmediata a la reflexión actual, pues revela que la comunicación organizacional concebida con rigor profesional y estratégico termina jugando un papel central en la efectividad que alcanzan los clubes deportivos.

Benegas (2020) llevó a cabo una investigación sobre el FBC Melgar como parte de su tesina para la carrera de Ciencias de la Comunicación en la Universidad Católica de Santa María. La indagación buscó comprobar en qué medida la comunicación interna influía en la dirección del célebre club peruano, estudiado en sus aspectos administrativos y deportivos. Para ello se eligió un diseño cuantitativo que mezcló encuestas estructuradas con entrevistas en profundidad a miembros del directorio. El análisis reveló que los canales formales funcionaban a contracorriente: había poca retroalimentación, escasa articulación interdepartamental y un déficit de cohesión que afectaba la imagen del propio club. Estas grietas provocaban, entre otras cosas, decisiones tardías, malentendidos reiterados y pérdida de agilidad operativa. Al cierre, Benegas sugirió crear un plan estratégico de comunicación interna, habilitar foros de diálogo continuos y reforzar la identidad institucional mediante narrativas coherentes.

La investigación de Benegas (2022) sobre el Club Técnico Universitario ilustra de manera concreta cómo la calidad de la comunicación interna puede dinamizar el funcionamiento de una entidad deportiva. Su análisis sugiere que, al afinar los circuitos informativos, la institución no solo ganará en eficacia operativa, sino que además cultivará un sentido de pertenencia más robusto entre todos los miembros del club.

Rial (2022) presentó su Trabajo Integrador Final en la Universidad Nacional de Lomas de Zamora y dedicó la investigación a la comunicación institucional del Club Social y Deportivo Defensa y Justicia. La autora buscó delinear un plan comunicacional que se ajustara a las particularidades de la entidad. La indagación, de corte cualitativo, se sustentó en encuestas a socios y simpatizantes, entrevistas con personal interno, deliberada observación de actividades, y el escrutinio de documentos oficiales. El diagnóstico reveló fallas notorias: ausencia de una planificación estratégica comunicacional, definición informal de misión y visión, escasa interacción con públicos diversos, y un aprovechamiento limitado de los canales digitales. A partir de ese cuadro, Rial propuso acciones escalonadas-en el corto, mediano y largo plazo-para robustecer la identidad institucional, prevenir crisis, reducir la incertidumbre interna y mejorar los vínculos con los auditores a través de herramientas comunicativas estructuradas.

Los hallazgos aportan al presente proyecto, ya que evidencian que una comunicación institucional sin rumbo debilita la gestión organizacional de los clubes deportivos. En el caso

del Club Técnico Universitario, resulta pertinente tomar en cuenta estas enseñanzas para edificar un plan comunicacional que articule identidad, diálogo sostenido y un diseño estratégico claro.

El repaso comparado de los cinco estudios previos muestra que una comunicación interna bien montada sirve de columna vertebral para que cualquier club deportivo funcione de forma eficiente y mantenga su solvencia a largo plazo. Así lo sostiene Díez (2023) cuando cuenta que el plan mundial del Real Madrid organizó la identidad del club, puso su propia narración en el centro y, de paso, ató a los aficionados en un solo relato. La misma idea está en Lobillo (2013), quien señala que la profesionalización del departamento comunicacional da consistencia al discurso interno y estrecha lazos entre los distintos rincones de la institución. En otra línea, López (2024) apunta que los líos administrativos que reaparecen sin aviso suelen arrancar de grietas en los canales de comunicación, lo que vuelve más torpe la planificación y la coordinación cotidiana.

Por su parte, Benegas (2022) y Rial (2022) coinciden en que operar sin un calendario o un esquema comunicacional deja a la organización fragmentada, con escasa unión entre departamentos y una imagen pública muy a medias. Las dos investigaciones sugieren, casi al unísono, que un plan estratégico de comunicación puede ordenar las cosas, bajar la incertidumbre y contagiar un sentido de pertenencia más fuerte. En este marco, los hallazgos sirven de respaldo para diagnosticar los circuitos comunicativos internos del Club Técnico Universitario, pues la manera en que se envían y reciben los mensajes repercute directamente en la calidad de su gestión.

1.2. Fundamentación teórica

1.2.1. Comunicación interna en las organizaciones

La comunicación interna constituye el nervio central por el que circula la información de un organismo. De ello dependen no solo el alineamiento de objetivos y la fuerza del vínculo entre las personas, sino también la agilidad para tomar decisiones y el clima emocional del trabajo cotidiano. Cuando esos canales son diseñados y cuidados, el personal se siente más en casa y opera con mayor fluidez, algo que Castro y Díaz (2020) han constatado al relacionar esa atención comunicativa con el bienestar individual y la eficiencia colectiva.

En otros escenarios, como el de las universidades, el paisaje ha comenzado a cambiar. Canul y López (2024), tras revisar qué ocurre en el ámbito educativo superior, anotan que los modelos de hoy privilegian estructuras horizontales y diálogos recursivos que se alinean directamente con los fines académicos. Eso fuerza a los líderes comunicacionales a hacer más que entregar información: deben darles forma a los sentidos compartidos, manejar las percepciones en juego y cultivar un clima organizacional en el que todos se sientan con voz.

Dentro del deporte, la comunicación interna no es un mero detalle administrativo, sino el hilo conductor que mueve la información entre todas las capas de la organización. Cuando ese flujo es claro, los directivos, técnicos y personal de apoyo pueden coordinarse sin desperdiciar tiempo ni recursos. Ballesteros-Herencia (2021) destaca que esa misma comunicación ayuda a construir una identidad compartida y a animar a los empleados a involucrarse en el día a día de la institución. Si los clubes planean y ejecutan bien sus mensajes-con correos, boletines o chats corporativos-evitan malentendidos, refuerzan el aprecio de la plantilla y administran los recursos de manera más abierta y efectiva.

1.2.2. Modelos de comunicación organizacional

Las nuevas tecnologías, las demandas culturales cambiantes y los giros estructurales que atraviesan las instituciones contemporáneas han obligado a los académicos a formular modelos de comunicación organizacional más flexibles que los de hace una década. Algunos enfoques, anclados en la planificación estratégica, miden cada mensaje por su impacto en el rendimiento. Otros, enfocados en la gestión del clima interno, los evalúan por su efecto en la cohesión entre los departamentos. Puertas Hidalgo et al. (2020) proponen un diseño por fases que entrelaza recursos digitales y análisis de datos; el esquema es claro, si bien exige tiempo para ejecutarse. Zapata (2020) prefiere una mirada transversal que vincula pertenencia, transformación digital y metas empresariales en una única corriente de trabajo. Finalmente, Olivera et al. (2021) aportan evidencia cuantitativa: un clima organizacional favorable, nutrido por una comunicación interna de calidad, potencia el desempeño laboral de modo significativo.

Para facilitar la lectura, se ha organizado una tabla comparativa que recoge los elementos centrales de cada modelo, el enfoque que los guía y la contribución específica que entregan a la teoría y la práctica de la comunicación organizacional.

Tabla 1

Comparación de modelos de comunicación organizacional

Modelo propuesto	Enfoque central	Elementos clave	Aportes al campo de la comunicación organizacional
Modelo RACE (Research, Action, Communication, Evaluation)	Estratégico-digital	Fases secuenciales, integración digital, *growth hacking*	Modernización del proceso comunicativo mediante herramientas tecnológicas y análisis
Plan Estratégico de Comunicación Interna (PECI)	Interno-transformador	Cultura organizacional, alineamiento, participación, personalización	Articulación entre comunicación interna, identidad y sostenibilidad organizacional
Modelo funcional basado en clima organizacional	Empírico-relacional	Condiciones laborales, percepción del cambio, comunicación efectiva	Evidencia estadística de la incidencia comunicativa en el desempeño del personal

Nota. Elaboración propia a partir de los textos de Puertas-Hidalgo et al. (2020); Zapata (2020); y Olivera Garay et al. (2021). La información presentada permite establecer relaciones y diferencias entre los modelos contemporáneos de comunicación organizacional.

1.2.3. Gestión institucional en contextos deportivos

La gestión institucional en el deporte va mucho más allá de hacer un par de calendarios y ponerle números a un presupuesto. Muchos especialistas la describen como un entramado vivo en el que se superponen actores, marcos normativos y metas sociales, culturales o educativas que, juntas, buscan que el deporte haga más que entretener. En este sentido, un manejo estratégico de las organizaciones no solo pule su eficacia administrativa, sino que también puede soldar comunidades y nivelar desigualdades territoriales (Cardona et al., 2013).

Sin embargo, el camino está lleno de baches. Muchas veces las entidades hablan idiomas diferentes, el dinero del Estado no se deja ver y la profesionalización queda en las buenas intenciones de un taller. En el caso peruano, se ha señalado que la falta de coordinación, el escaso financiamiento y la ausencia de indicadores hacen imposible una política deportiva que realmente responda a las necesidades del país (Philipps & Sánchez, 2021). Por si fuera poco, en áreas rurales el panorama es aún más frágil: la falta de controles internos y de auditorías convierte las actividades comunitarias en proyectos que nadie vigila, y eso ahoga la transparencia y la eficiencia (Salas Rengifo & Delgado-Bardales, 2025).

El elemento pedagógico ha emergido como una preocupación central en el debate contemporáneo. Las investigaciones sobre escuelas deportivas argumentan que la conexión activa entre el hogar y el círculo social del joven deportista resulta esencial para facilitar una entrada efectiva al juego y para afianzar aprendizajes realmente útiles en su trayectoria (Arronte & Ferro, 2020). En consonancia con estas lecturas complementarias, los enfoques examinados se organizan en la tabla que aparece a continuación.

Tabla 2

Comparación de enfoques sobre gestión institucional en contextos deportivos

Enfoque de gestión	Problemas detectados	Estrategias propuestas	Aportes conceptuales
Organizacional-estratégico	Estructuras jerárquicas inflexibles; escasa profesionalización; desarticulación operativa	Implementación de redes institucionales; liderazgo ético; incorporación de TIC	Reconfiguración de la gobernanza deportiva hacia modelos de dirección participativa y profesional
Gestión pública territorial	Fragmentación institucional; baja inversión; falta de planificación	Modelo integral con planificación estratégica; articulación entre niveles de gobierno; uso de indicadores	Institucionalización del deporte como política pública transversal y mecanismo de inclusión
Educativo-comunitario	Débil conexión con el entorno familiar y social; métodos	Renovación metodológica; formación desde la	Integración del enfoque pedagógico en la gestión

	pedagógicos desactualizados	comunidad; acompañamiento sociopedagógico	deportiva desde edades tempranas
Participativo-local	Carencia de auditorías; baja formación técnica; desconfianza comunitaria	Comités ciudadanos de supervisión; programas de liderazgo; control interno descentralizado	Democratización de la gestión deportiva rural mediante principios de transparencia y corresponsabilidad

Nota. Elaboración propia a partir de Cardona Mejía & Cardona Ramírez (2021); Philipps Arévalo & Sánchez Dávila (2021); Arronte & Ferro (2020); Salas Rengifo & Delgado-Bardales (2025).

1.2.4. Impacto de la comunicación interna en clubes de fútbol

La comunicación interna de un club deportivo rara vez es un subtítulo menor; suele funcionar como el tendón que une los músculos de la institución. Sin ese tejido silencioso, la gestión cotidiana, la imagen que proyecta la dirigencia y la cohesión entre las diversas secciones corren el riesgo de quedar deshilachadas. Investigaciones, tanto a pie de campo en ligas locales como en grandes franquicias extranjeras, han mostrado que el modo en que las voces circulan por los pasillos y en los correos tiene un peso directo sobre la eficiencia administrativa. Un buen flujo de información alimenta el sentido de pertenencia de los empleados y facilita que los procesos estratégicos se alineen sin demasiado esfuerzo. La comunicación interna, por lo demás, no se limita a pasar avisos; actúa como un andamiaje que sostiene la identidad del club y guía las decisiones cuando los imprevistos golpean de frente.

Díez (2023), en su estudio sobre el Real Madrid Club de Fútbol, documenta una mutación comunicativa en la que los esquemas tradicionales dan paso a redes de información interna y externa en sintonía con el mundo digital. Esta gambeta estratégica, al articular plataformas propias y relatos alineados, ha permitido que el club refuerce sus lazos con los aficionados y urda una dirección organizacional más ordenada. Un contraste interesante lo ofrecen las indagaciones de López (2024) en la liga ecuatoriana, que señalan que buena parte de los tropiezos administrativos de esos equipos arranca de grietas en la comunicación interna. Según la misma pesquisa, la falta de estos circuitos saludables se traduce en planes mal trazados, escasa conversación entre departamentos y un goteo continuo de información informal.

Lobillo (2013) examina la organización de los departamentos de comunicación en los clubes de Primera y Segunda División de España y concluye que su creciente profesionalización les ha permitido desempeñar un papel estratégico en la consolidación institucional. Benegas (2020) estudia el caso del Club FBC Melgar y advierte que las debilidades de la comunicación interna bloquean los procesos operativos y perjudican la eficacia organizativa. Rial (2022) documenta una experiencia similar en Defensa y Justicia: la ausencia de un plan de comunicación bien delineado deteriora la relación con los públicos internos y externos, aunque el autor sugiere medidas correctivas centradas en la estructuración estratégica de la comunicación institucional.

1.2.5. Comunicación interna

En el diseño actual de la mayoría de las organizaciones, la comunicación interna ya no es un anexo decorativo; se ha vuelto parte integral del engranaje. Un solo mensaje que viaja por todas las jerarquías no responde a lo que los consultores llamaban, hace años, flujo de información. Hoy se habla de procesos entrelazados, de canales que a veces nadie controla del todo, y de encuentros que manejan el pulso cotidiano de la casa. En esa maraña, sostiene Abad (2020), está la pequeña y gigantesca tarea de decidir, unir sectores y convencer a cada uno de que realmente pertenece al proyecto.

Ese papel no existe en el aire; se halla íntimamente ligado al clima, a la cultura interna y al rendimiento grupal. Cardona y Cardona (2021) advierten que los agujeros en la comunicación producen desinformación, duplicación de tareas y riñas por quién manda, y el resultado es una eficiencia que se escapa de las manos. Por el contrario, cuando las rutas comunicativas funcionan, los objetivos estratégicos y las charlas del café parecen menos distanciados de lo que realmente están. Viñarás et al., (2020) añaden que ese buen funcionamiento no ocurre por casualidad: hay que mirar la comunicación interpersonal como una competencia organizacional básica y cuidar que en el espacio de trabajo haya confianza, respeto y un mínimo sentido de reciprocidad.

Desde una óptica estratégica, la comunicación interna trasciende su papel tradicional de mensajero y se asienta como un mecanismo capaz de movilizar el compromiso profesional y afinar la cultura institucional. Aced-Toledano y Miquel-Segarra (2021) advierten que esa transformación solo se sostiene bajo un liderazgo dispuesto a cultivar diálogo horizontal, ofrecer transparencia genuina y abrir espacios de participación. En tal contexto, los

responsables de comunicación dejan de ser meros ejecutores de tareas: tejen sentidos, construyen narrativas y tratan de alinear intereses que, a menudo, parecen divergentes. Al hacerse así centro de la gestión cotidiana, la función comunicativa adquiere el estatus de eje insustituible en la búsqueda de un desempeño organizativo verdaderamente sostenible.

Sin embargo, esa proclamación de la comunicación interna como estrategia transversal tropieza con la terquedad de la rutina. Dentro de muchas organizaciones persisten vacíos formativos que empujan a usar canales unidireccionales, y algunos líderes, sintiéndose cómodos en la verticalidad, ignoran su potencial integrador. La falta de sistemas consistentes para recoger retroalimentación, la fragmentación de los soportes y la planificación hecha a saltos constriñen su poder de influir en la gobernanza institucional. Ese cúmulo de deficiencias-no son asuntos menores-termina por resquebrajar la cohesión de los equipos, entorpecer el funcionamiento eficiente y minar la identidad compartida que toda organización, pública o privada, necesita (Horna et al., 2021).

El caso del Club Técnico Universitario ilustra con claridad una crisis comunicacional. La comunicación interna-omnipresente y sustantiva-juega un papel de eje estructurante en la gestión del equipo, pues sirve de puente entre decisiones técnicas, movimientos administrativos y las rutinas operativas que deben articularse bajo una presión social y deportiva incesante. Si ese canal se planifica y ejecuta con cuidado, la coordinación entre departamentos gana agilidad, el grupo se siente más unido, los márgenes de error se achican y la imagen pública que se proyecta resulta bastante más coherente. Ballesteros-Herencia (2021) lo resume al indicar que en el ámbito deportivo esa misma comunicación permite cultivar identidad organizacional, incentivar la participación interna y elevar la eficacia del directorio, el cuerpo técnico y el staff administrativo (p. 162). A partir de esa premisa, la investigación presente estudia cómo la calidad de los flujos comunicativos dentro del club termina afectando su rendimiento global, bajo la noción de que su éxito depende tanto de los activos visibles como de los lazos simbólicos y funcionales que conectan a sus integrantes.

1.2.6. Gestión institucional

La gestión institucional se reconoce como uno de los ejes operativos que da coherencia al funcionamiento de cualquier entidad. En términos precisos, el término alude a la trayectoria ordenada de planificación, organigrama, ejecución y control que mueve los recursos que posee la organización en busca de los objetivos estratégicos que esta ha formalizado. Según

García-Ortiz (2024), una administración que cumple con tales pautas consigue traducir las decisiones de los mandos en resultados cuantificables, enlazando tareas y procesos bajo la lógica de una mejora constante. La eficacia de ese diseño radica en su capacidad para alinear personas, equipos e infraestructura con unos fines sostenibles a lo largo del tiempo.

En las organizaciones de hoy, el esquema de gestión institucional se revierte en un asunto estratégico por su unión con criterios de transparencia, eficiencia y la participación de todos los actores. Ya no se reduce a un mero despacho de trámites, sino que juega el rol de timón que afecta de manera directa la calidad de los servicios, el nivel de confianza de la ciudadanía y el clima interno. En esta línea, García-Ortiz (2024) anota que un modelo verdaderamente eficaz exige avanzar en la planificación de personal, recursos materiales y dinero, al tiempo que afina los circuitos de atención al público, pues esas elecciones moldean tanto el bienestar del usuario como la imagen que la institución deja en el exterior.

Un enfoque sistémico en la gestión pública integra la planificación estratégica, la toma de decisiones fundamentadas, la evaluación de resultados y la ejecución de políticas de mejora en un solo flujo operativo. Esta conexión transversal se apoya en los principios de gobernanza que piden rendición de cuentas, uso responsable de los recursos y apertura a la participación ciudadana. Según Philipps y Sánchez (2021), el éxito institucional depende de fusionar estas dimensiones con evaluaciones continuas y una coordinación efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos, construyendo así organizaciones más eficientes y legítimas.

En el deporte, la gestión institucional adquiere matices distintivos porque mezcla la lógica organizacional con exigencias de rendimiento, formación de talento, vínculo con la comunidad y sostenibilidad financiera. Desde el cuerpo técnico hasta la oficina contable, todos los ámbitos requieren competencias amplias que alineen los objetivos de la pista con las metas administrativas. Puga et al. (2022) sintetizan esta idea al definirla como un conjunto de acciones para planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos, resaltando que sin estructuras robustas ni el funcionamiento interno se sostendría y mucho menos se proyectaría la entidad hacia afuera.

El caso del Club Técnico Universitario ofrece un campo de estudio donde la noción de gestión institucional se vuelve particularmente ilustrativa. Lo que ocurre dentro de la entidad no se reduce al tablero de juego; gira alrededor de trámites administrativos, cronogramas operativos y líneas de mando que, en última instancia, piden una arquitectura organizativa

sólida para sostenerse. Desde esta perspectiva, la investigación en curso plantea que los niveles de calidad observables en la gestión dependen de la fluidez y la rigurosa disposición de la comunicación interna. Solo si los mensajes circulan por canales bien diseñados es posible mantener la alineación de responsabilidades, asegurar la coherencia decisional y fomentar una cultura colectiva de desempeño eficiente (García-Ortiz, 2024; Puga et al., 2022).

1.2.7. Organización deportiva

Las organizaciones deportivas constituyen sistemas estructurados en el interior de contextos sociales más amplios, que se han creado para promover, gestionar o regular tanto la actividad física como la competencia formal. Su diseño institucional agrupa a individuos que operan de modo coordinado para atender demandas colectivas concretas vinculadas al deporte. La tarea que asumen puede oscilar entre lo formativo y lo profesional, dependiendo del marco institucional y del perfil de los usuarios que atienden. Según Vinueza et al. (2024), estas unidades son catalogadas por la misión concreta que ofrecen y por su encaje dentro del sistema deportivo: voy a citar directamente, el texto dice que tienen misiones específicas en la oferta del deporte y responden a los sistemas deportivos. Esa función, escriben, determina la clasificación de estas entidades (p. 12) y, por lo mismo, fija su lugar dentro de una red jerárquica que está regulada y orientada a alcanzar objetivos sociales, económicos y culturales.

El diseño sistémico que a menudo caracteriza a las organizaciones deportivas exige que los niveles operativo y estratégico se coordinen de un modo más estrecho que en otros tipos de entidades. Esa cercanía entre planos jerárquicos se traduce en eficacia solamente si la planificación, la dirección y la ejecución permanecen alineadas con los grandes propósitos institucionales. Mejía y Ramírez (2021) definen la organización deportiva como un conjunto de grupos humanos interrelacionados que actúan bajo unas normas jerárquicas orientadas a metas deportivas ubicadas en tiempos cortos, medianos y largos (p. 37). Esa estructura, además de preparar a los atletas, funciona de mediador social al fomentar valores compartidos y hábitos saludables entre sus públicos internos y externos.

En Ecuador, las organizaciones deportivas se estructuran de manera descentralizada y conviven con entidades de derecho privado que cumplen funciones de evidente interés público. Clubes, ligas, asociaciones y federaciones forman una red institucional sometida al

régimen de la Ley del Deporte, norma que prescribe las pautas operativas y estratégicas que deben seguir. Vinueza et al. (2024) apuntan que tales entidades persiguen la satisfacción de las necesidades de actividad física alineadas con las políticas y planes que disponga el Ministerio Sectorial (p. 8). La observación subraya la doble condición de estos organismos: gozan de autonomía en su gestión cotidiana, pero son dependientes en el acatamiento de lineamientos y en el cumplimiento de los estándares exigidos.

La necesidad de navegar entre el deporte recreativo y el alto rendimiento obliga a las entidades deportivas a erigir marcos internos que sean al mismo tiempo firmes y flexibles. Desde un organigrama nítido hasta vías de comunicación que no se atasquen en la rutina cotidiana, cada componente cuenta si se pretende que la rueda gire sin chirridos. Rondón et al. (2022) apuntan que muchos clubes nacen bajo un corpus normativo que declara misión, visión e incluso reglamentos de convivencia, pero esa letra muerta se examina a diario frente a crisis externas y expectativas cambiantes de aficionados y patrocinadores. Cuando el papel de las jerarquías y el código de valores coinciden de verdad, la comunidad interna siente que forma parte de algo más grande que un torneo o una temporada.

El Club Técnico Universitario opera bajo los mismos principios que guían a cualquier franja profesional del fútbol ecuatoriano. Al igual que una empresa normal, su administración cotidiana pide al mismo tiempo planificación técnica puntual, logística que no se atrasa y una imagen pública que no se descuida. En lenguaje de académica reciente, Salas Rengifo y Delgado-Bardales (2025) anotan que "las entidades deportivas comunitarias requieren una estructura comunicacional sólida que refuerce la confianza y viabilice su propósito organizacional" (p. 8). Por esa lógica, el estudio presente afirma que afinar los senderos comunicativos internos es un paso condicional para pulir la eficiencia gremial y la identidad del club en un medio cada vez más feroz.

1.2.8. Clima organizacional

El clima organizacional es, en la práctica, la atmósfera invisible que permea cada rincón de la institución. Aunque intangible, su presencia moldea la manera en que los empleados se comunican, se sienten motivados o lidian con un desacuerdo. Por ser una realidad compartida pero al mismo tiempo personal, suele servir de barómetro sobre el estado de salud de la entidad. Iglesias et al., (2020) apuntan que hoy por hoy este concepto interesa casi a toda

empresa, ya que su vibración no solo afecta la eficiencia general, sino que marca la diferencia en cómo se sienten y funcionan los propios trabajadores.

El clima organizacional ha cobrado fuerza en empresas y oficinas que tratan de recortar gastos, pulir el liderazgo y elevar la atención al cliente. En Ecuador, tanto el gobierno como los operadores privados miran ese clima como un termómetro para medir cómo rinden las instituciones y para trazar esas políticas que surgen de los datos. Aldaz y colaboradores (2022) aseguran que el entorno que se construye día a día en una entidad pública decide el rendimiento de sus empleados (p. 1390). Esa afirmación señala que la mirada que se tiene sobre el jefe, la distribución física de muebles y equipos, así como el énfasis que se le da al servicio, pesan en el alcance de las metas y en la salud laboral.

En el mundo del deporte profesional la presión nunca afloja, ya sean los medios, el cronómetro o las miradas del público. Esa tensión constante convive con otro factor menos visible, pero en verdad desplaza: el clima organizacional. La atmósfera que se respira en el vestuario y en las oficinas define si quienes la habitan se sienten unidos o, por el contrario, aislados en medio del grupo. A esa constatación se apega Pereira et al. (2021), para quienes el clima laboral son los rasgos relativamente fijos del entorno que los integrantes perciben -y que, quieran o no, moldean sus conductas y el rumbo del proyecto (p. 194). Por ello el contexto, más que un simple fondo, aparece en su investigación como un actor que puntúa cada jugada.

El estilo de mando y el trazo de la comunicación interna alimentan ese microclima como el viento empuja una veleta. Un técnico que escucha pregunta y corrige a tiempo tiende puentes; uno que grita sin articular, suele levantar muros. En consecuencia, el compromiso se queda y la rotación se ausenta, mientras que la desmotivación se sienta a la mesa y requiere más sillas. Arronte y Ferro (2020) han observado que, en el deporte, la mejora del clima no es magia, es decisión: hay que reeditar los protocolos pedagógicos y las charlas de pasillo para que respiren, de verdad, el ritmo de los jugadores y el ruido del estadio. Sin esa tarea de sintonía, los proyectos, aunque campeones en papel, terminan desinflándose como un balón pinchado.

El Club Técnico Universitario ilustra con claridad que el clima organizacional es, en buena medida, un espejo de la comunicación interna que circula por sus pasillos, del tipo de liderazgo que se ejerce y del entrelazado que logran las áreas funcionales. La forma en que

cada empleado siente su entorno laboral decide, casi de inmediato, cuánto se compromete, cuánto produce y cuánto tiempo elige quedarse. Frente a ese diagnóstico, la investigación plantea que intervenir sobre el clima-a través de estrategias comunicativas coherentes y continuas-puede resultar en una gestión institucional más eficiente, más armónica y, sobre todo, más enfocada en resultados sostenibles, algo que ya había apuntado Iglesias et ál. (2020), Pereira et ál. (2021) y Arronte y Ferro (2020).

1.2.9. Participación institucional

La participación institucional no es un rito burocrático; se siente casi viva, cambia de forma y matiz según las personas que la habitan. En el instante en que una organización invita a distintos grupos a pensar, ejecutar y revisar sus propias reglas, el mando ya no desciende en línea recta, sino que salta de una voz a otra, como en una conversación animada. Dialogar así, sea en salas de reunión o a través de un chat desordenado, solidifica la trama de relaciones internas y deja a los proyectos con más respaldo del que tenían al nacer. Córdova Calle y Delgado Bardales (2020) son claros al advertir que la chispa debe encenderse dentro de la institución; sólo entonces, y con una comunicación bien hilada, el compromiso externo emerge y la participación deja de ser un mero enunciado (p. 1351).

Que las instituciones incluyan a sus públicos suele elevar la calidad de la gestión y, al mismo tiempo, ofrece un candado para el control y la rendición de cuentas. En el seno de una agencia pública, ese gesto de apertura ayuda a fraguar consensos, a desembarcar prioridades comunes y a reajustar los desequilibrios que suelen incrustarse en la estructura. A más largo plazo, la transparencia que emana de ese intercambio sólida por dentro la organización y puede mitigar la resistencia que el cambio siempre provoca. Por último, cuando la participación deja de ser un rito y se convierte en un hábito sistemático, distintos intereses pueden alinearse bajo marcos compartidos, y esa alineación, a su vez, da más aire y más sentido a los procesos que la institución intenta mantener en marcha.

Todavía hay entornos donde una persona joven simplemente no puede intervenir, y eso rara vez se debe solo a su propio deseo de jugar. El caso ecuatoriano ilustra bien cómo normas, tradiciones y la geografía física del país siguen mandando. Castro (2020) lo deja en claro desde su campo de estudio y afirma que la legislación oficial menciona al futbolista, pero deja en el aire lo propio de quien está en las divisiones formativas porque hay un vacío legal. Las cuestiones más prácticas sobre movilidad, la presión psicológica y la larga ruta que

culmina en un contrato profesional siguen sin ser suficientemente atendidas en el texto de esas leyes y, por ende, no ordenan la gestión cotidiana de clubes o academias. La omisión revela un déficit en políticas inclusivas, el escaso respaldo institucional que ofrecen las federaciones y la falta de un reconocimiento pleno de los derechos humanos básicos de los futuros deportistas.

Varios proyectos exitosos en comunidades rurales han revelado que, si los vecinos asumen un rol activo en las instituciones, el cambio puede ser notable. En esos casos, la formación de comités internos, la apertura de asambleas y la creación de circuitos de retroalimentación han elevado la gobernanza, la eficiencia y el sentido de pertenencia. Salas Rengifo y Delgado-Bardales (2025) argumentan que establecer comités ciudadanos de supervisión y cultivar liderazgos locales refuerza el funcionamiento de las organizaciones (p. 5), en definitiva, una gestión inclusiva y horizontal permite que las iniciativas locales se conecten con los niveles más amplios de la estructura.

El Club Técnico Universitario puede convertir la participación de sus miembros en una palanca que robustece la toma de decisiones, legitima los trámites internos y reafirma su sello propio como institución. Cuando técnicos, personal administrativo, futbolistas y directivos se involucran de manera cotidiana en las charlas y los espacios del club, el efecto inmediato suele ser una gestión más limpia, más unida y, por supuesto, más eficaz. Furnari (2023) subraya este punto al escribir que, en el área deportiva, la participación institucional favorece la legitimidad de la gestión, fortalece los vínculos internos y promueve la transparencia (p. 204).

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Determinar de qué manera la comunicación interna incide en la gestión institucional del club Técnico Universitario.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la comunicación interna del club Técnico Universitario.
- Diagnosticar la gestión institucional del club Técnico Universitario.

- Explicar la relación entre la comunicación interna y la gestión institucional del club Técnico Universitario.

1.4. Variables de estudio

La siguiente tabla sintetiza el proceso de operacionalización de las variables que estructuran el objeto de estudio de esta investigación, cuyo eje central es la comunicación interna y su incidencia en la gestión institucional del Club Técnico Universitario.

Tabla 3

Operacionalización de las variables

Variable	Concepto	Dimensiones	Indicadores	Instrumento
Comunicación interna (independiente)	Es el conjunto de procesos, flujos e interacciones que se generan al interior de una organización para transmitir mensajes, compartir información y construir relaciones entre los distintos niveles jerárquicos y funcionales. Permite coordinar acciones, construir identidad organizacional y favorecer la participación (Abendaño & Sánchez, 2020).	Canales de comunicación	Tipos de canales (formales e informales); pertinencia de uso	Encuesta
		Flujo comunicacional	Dirección del flujo (ascendente, descendente, horizontal)	Encuesta
		Claridad del mensaje	Nivel de comprensión, precisión y coherencia	Encuesta
		Frecuencia de comunicación	Regularidad en la emisión de mensajes institucionales	Encuesta
		Participación comunicativa	Grado de involucramiento en los procesos comunicativos	Encuesta
Gestión institucional (dependiente)	Es el proceso mediante el cual una organización planifica, organiza, ejecuta y evalúa sus actividades para alcanzar sus objetivos estratégicos. Comprende la articulación entre áreas, el uso eficiente de recursos y la toma de decisiones orientada a la mejora continua (Araque et al., 2024).	Planificación organizativa	Existencia de metas y estrategias definidas	Entrevista semiestructurada
		Coordinación operativa	Integración y coherencia entre funciones organizativas	Entrevista semiestructurada
		Toma de decisiones	Inclusión de actores clave en procesos decisionales	Entrevista semiestructurada

	Evaluación y control	Mecanismos de seguimiento y ajuste institucional	Entrevista semiestructurada
	Transparencia y eficiencia	Acciones de rendición de cuentas y uso racional de recursos	Entrevista semiestructurada

Nota. Elaboración propia con base en los objetivos y el enfoque de investigación. Las dimensiones e indicadores se estructuraron a partir de los criterios extraídos de los artículos analizados y del marco conceptual desarrollado.

2. CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1. Materiales

2.1.1. Recursos humanos

Una estudiante de la Carrera de Comunicación lleva adelante el proyecto bajo la guía metodológica del tutor oficialmente designado por la Universidad Técnica de Ambato. Directivos, personal administrativo y cuerpo técnico del Club Técnico Universitario acceden a colaborar de manera voluntaria, compartiendo datos valiosos mediante entrevistas y encuestas. Esa interacción directa permite asomarse a las rutinas internas de la comunicación, observar cómo influyen en la gestión institucional y reunir insumos concretos para el análisis posterior.

2.1.2. Recursos técnicos y materiales

Se emplean equipos tecnológicos básicos para la realización de entrevistas y el procesamiento de datos, entre ellos una grabadora digital portátil, un ordenador personal, dispositivos móviles y una conexión estable a internet. Los materiales impresos comprenden guías de entrevista, cuestionarios estructurados, hojas de consentimiento informado y formatos de observación. Para el análisis cualitativo, se utilizan programas informáticos de procesamiento de texto y hojas de cálculo, lo que permite sistematizar y categorizar los datos obtenidos de manera ordenada, coherente y precisa.

2.1.3. Recursos financieros

La ejecución de esta investigación no requiere financiamiento externo. Los gastos asociados al desarrollo del proceso, tales como impresiones, desplazamientos a las instalaciones del club, adquisición de materiales de oficina y uso de servicios digitales, son cubiertos por la autora mediante un presupuesto mínimo y autogestionado. Esta modalidad garantiza la autonomía investigativa y favorece una gestión eficiente de los recursos personales, sin que ello afecte la rigurosidad ni la calidad del trabajo académico realizado.

2.2. Métodos

2.2.1. Enfoque y tipo de investigación

La presente indagación se sitúa dentro de un diseño cualitativo, movido por la necesidad de comprender los sentidos, las rutinas sociales y los marcos simbólicos que dan forma a la comunicación interna del Club Técnico Universitario. Esa misma orientación recibe el respaldo de Hernández et al., (2020), quienes la señalan como un camino que se adentra en la complejidad de los fenómenos allí donde tienen lugar, cuidando la voz de los sujetos y el tejido de significados que tejen en el instante. En contraste con los diagnósticos cuantitativos, el enfoque elegido prescinde de conteos y medidas rígidas para concentrarse en una lectura comprensiva de la vida organizacional en movimiento, elección que ritma con lo argumentado por Arias y Covinos (2021) en torno a la necesidad de situar el estudio de la comunicación en tramas relacionales y contextuadas.

El presente proyecto se clasifica como investigación aplicada, en tanto traduce saberes teóricos a situaciones concretas que requieren solución inmediata. Ortega et al., (2021) señalan que este enfoque adapta de manera crítica conceptos y métodos con el fin de atender necesidades prácticas, guiando así decisiones en escenarios reales. En el caso del Club Técnico Universitario, el estudio ofrece un diagnóstico contextual que alimenta propuestas específicas para robustecer la gestión comunicacional y optimizar los procesos internos de la entidad.

2.2.2. Diseño metodológico

El diseño metodológico elegido se inscribe en el estudio de caso único y toma al Club Técnico Universitario como la única unidad de análisis. Ese formato, como recuerda Becerra (2020), resulta adecuado cuando el fenómeno y su entorno se confunden y hay que explorarlos juntos. Honores y Llanto (2021) añaden que los interrogantes que comienzan con cómo o por qué se benefician de la cercanía temporal e intelectual que ofrece el caso singular. Por eso, la opción de centrar el examen en una sola institución busca desmenuzar las dinámicas comunicacionales internas en su propio hábitat sin trasladarlas a un laboratorio teórico.

La recolección de datos, por otra parte, se realiza en un corte temporal único y por eso el diseño se califica de transversal. Hernández (2014) explica que el enfoque describe y contrasta variables en ese instante sin establecer relaciones causales, lo que encaja con el movimiento habitual del club. Capturar la estructura comunicativa en ese momento preciso permite hacerlo sin alterar la rutina diaria y sin intervenir, en definitiva, respetando el funcionamiento normal de la entidad.

El equipo de investigación recurre a la triangulación metodológica para robustecer la credibilidad de los hallazgos. Al combinar técnicas, fuentes y ópticas diferentes, el fenómeno se examina bajo luces variadas, lo que limita los sesgos y propicia una imagen más completa del objeto estudiado. Chaves (2021) catalogó estas maniobras en triangulación de datos, de investigadores y metodológica; la última nomenclatura da sentido al presente trabajo, que entrelaza entrevistas semiestructuradas, encuestas y rastreos documentales. Esa pluralidad de instrumentos permite cotejar las evidencias y adentrarse en múltiples capas de la comunicación interna y su efecto sobre la conducción del Club Técnico Universitario.

2.2.3. Técnicas de recolección de datos

Se recurrió a entrevistas semiestructuradas con directivos, coordinadores y miembros del cuerpo técnico del Club Técnico Universitario, buscando voces que trasciendan los números y las fórmulas. Hernández (2014), al caracterizar esta técnica, la presenta como un arte de equilibrio entre libertad y orden donde la rigidez de un guion cede ante las historias que el entrevistado decide contar. En el proceso, un cuaderno de campo recoge nueve preguntas que indagan sobre la fluidez de la comunicación interna, los canales escogidos, la retroalimentación institucional y su efecto en la dirección del club. Posteriormente, las grabaciones se transcriben y se someten a un análisis de contenido cualitativo que permite rastrear patrones recurrentes y tensiones escondidas dentro de las rutinas comunicativas de la entidad.

En la presente investigación se recurre a la encuesta estructurada como técnica complementaria. Este abordaje, definido por su carácter sistemático y por el uso exclusivo de ítems cerrados, permite cosechar datos numéricos que pueden ser inmediatamente comparados (Ávila et al., 2020). El cuestionario final se articula en catorce preguntas organizadas en una escala tipo Likert de cinco puntos; las preguntas indagan sobre la claridad y la frecuencia de los mensajes, el grado de participación del personal, la rapidez con que se

difunden las decisiones y el nivel de conocimiento que el equipo tiene sobre la institución. Un panel de expertos examina el borrador, lo que garantiza su validez, y la aplicación se realiza en contacto directo con los encuestados para afianzar la fiabilidad de la medición cuantitativa.

Para medir el grado en que la comunicación interna se relaciona con la calidad de la gestión institucional, el estudio recurre al coeficiente de rango Spearman. Esta elección no paramétrica se justifica por la naturaleza ordinal de los datos, que proceden de ítems distribuidos en una escala Likert (Martínez et al., 2009). El análisis centra su atención en dos dimensiones: la percepción de la claridad informativa y el juicio sobre la capacidad directiva. El uso de rho de Spearman permite conocer la fuerza y el sentido del vínculo entre ambas variables sin requerir la asunción de normalidad, lo cual se ajusta al diseño transversal y al tamaño limitado de la muestra. Con esta estrategia cuantitativa, el investigador espera aportar evidencia empírica a la hipótesis alternativa que sostiene que una comunicación interna nítida mejora la gestión organizacional en el ámbito deportivo.

2.2.4. Población y muestra

La población bajo análisis incluye a todos quienes forman parte del Club Técnico Universitario en el momento puntual en que se realiza el trabajo: cuerpo docente, personal administrativo, equipo técnico y directivos. La muestra es intencionada, no probabilística; se elige con base en la relevancia de cada integrante, su disponibilidad real y su vinculación directa con los circuitos comunicativos internos. Se realizan entrevistas a cinco informantes clave y se aplica un cuestionario a cuarenta empleados operativos y administrativos. Esta composición abre el espacio para que distintas voces, cada una con su propia mirada, enriquezcan el examen de los hallazgos finales.

3. CAPÍTULO III: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

3.1. Análisis de encuestas

El análisis actual de las encuestas aplicadas al personal administrativo, técnico y operativo del Club Técnico Universitario permite identificar percepciones relevantes sobre el estado de la comunicación interna en la organización. El cuestionario, estructurado en una escala de Likert de cinco niveles, aborda dimensiones clave como la pertinencia de los canales, la claridad de los mensajes, la frecuencia informativa, la participación comunicativa y la retroalimentación institucional. Este instrumento busca captar la experiencia cotidiana de los públicos internos en relación con los procesos comunicativos que influyen en la gestión organizacional. A partir de ello, se obtiene una visión precisa de las fortalezas y debilidades que configuran el clima institucional del club.

Pregunta 1. Sexo de los encuestados

Tabla 4

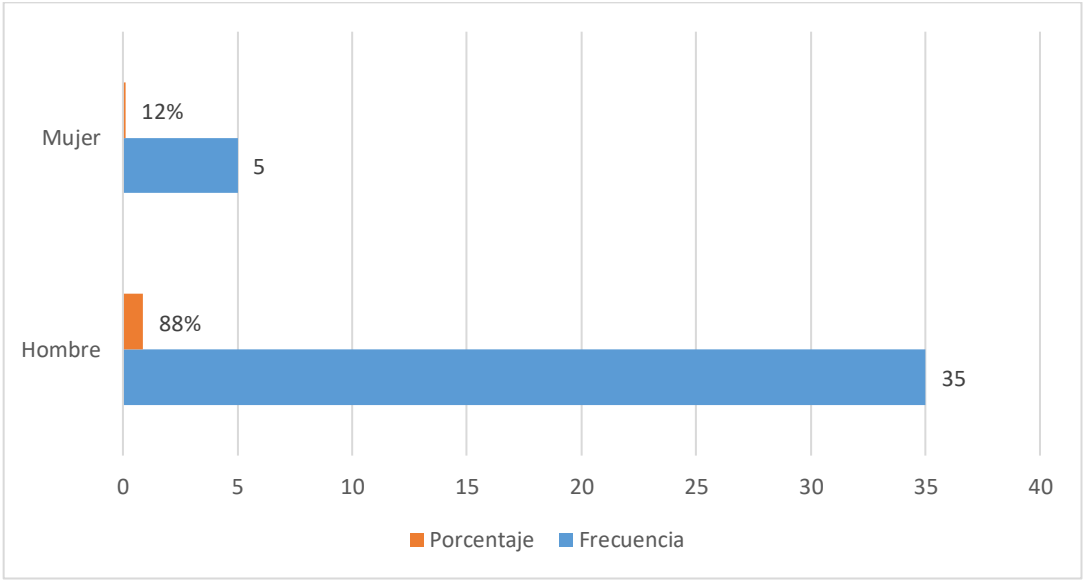
Distribución de los encuestados según sexo

Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	35	88%
Mujer	5	12%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 1

Representación gráfica del sexo de los encuestados



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Los datos muestran una marcada predominancia masculina entre los encuestados del Club Técnico Universitario, con un 88% de hombres frente a un 12% de mujeres. Esta composición evidencia un perfil institucional mayoritariamente masculino, acorde con la estructura tradicional del sector deportivo profesional, especialmente en áreas técnicas y operativas. La escasa participación femenina plantea desafíos en términos de inclusión y diversidad, lo que podría repercutir en las dinámicas comunicativas internas. En este sentido, el club podría considerar el desarrollo de políticas que fomenten la equidad de género, no solo en el acceso a funciones, sino también en la construcción de entornos comunicativos más integradores.

Pregunta 2. Edad de los encuestados

Tabla 5

Distribución de los encuestados según intervalos de edad

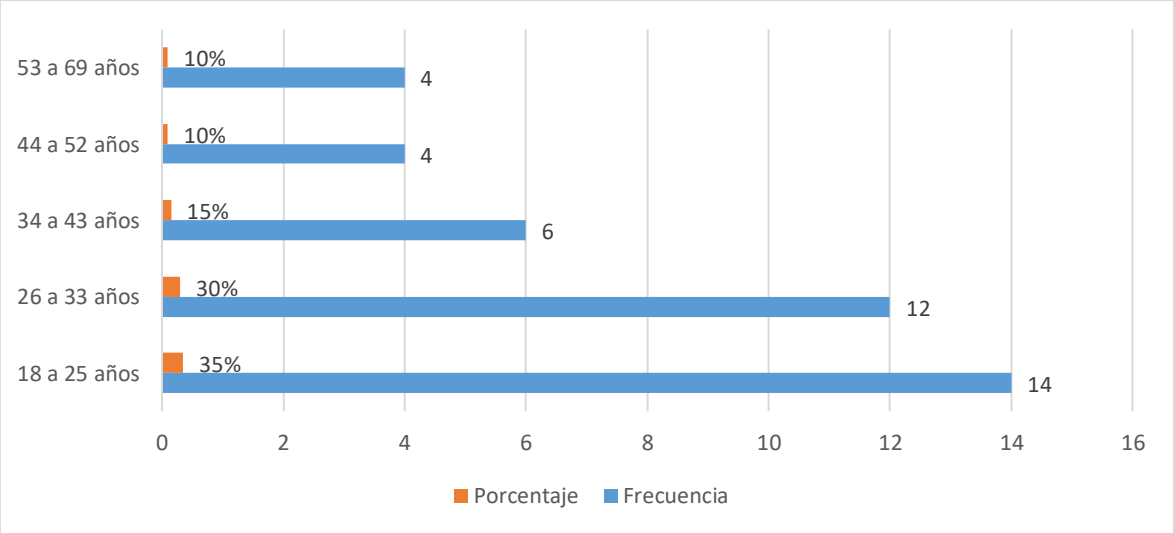
Intervalo de edad	Frecuencia	Porcentaje

18 a 25 años	14	35%
26 a 33 años	12	30%
34 a 43 años	6	15%
44 a 52 años	4	10%
53 a 69 años	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 2

Representación gráfica de la edad de los encuestados



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

La mayoría de los encuestados se concentra en el intervalo de 18 a 25 años (35%), seguido por el grupo de 26 a 33 años (30%), lo que revela una estructura institucional conformada predominantemente por personas jóvenes. Este perfil etario puede influir positivamente en la adopción de tecnologías comunicativas, la apertura al cambio y la flexibilidad organizacional. Sin embargo, también exige estrategias de comunicación interna adaptadas

a generaciones con estilos cognitivos y expectativas distintas. La menor representación en los tramos superiores indica una limitada presencia de personal con trayectorias prolongadas, lo que podría impactar en la estabilidad institucional y la transmisión de saberes organizacionales no documentados. Esta composición etaria refuerza la necesidad de diseñar procesos comunicativos ágiles, horizontales y participativos, acordes con un entorno dinámico y multigeneracional.

Pregunta 3. Cargo que desempeña en el club

Tabla 6

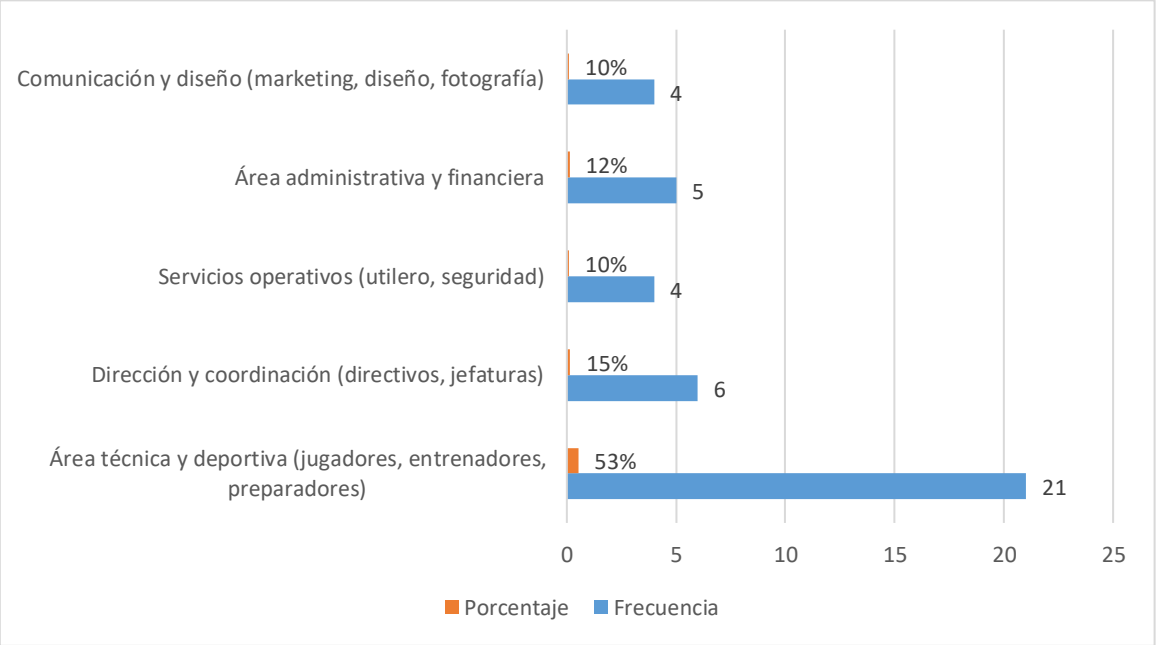
Distribución de los encuestados según categoría funcional del cargo

Categoría funcional	Frecuencia	Porcentaje
Área técnica y deportiva (jugadores, entrenadores, preparadores)	21	53%
Dirección y coordinación (directivos, jefaturas)	6	15%
Servicios operativos (utilero, seguridad)	4	10%
Área administrativa y financiera	5	12%
Comunicación y diseño (marketing, diseño, fotografía)	4	10%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 3

Representación gráfica del cargo de los encuestados



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

La composición de los encuestados refleja una alta participación del área técnica y deportiva, con un 53% correspondiente a jugadores, entrenadores y preparadores, lo que confirma la centralidad de esta dimensión en la estructura operativa del club. La dirección y coordinación institucional reúne un 15%, mientras que los servicios operativos y las áreas de comunicación y administración representan proporciones menores pero relevantes para el funcionamiento integral. Esta diversidad de cargos permite una lectura multifocal de los procesos comunicativos internos, aportando miradas desde lo operativo, lo estratégico y lo formativo. No obstante, la marcada concentración en el bloque deportivo exige que las estrategias de comunicación interna sean claras, ágiles y adaptadas a contextos de alta rotación y exigencia competitiva, características propias de las dinámicas deportivas profesionales.

Pregunta 4. ¿Considera que los canales de comunicación utilizados por el club son adecuados?

Tabla 7

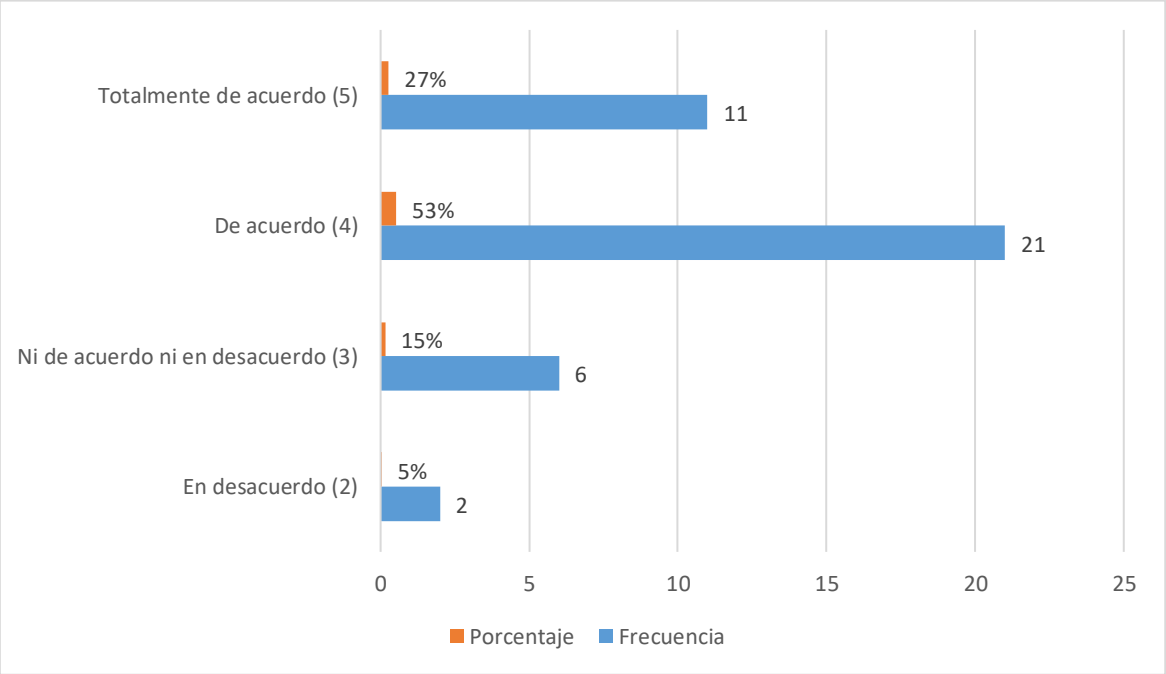
Valoración de los canales de comunicación utilizados por el club

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo (2)	2	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	6	15%
De acuerdo (4)	21	53%
Totalmente de acuerdo (5)	11	27%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 4

Percepción sobre la adecuación de los canales de comunicación utilizados



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

La mayoría de los encuestados valora positivamente los canales de comunicación utilizados por el Club Técnico Universitario: el 53% se muestra de acuerdo y un 27% totalmente de acuerdo con su adecuación. Este resultado refleja un nivel de aceptación alto en cuanto a las herramientas empleadas para la circulación de información interna, lo cual es indicativo de una infraestructura comunicativa funcional. No obstante, un 20% expresa posturas neutras o de disconformidad, lo cual sugiere la existencia de brechas o limitaciones en ciertos procesos o medios utilizados. Este grupo minoritario podría estar enfrentando dificultades de acceso, saturación informativa o falta de pertinencia en el canal empleado. En conjunto, los resultados apuntan a que, si bien la mayoría percibe los canales como adecuados, el club debe reforzar su evaluación continua sobre su efectividad y adaptabilidad a los distintos perfiles del personal.

Pregunta 5. ¿Recibe la información con la frecuencia necesaria y oportuna?

Tabla 8

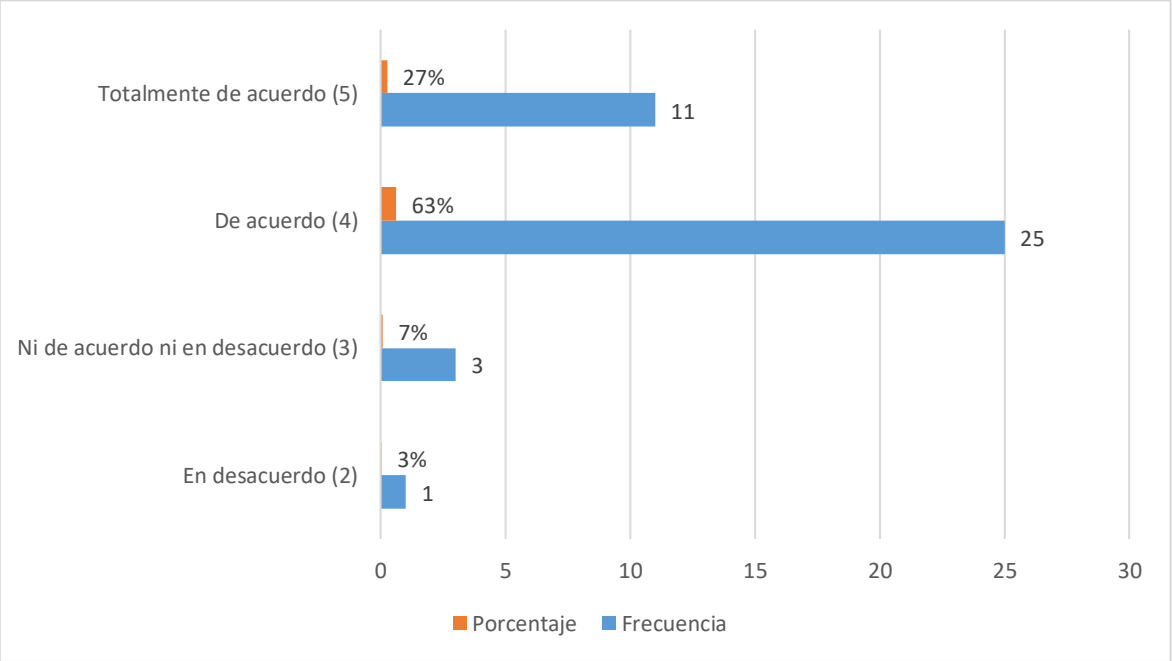
Valoración sobre la frecuencia y oportunidad de la información recibida

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo (2)	1	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	3	7%
De acuerdo (4)	25	63%
Totalmente de acuerdo (5)	11	27%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 5

Percepción sobre la frecuencia y oportunidad de la información institucional



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Un 90% del personal encuestado percibe que la frecuencia y oportunidad con que se transmite la información institucional es adecuada, con una mayoría destacada (63%) que se manifiesta de acuerdo y un 27% que expresa total conformidad. Este nivel de consenso positivo indica que los flujos informativos dentro del club son percibidos como regulares y pertinentes, lo cual es fundamental para sostener la operatividad, evitar descoordinaciones y reforzar la cohesión interna. Solo un 10% refleja dudas o desacuerdo, lo que podría deberse a experiencias puntuales de desactualización, demoras o falta de sistematicidad en la comunicación. Estos resultados sugieren que el club ha logrado establecer una dinámica informativa funcional, aunque debe mantenerse vigilante respecto a eventuales rezagos o disfunciones específicas en determinados equipos o momentos clave de la temporada.

Pregunta 6. ¿Considera que la información compartida por el club es clara y comprensible?

Tabla 9

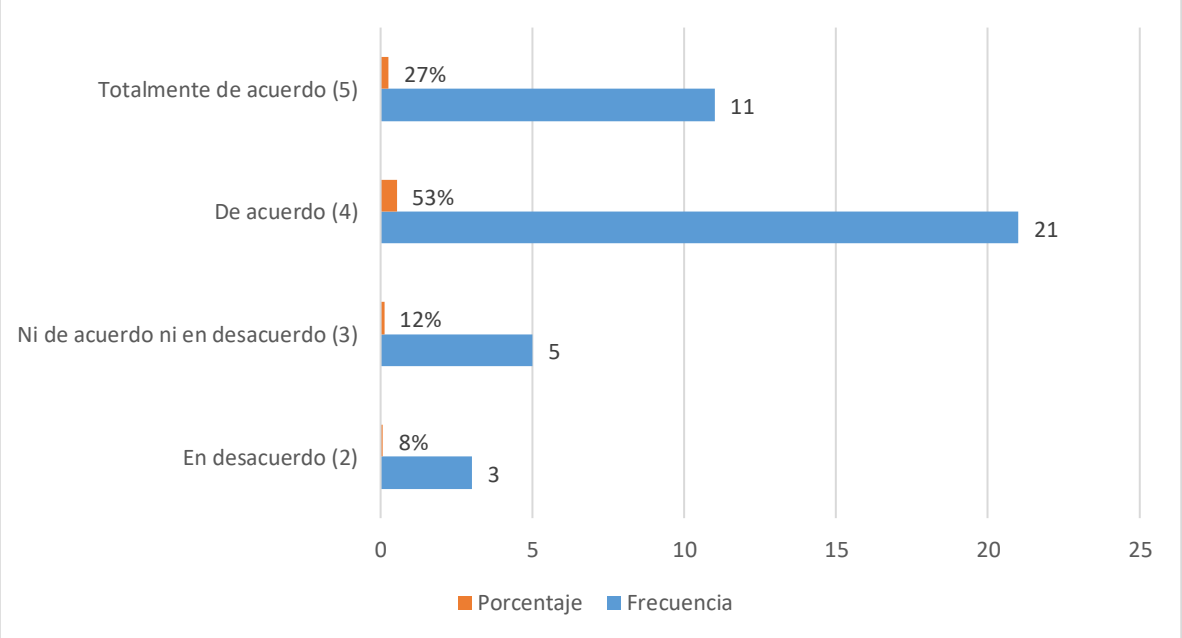
Valoración sobre la claridad y comprensión de la información institucional

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo (2)	3	8%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	5	12%
De acuerdo (4)	21	53%
Totalmente de acuerdo (5)	11	27%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 6

Percepción sobre la claridad y comprensión de la información recibida



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

El 80% del personal encuestado percibe con claridad los mensajes emitidos por la institución, lo que sugiere que la redacción, el vocabulario y los formatos comunicacionales utilizados resultan comprensibles y pertinentes para la mayoría. Esta percepción de claridad contribuye directamente a la eficiencia operativa y a la reducción de errores derivados de malentendidos o ambigüedades. No obstante, un 20% de los encuestados manifestó niveles de desacuerdo o neutralidad, lo que advierte la posibilidad de inconsistencias en el lenguaje institucional, diferencias en la forma en que se interpretan los mensajes o barreras asociadas a la saturación o fragmentación de la información. Ante ello, resulta fundamental reforzar la estandarización de los mensajes clave, promover el uso de canales accesibles y asegurar la retroalimentación continua como mecanismo de validación comunicativa.

Pregunta 7. ¿Las decisiones de importancia son comunicadas con la inmediatez necesaria?

Tabla 10

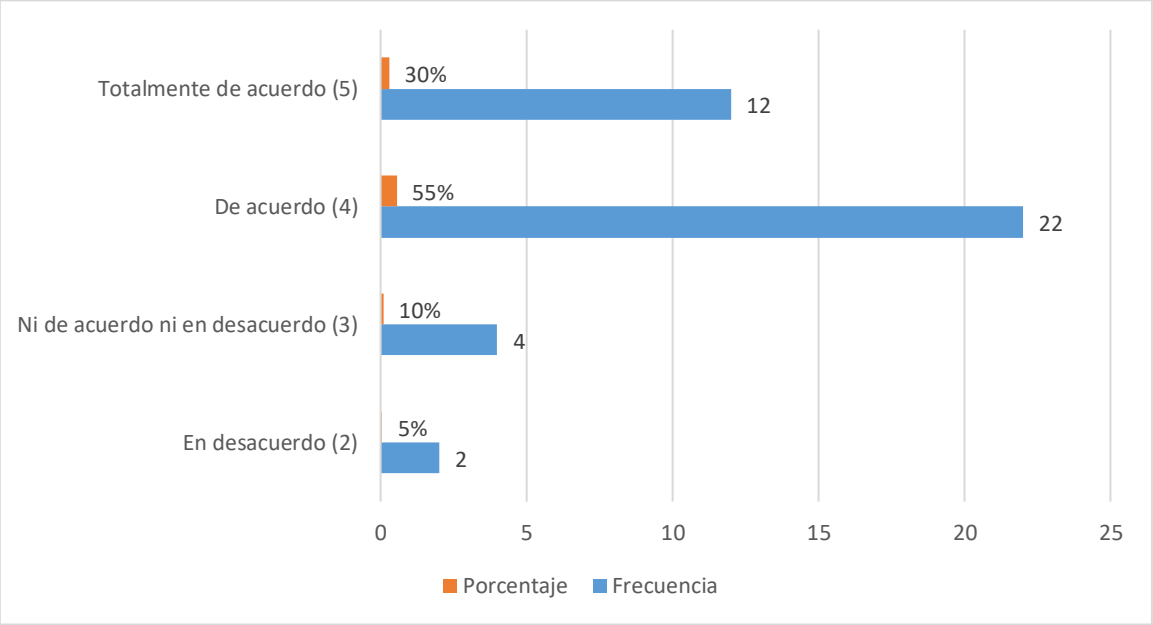
Valoración sobre la inmediatez en la comunicación de decisiones importantes

Alternativa de respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
En desacuerdo (2)	2	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	4	10%
De acuerdo (4)	22	55%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 7

Percepción sobre la inmediatez en la comunicación de decisiones relevantes



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

La mayoría de los encuestados considera que las decisiones relevantes dentro del Club Técnico Universitario se comunican con la inmediatez necesaria: el 55% está de acuerdo y un 30% lo respalda de forma contundente. Este resultado refleja un nivel alto de eficacia en la gestión del tiempo comunicacional, elemento clave en contextos deportivos donde la rapidez en la transmisión de información puede ser determinante para la coordinación interna. No obstante, un 15% de los participantes mantiene una posición crítica o neutral, lo que podría señalar dificultades puntuales relacionadas con el acceso a la información o demoras en la cadena de transmisión jerárquica. Ante ello, es recomendable revisar la trazabilidad de las decisiones clave y consolidar protocolos que aseguren su difusión inmediata a todos los actores involucrados.

Pregunta 8. ¿Siente libertad de expresión para manifestar sus opiniones a sus superiores?

Tabla 11

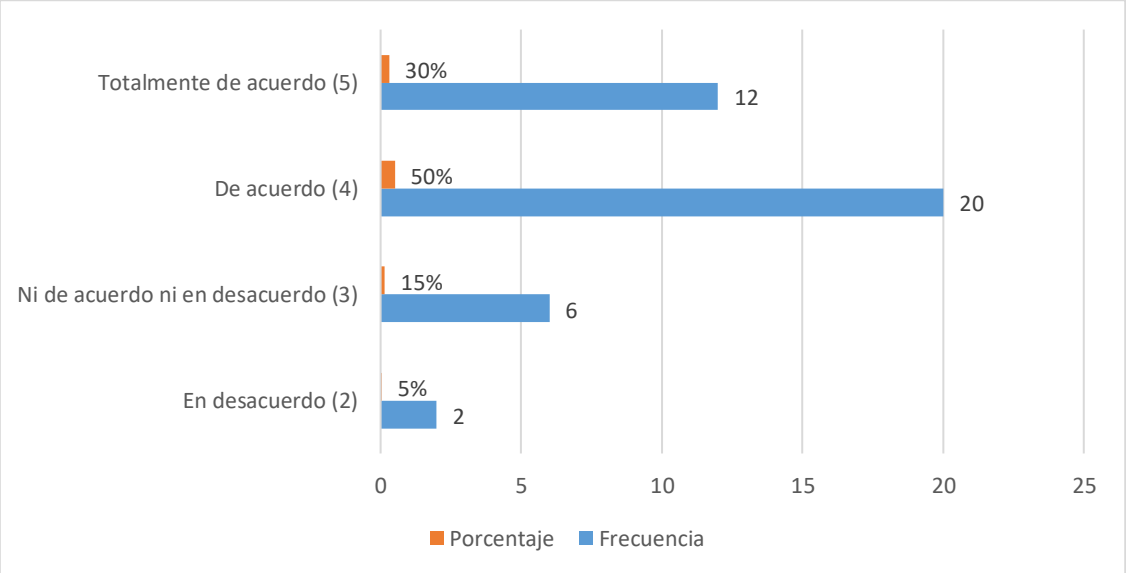
Valoración sobre la libertad de expresión en la comunicación interna

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo (2)	2	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	6	15%
De acuerdo (4)	20	50%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 8

Percepción sobre la libertad para expresar opiniones ante los superiores



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

El 80% de los encuestados manifiesta sentirse en libertad para expresar sus opiniones ante sus superiores, lo que indica la existencia de un entorno comunicativo relativamente abierto y receptivo dentro del Club Técnico Universitario. Esta percepción es clave para fomentar el diálogo, la confianza organizacional y la prevención de conflictos derivados del silencio institucional. No obstante, un 20% de los encuestados no percibe con claridad esta apertura o mantiene una posición ambigua al respecto. Esta minoría puede reflejar barreras jerárquicas, inseguridad comunicativa o experiencias previas que han limitado su participación activa. Frente a ello, resulta necesario consolidar mecanismos formales y seguros de retroalimentación, donde las opiniones de todos los actores internos sean escuchadas, valoradas y tenidas en cuenta en la toma de decisiones estratégicas.

Pregunta 9. ¿Considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta por los demás?

Tabla 12

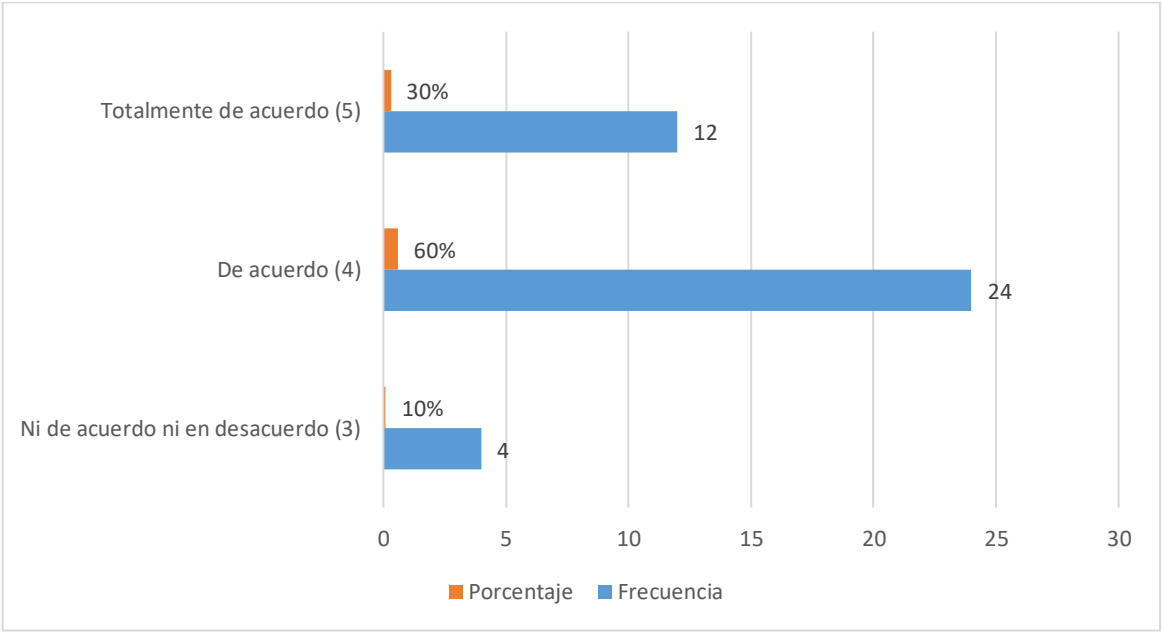
Valoración sobre la receptividad institucional hacia las sugerencias del personal

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	4	10%
De acuerdo (4)	24	60%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 9

Percepción sobre la consideración de las sugerencias emitidas



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

El 90% de los encuestados considera que sus sugerencias son tomadas en cuenta dentro del club, lo que revela una percepción institucional positiva respecto a la receptividad y apertura hacia las iniciativas del personal. Este resultado fortalece la imagen de una cultura organizacional participativa, donde los aportes individuales son valorados como insumos útiles para la mejora continua. No obstante, un 10% mantiene una postura neutral, lo que podría indicar falta de retroalimentación explícita sobre las propuestas emitidas o una percepción de informalidad en los mecanismos para canalizar sugerencias. Este hallazgo refuerza la necesidad de institucionalizar procesos sistemáticos de recogida y respuesta a iniciativas internas, a fin de potenciar la implicación activa del personal en la toma de decisiones cotidianas.

Pregunta 10. ¿Tiene total conocimiento de los valores institucionales del club?

Tabla 13

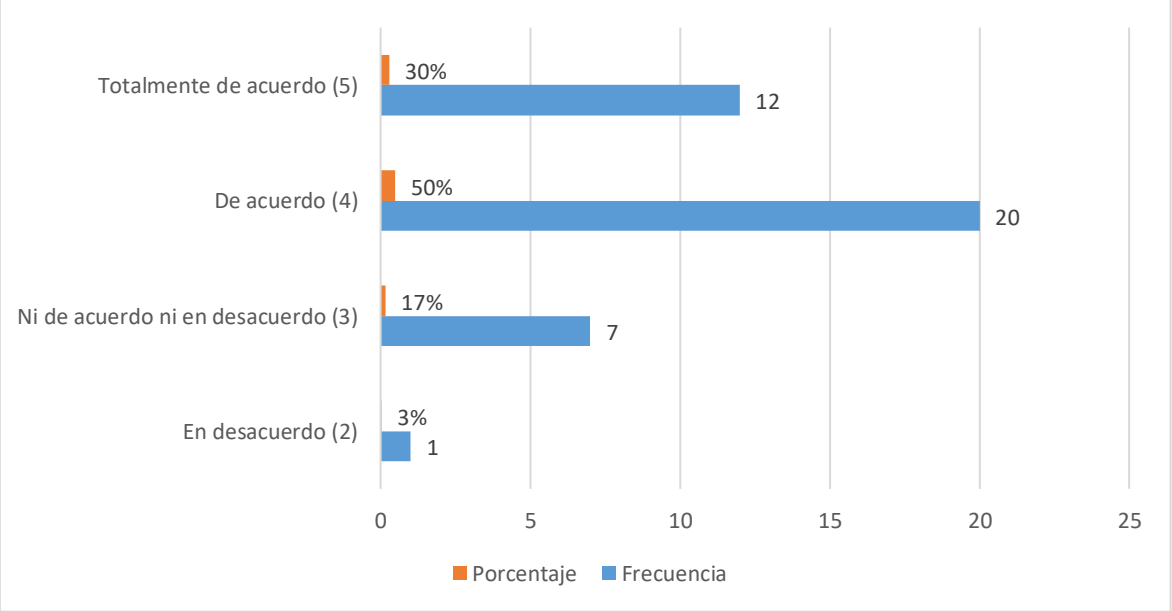
Valoración sobre el conocimiento de los valores institucionales

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo (2)	1	3%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	7	17%
De acuerdo (4)	20	50%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 10

Percepción sobre el conocimiento de los valores institucionales



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

La mitad de los encuestados manifiesta conocer los valores institucionales del club y un 30% afirma estar completamente familiarizado con ellos, lo que indica que existe una difusión moderadamente efectiva de los principios que orientan la cultura organizacional. Este nivel de reconocimiento puede asociarse a estrategias comunicativas internas que promueven la identidad institucional entre los colaboradores. Sin embargo, un 20% del personal mantiene posturas de desconocimiento o indiferencia, lo que sugiere que la internalización de los valores no es uniforme. Esta brecha puede limitar la coherencia en el comportamiento organizacional, debilitar la alineación estratégica y afectar la representación del club hacia actores externos. Frente a ello, resulta prioritario reforzar la visibilización y apropiación de los valores institucionales a través de campañas internas, formación continua y canales simbólicos que integren estos principios en la práctica cotidiana.

Pregunta 11. ¿Es parte de los momentos en los que se deciden cosas de importancia?

Tabla 14

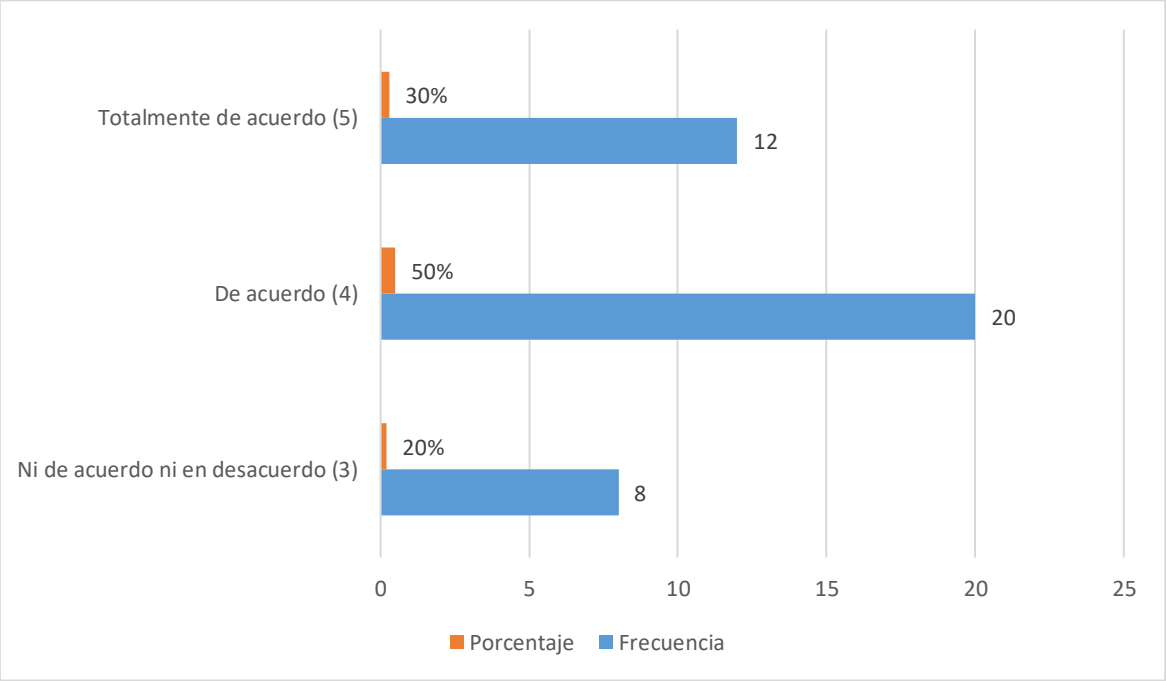
Valoración sobre la participación en decisiones importantes

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	8	20%
De acuerdo (4)	20	50%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 11

Percepción sobre la participación en la toma de decisiones institucionales



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

El 80% del personal encuestado percibe que participa en momentos clave de toma de decisiones dentro del club, lo que refleja un entorno institucional que promueve la inclusión en los procesos estratégicos. Esta participación es un indicador relevante de transparencia y apertura, y permite fortalecer el sentido de pertenencia del equipo humano. Sin embargo, un 20% se mantiene neutral, lo que podría señalar vacíos en los mecanismos de convocatoria, poca claridad sobre los espacios de participación o limitaciones en la comunicación descendente respecto a cómo se toman y socializan las decisiones. Frente a ello, es recomendable institucionalizar espacios formales de consulta y retroalimentación, de modo que todos los niveles del personal se sientan efectivamente implicados en la construcción de la gestión organizacional.

Pregunta 12. ¿Los directivos del club muestran buena capacidad de gestión?

Tabla 15

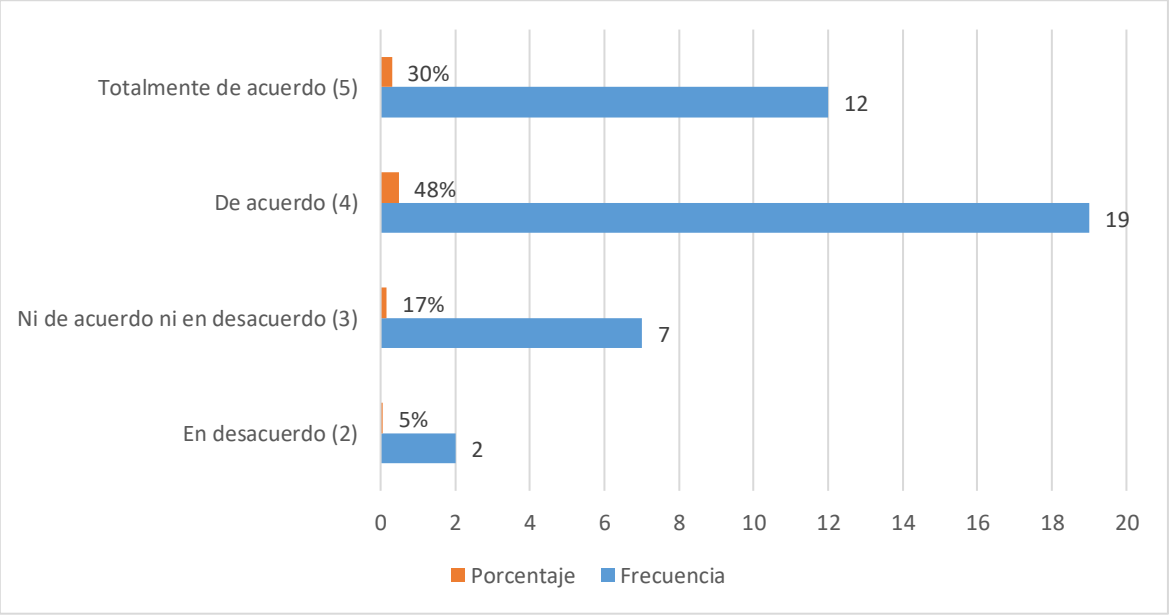
Valoración sobre la capacidad de gestión de los directivos

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo (2)	2	5%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	7	17%
De acuerdo (4)	19	48%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 12

Percepción sobre la capacidad de gestión de los directivos



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

La percepción mayoritaria entre los encuestados es positiva respecto a la capacidad de gestión de los directivos del club: un 78% está de acuerdo o totalmente de acuerdo con dicha afirmación. Este resultado denota una confianza general en el liderazgo institucional, lo que favorece la estabilidad organizativa, la legitimidad en la toma de decisiones y la alineación de esfuerzos colectivos. No obstante, un 22% expresa escepticismo o neutralidad, lo cual podría estar vinculado a experiencias de gestión poco visibles, decisiones no consensuadas o escasa comunicación de logros y objetivos cumplidos. Estos datos sugieren que, si bien existe una valoración favorable, los directivos deben reforzar su presencia comunicativa y hacer más evidente su capacidad de conducción estratégica ante los públicos internos.

Pregunta 13

¿Considera que la institución está gestionada y orientada para los resultados que se pretende alcanzar?

Tabla 16

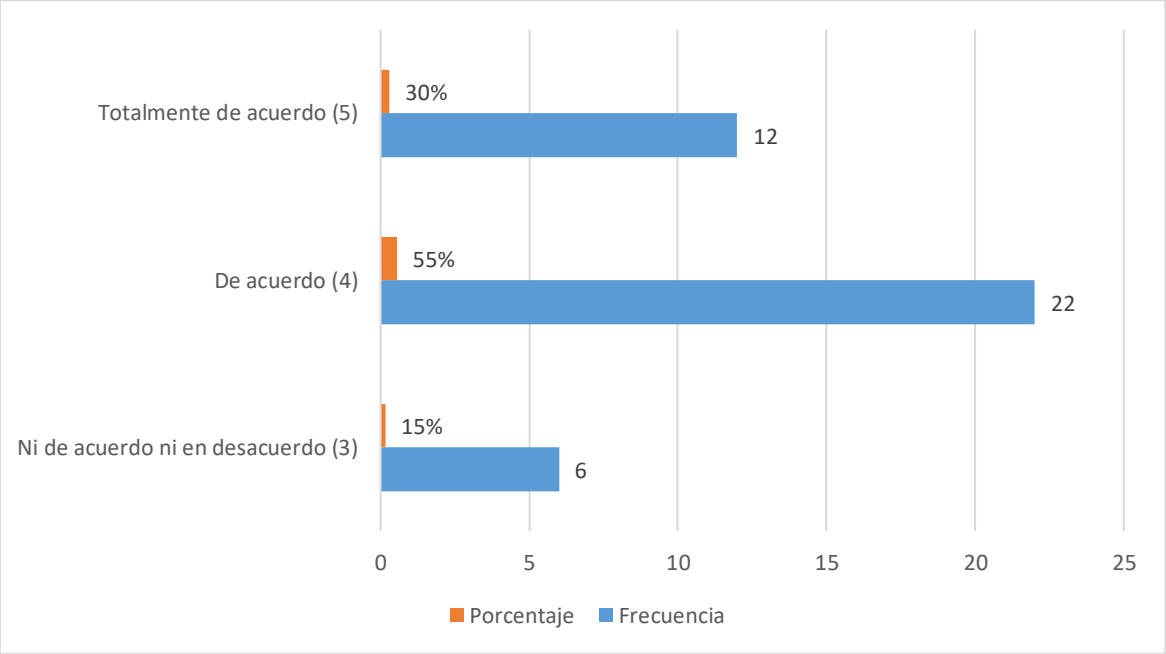
Valoración sobre la orientación institucional hacia resultados

Alternativa de respuesta	**Frecuencia**	**Porcentaje**
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	6	15%
De acuerdo (4)	22	55%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 13

Percepción sobre la orientación institucional hacia el logro de resultados



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Un 85% de los encuestados considera que la gestión institucional del club está orientada hacia el cumplimiento de sus objetivos, lo cual revela una percepción positiva sobre la alineación estratégica de los procesos administrativos, deportivos y operativos. Esta evaluación refuerza la imagen de una institución con dirección clara, metas definidas y planificación activa. No obstante, un 15% manifiesta neutralidad, lo cual podría interpretarse como una señal de falta de visibilidad o de comunicación de los resultados alcanzados. En este contexto, sería pertinente reforzar los mecanismos de seguimiento y difusión de logros institucionales, a fin de consolidar la transparencia y fortalecer el compromiso colectivo en torno a los fines estratégicos del club.

Pregunta 14. ¿Considera que todas las áreas y departamentos de la institución tienen la coordinación necesaria?

Tabla 17

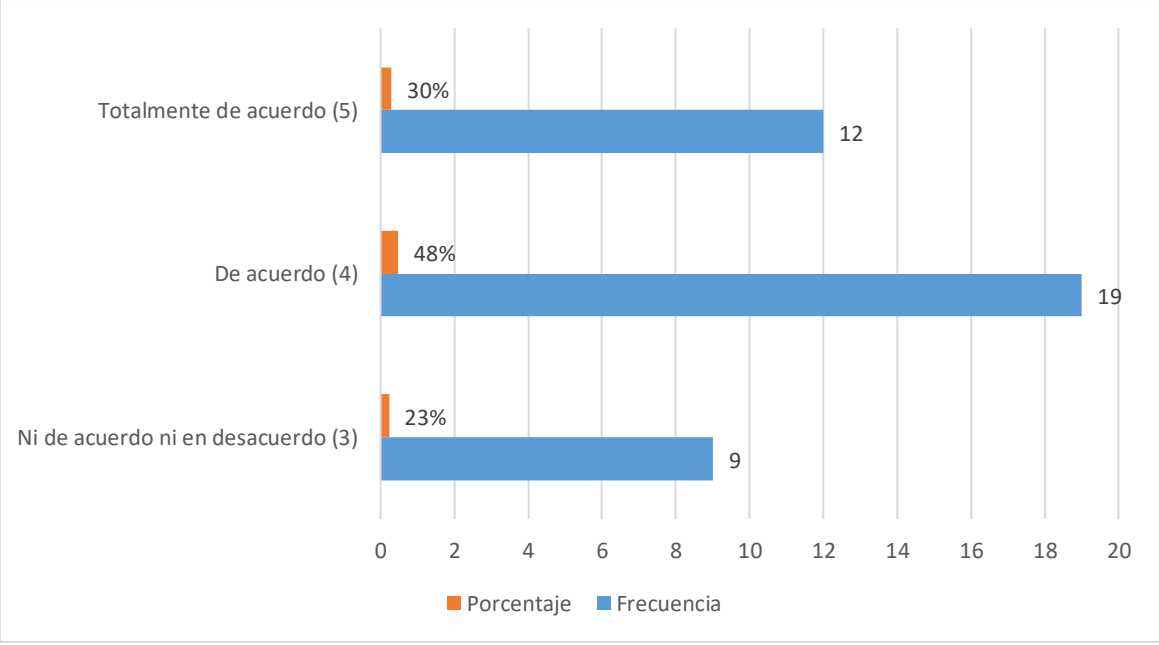
Valoración sobre la coordinación entre áreas y departamentos del club

Alternativa de respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Ni de acuerdo ni en desacuerdo (3)	9	23%
De acuerdo (4)	19	48%
Totalmente de acuerdo (5)	12	30%
Total	**40**	**100%**

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Figura 14

Percepción sobre la coordinación interdepartamental en la institución



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta (2025).

Un 78% de los encuestados considera que existe una coordinación adecuada entre las distintas áreas del club, lo cual sugiere que los procesos de gestión institucional no operan de forma aislada, sino articulada. Este nivel de percepción positiva refuerza la idea de una estructura funcional cohesionada, lo cual es fundamental para garantizar la eficiencia operativa, la fluidez de la comunicación y el cumplimiento de objetivos transversales. No obstante, el 23% que se ubica en una posición neutral podría estar evidenciando inconsistencias puntuales, falta de integración interdepartamental o desconocimiento del funcionamiento de áreas distintas a la propia. En este sentido, fortalecer mecanismos de coordinación horizontal, reuniones interáreas y circuitos informativos compartidos podría contribuir a elevar aún más la percepción de unidad institucional.

3.2. Análisis de entrevistas

Con el propósito de conocer en profundidad las percepciones del personal directivo y administrativo sobre la comunicación interna en el Club Técnico Universitario, se aplicó una entrevista semiestructurada compuesta por nueve preguntas abiertas. Las respuestas obtenidas permiten identificar prácticas actuales, valorar su incidencia en la gestión institucional y reconocer posibles áreas de mejora. A continuación, se presentan los resultados organizados por pregunta, acompañados de una tabla resumen con los aportes más representativos.

Pregunta 1. ¿Podría describir cómo considera que es la gestión de la comunicación en el Club Técnico Universitario?

Tabla 18

Valoraciones sobre la gestión de la comunicación en el Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Considera buena la gestión comunicacional, especialmente en la difusión oportuna de información clave para los hinchas.	"Se da a conocer de manera inmediata cualquier noticia importante relacionada al club."
E2	La califica como excelente, destacando la intervención de profesionales en redes y en comunicación interna.	"Trabajan con profesionales calificados en el área."
E3	Atribuye el crecimiento interno del club a la calidad de su comunicación.	"Hemos crecido internamente en el club."
E4	Enfatiza la función estratégica de la comunicación para generar vínculos con prensa, patrocinadores y aficionados.	"Una comunicación exitosa construye una imagen positiva."
E5	Subraya el uso de canales y reuniones como mecanismos para coordinar funciones administrativas.	"Se realizan reuniones internas en el personal administrativo."
E6	Opina que es funcional pero perfectible; existe voluntad de mantener informados a los colaboradores.	"Existe una intención clara de mantener informados a los colaboradores del club."

E7	Destaca el enfoque hacia la hinchada y su involucramiento en decisiones institucionales.	"Intentan comunicar a la hinchada todo lo relacionado con el equipo."
E8	Afirma que la comunicación mantiene informados tanto a públicos internos como externos.	"Mantenemos informado tanto internamente como externamente."
E9	Resalta la organización interdepartamental y la capacidad de adaptación ante imprevistos.	"Todos los departamentos están informados de la planificación que se tiene para el día a día."
E10	Evalúa positivamente la información diaria mediante boletines y comunicados, destacando su confiabilidad.	"Puedo decir que es confiable, directa y rápida."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 2. ¿Qué canales de difusión interna son los que utiliza el Club para difundir información?

Tabla 19

Canales de difusión interna utilizados en el Club Técnico Universitario

Entrevistado	**Síntesis de la respuesta**	**Frase destacada (cita textual)**
E1	Menciona principalmente redes sociales, con uso más frecuente de Facebook, Instagram y en menor medida TikTok.	"Facebook, Instagram, TikTok también un poco."

E2	Enumera una combinación de redes sociales, canal de WhatsApp y página web institucional.	"Trabajan a través de redes sociales, WhatsApp, Facebook, TikTok, Instagram y su canal."
E3	Señala el uso de oficios institucionales y chats internos en WhatsApp entre personal administrativo y directivos.	"El chat que tenemos en WhatsApp entre todos los integrantes del administrativo."
E4	Destaca el uso diverso de canales: reuniones, correo electrónico, redes sociales y plataformas digitales.	"Esto incluye reuniones regulares, correos electrónicos, redes sociales y diversas plataformas."
E5	Subraya la centralidad de reuniones presenciales, aunque también se emplean oficios y correos electrónicos.	"Por lo general se utilizan oficios, reuniones, correos."
E6	Indica el uso de correos, grupos de WhatsApp, reuniones y ocasionalmente plataformas como Zoom.	"Utilizamos correos electrónicos, grupos de WhatsApp... también Zoom."
E7	Refiere el canal de prensa, grupos de WhatsApp y uso constante de redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter.	"El canal de difusión de WhatsApp... grupo de prensa... Instagram, Facebook, Twitter."
E8	Enumera chat interno, planificaciones semanales y correos electrónicos como medios informativos clave.	"Tenemos chat interno del personal administrativo, planificaciones semanales y mails."
E9	Distingue entre canales informales (WhatsApp) y formales (correo electrónico y reuniones presenciales).	"Para información más formal se opta por correo electrónico o reuniones."

E10	Se enfoca en el correo electrónico y mensajes vía WhatsApp como canales primarios de comunicación.	"Se utiliza el correo electrónico y también mensajes directos vía WhatsApp."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 3. ¿Qué mecanismos de retroalimentación con respecto a la difusión de información utiliza el club y con qué frecuencia lo hace?

Tabla 20

Mecanismos de retroalimentación utilizados por el Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Indica que el club mantiene la comunicación diaria principalmente mediante redes sociales como Facebook.	"El club mantiene la comunicación de las noticias diarias y.… los que yo más he revisado son los de Facebook."
E2	Destaca la publicación de imágenes, resultados y exámenes en Facebook, especialmente al terminar los partidos.	"Publican las imágenes del partido, el resultado... tal vez las ruedas de prensa."
E3	Menciona el uso de oficios y chats internos como formas de intercambio de información.	"Es con oficio y el WhatsApp que tenemos como medios de comunicación."
E4	Propone abrir canales de comunicación e incentivar la participación de todos los miembros como vía de mejora.	"Es crucial establecer canales de comunicación abiertos y fomentar la participación de todos."

E5	Refiere a redes sociales como medio habitual para comunicar y gestionar información internamente.	"En donde de manera interna se comunica a la hinchada y... se ha venido gestionando internamente el club."
E6	Informa que se aplican encuestas internas de manera constante, semestral o según necesidad.	"Aplica de manera semestral o cuando necesite el club."
E7	Sugiere mayor atención a la retroalimentación médica tras los partidos como aspecto mejorable.	"Ahí creo que se retroalimentan las condiciones más importantes del equipo."
E8	Señala que monitorean comentarios en redes y que el público también puede escribir o llamar.	"Observamos a cada publicación o a cada mensaje... leemos los comentarios acerca de toda información."
E9	Explica que la retroalimentación se recoge en reuniones mensuales donde todos los miembros pueden expresar inquietudes.	"Cada miembro puede expresar y solventar dudas."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 4. ¿Cree que los medios y formas de comunicación utilizados aportan favorablemente en la gestión institucional del Club?

Tabla 21

Aportes de los medios y formas de comunicación a la gestión institucional del Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Considera que los medios son parte esencial en los logros, al ser el vínculo directo con la hinchada.	"Son parte importante de los logros del club."
E2	Afirma que los medios permiten visibilizar el funcionamiento de todas las áreas del club.	"Dan a ver internamente cómo están los jugadores, el cuerpo técnico, el personal administrativo."
E3	Relaciona el crecimiento organizacional con una mejora en la comunicación interna.	"Ya sabemos lo que tenemos que hacer, todo mundo tiene algo importante aquí en el club."
E4	Valora a la comunicación como crucial para una gestión institucional exitosa.	"Los medios y las formas de comunicación son cruciales para una gestión institucional exitosa."
E5	Resalta la función integradora de los medios entre el entorno externo e interno del club.	"Es una manera de mantener un vínculo entre el lado externo del club y también de la gestión interna."

E6	Reconoce su aporte, aunque sugiere que podrían ser más eficaces con mejoras en su utilización.	"Podrán ser más eficaces si se optimiza su uso."
E7	Defiende el aporte positivo de los medios al comunicar de forma directa y concisa con la hinchada.	"Sí comunican de manera directa y concisa toda la información que la hinchada necesita saber."
E8	Indica que el uso intensivo de redes sociales ha reemplazado a medios tradicionales, favoreciendo la reputación institucional.	"Más estamos enfocados en lo que es redes sociales... eso ayuda bastante para la reputación del club."
E9	Aunque en su respuesta anterior trató la retroalimentación, se interpreta que valora las reuniones como un canal efectivo y constante.	"Se da ya de manera directa en conversaciones con los jefes de área... semana a semana."
E10	Evalúa positivamente la efectividad y rapidez de los medios, lo que fortalece la solidez comunicacional.	"Los medios de comunicación son factibles y rápidos lo que crea una comunicación firme."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 5. ¿Considera usted que existen conflictos de comunicación interna que enfrenta el Club?

Tabla 22

Percepción de conflictos en la comunicación interna del Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Niega la existencia de conflictos, señalando que la información se comunica abiertamente al hincha.	"Se da a conocer lo que tiene que saber el hincha y no es que se oculta nada."
E2	Identifica interferencias externas como una causa de conflicto, particularmente con medios que incumplen la planificación.	"Probablemente eso sea uno de los conflictos... no cumplen con la planificación los medios externos."
E3	Reafirma la inexistencia de conflictos comunicacionales dentro del club.	"No, no existen ninguno de esos."
E4	Acepta que pueden existir conflictos, comunes a cualquier organización, por ausencia de canales claros o de comunicación abierta.	"Sí, puede haber conflictos... debido a factores como la falta de canales de comunicación claros."
E5	No detecta conflictos reales, aunque reconoce que siempre hay aspectos por mejorar.	"Simplemente hay cosas que se deben manejar internamente y mejorar, nada más."
E6	Considera que sí existen conflictos, en particular por falta de claridad en algunos mensajes.	"Existen algunos conflictos relacionados con la falta de claridad en ciertos mensajes."

E7	Niega la existencia de conflictos relevantes, aunque admite que pueden surgir malentendidos menores en contextos puntuales.	"Tal vez haya malentendidos, pero realmente serían muy leves."
E8	Expone que hay problemas ocasionales, especialmente cuando se asumen funciones sin claridad, lo cual genera malinterpretaciones.	"Solo en ocasiones... se malinterpreta la información y existen estos problemas."
E9	Señala que en caso de malas interpretaciones, el equipo humano responde bien para resolver dudas y asegurar la claridad.	"Las personas encargadas han estado predispuestas para despejar las dudas."
E10	Considera que no hay conflictos y califica la comunicación como estable y confiable.	"Todo es estable y confiable."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 6. ¿En el caso de existir deficiencias en los procesos de comunicación qué alternativas de comunicación se podrían implementar para mejorar la comunicación interna en el Club?

Tabla 23

Propuestas de mejora para fortalecer la comunicación interna en el Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Sugiere que la mejora podría enfocarse en hacer los procesos más ágiles.	"Lo que se podría mejorar tal vez es en cuanto a... hacerlo tal vez más rápido."
E2	Plantea fortalecer la conexión entre áreas internas y controlar la información que se da a la prensa.	"Tal vez conversar acerca de los resultados... puede ser que la prensa también les esté siguiendo."
E3	Niega conflictos, por lo que no plantea propuestas de mejora.	"No, como dije, no tenemos ningún conflicto."
E4	Propone una estrategia integral con canales definidos, transparencia y herramientas digitales.	"Se pueden implementar varias estrategias... definir canales claros, aumentar la transparencia."
E5	No ofrece respuesta.	—
E6	Recomienda el uso de plataformas colaborativas y apps virtuales pospandemia.	"Se podrían implementar plataformas colaborativas y aplicaciones virtuales."

E7	Sugiere una mejor organización entre departamentos ante partidos o eventos, para evitar descoordinación.	"Sería de una mejor organización... entre diferentes departamentos."
E8	Enfatiza la necesidad de reforzar la información compartida y cumplir la cadena de mando ante dudas o confusión de funciones.	"Se refuerza la información... y si no se entiende, se consulta al líder superior."
E9	Propone el diálogo directo como vía para aclarar malentendidos generados por los medios.	"La opción que se ha dado... sería el conversar cara a cara."
E10	Sugiere crear una aplicación interna donde cada miembro pueda expresar puntualmente lo que ocurre.	"Una aplicación interna donde cada miembro pueda participar y expresar puntualmente."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 7. ¿Cree que existe relación entre los logros alcanzados y la comunicación interna que se maneja?

Tabla 24

Relación entre logros institucionales y la comunicación interna en el Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Considera que los logros dependen mayoritariamente del desempeño de los	"No creo que van de la mano."

	jugadores y no directamente de la comunicación.	
E2	Reconoce cierta relación, especialmente en el manejo de información por parte de los jugadores y su coordinación con medios del club.	"Deberían conversar los jugadores, cuerpo técnico... para poder salir a dar alguna entrevista."
E3	Afirma que el crecimiento interno del club está vinculado a su proyección comunicacional.	"Hemos crecido internamente el club y ahora estamos generando una parte externa también."
E4	Destaca una conexión directa entre comunicación efectiva, motivación y resultados deportivos e institucionales.	"Una comunicación efectiva... contribuye a la motivación, al compromiso y al rendimiento del equipo."
E5	Considera que la comunicación interna permite alinear el trabajo deportivo y administrativo en una misma dirección.	"Es una manera de mantenernos todos en una misma dirección."
E6	Señala que la coordinación y motivación se ven reforzadas por una gestión interna sólida.	"Una comunicación interna efectiva permite una mejor coordinación de esfuerzos."
E7	Enfatiza que la conexión emocional con hinchada y prensa, basada en comunicación efectiva, potencia la motivación del equipo.	"La conexión con la hinchada y también con la prensa es primordial."
E8	Relaciona directamente la buena comunicación con la ausencia de filtraciones y mejora en los resultados colectivos.	"No existe fuga de información... entonces todo podemos asumir que está bien."

E9	Subraya que la coherencia comunicacional permite a todos los departamentos avanzar hacia un objetivo común.	"Todos los departamentos apunten hacia un mismo objetivo."
E10	Afirma que los buenos resultados son producto de una gestión comunicacional sólida y continua.	"La comunicación es la clave de todo... se tienen los resultados favorables."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 8. ¿En qué medida considera usted importante la gestión de la comunicación interna para el éxito institucional?

Tabla 25

Valoración de la importancia de la comunicación interna para el éxito institucional en el Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Considera que la comunicación es esencial para que los distintos actores del club puedan expresarse y ser escuchados.	"Se da a conocer lo que piensan... jugadores como administrativos."
E2	Señala que el área de comunicación refleja la realidad interna del club e integra a los auspiciantes.	"Es aquel reflejo de la institución interna."
E3	Indica que se ha fortalecido la organización interna mediante canales como WhatsApp y oficios, desde el área de marketing y prensa.	"Tenemos comunicados mediante oficios y también mediante WhatsApp para dirigir el trabajo."

E4	Atribuye una importancia determinante a la comunicación interna, destacando su rol en la eficiencia organizacional.	"Es sumamente importante... mejora la eficiencia."
E5	Define la comunicación como un mecanismo clave para mantener alineadas las funciones y lograr objetivos comunes.	"Es el arma principal para... las metas que queremos lograr."
E6	La califica como altamente importante, constituyendo la base de un ambiente laboral saludable.	"Una buena comunicación interna... es la base para un ambiente laboral sólido."
E7	Resalta la transparencia como eje comunicacional que beneficia al equipo e impulsa el respaldo de la hinchada.	"Siento que aporta... y también brinda un espacio para que la hinchada aumente su apoyo."
E8	Considera esencial la comunicación para mantener conexión, claridad de funciones y una cadena informativa sólida.	"Que todos manejen la misma cadena de información."
E9	La define como un pilar fundamental que cohesiona al club dentro y fuera de la cancha hacia un objetivo común.	"La gestión de la comunicación permite que el club sea un equipo... y que todos apunten hacia un mismo objetivo."
E10	Reafirma que su importancia radica en permitir coherencia y alineación general en todas las actividades del club.	"Para que todo vaya de la mano y tenga un mismo sentido."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

Pregunta 9. ¿Considera usted que la gestión de la comunicación interna influye en la imagen institucional externa?

Tabla 26

Percepción sobre la influencia de la comunicación interna en la imagen institucional externa del Club Técnico Universitario

Entrevistado	Síntesis de la respuesta	Frase destacada (cita textual)
E1	Afirma que la comunicación interna favorece la expresión y bienestar de los trabajadores, lo cual se proyecta hacia el entorno externo.	"Hace que los trabajadores puedan... expresarse y mantener una tranquilidad y eso también se expresa afuera."
E2	Sostiene que la imagen del equipo se construye desde la armonía y organización interna.	"Refleja el compañerismo, la unión del equipo... para así conjunto llegar a un buen resultado."
E3	Relaciona el crecimiento institucional con el orden comunicacional interno previo.	"Primero arreglando lo interno y después ya haciéndolo externamente."
E4	Destaca que una buena comunicación genera compromiso interno y una percepción positiva del público externo.	"Contribuye a un mayor compromiso de los empleados y... una percepción positiva."
E5	Reconoce la comunicación como un puente entre la gestión interna y el posicionamiento ante la hinchada.	"Podernos comunicar tanto internamente como externamente con la hinchada."

E6	Asegura que la deficiencia comunicativa interna deteriora la imagen externa, mientras que la buena gestión proyecta profesionalismo.	"Con una institución bien comunicada internamente transmite también el profesionalismo."
E7	Resalta que la fluidez comunicativa evita malentendidos y fortalece la claridad frente al entorno.	"Va a estar totalmente clara y concisa y no van a tener malentendidos."
E8	Señala que la buena gestión interna fortalece la reputación externa y facilita la aceptación por parte del público.	"Van a crear una reputación tanto interna como externa."
E9	Argumenta que en un contexto digital, la comunicación interna se refleja visiblemente en redes sociales.	"Eso se verá reflejado en redes sociales a través de fotos, videos, informes."
E10	Afirma que la imagen externa depende directamente de cómo se organiza y comunica lo interno.	"Lo que se trabaja internamente va a ser el reflejo de lo que se quiere mostrar."

Nota. Elaboración propia a partir de entrevistas aplicadas a funcionarios administrativos y directivos del Club Técnico Universitario (2025). Las citas textuales han sido transcritas fielmente, preservando la autenticidad del discurso.

3.3. Discusión de resultados

3.3.1. Comunicación interna

Una reciente encuesta interna revela que la mayor parte de los colaboradores del Club Técnico Universitario se siente satisfecha con los instrumentos de comunicación que emplea la entidad. El 80 por ciento de quienes respondieron califica de adecuados los correos, las reuniones y el tablón de avisos, un porcentaje que sugiere una funcionalidad organizativa aceptable en términos generales. Sin embargo, el pequeño grupo que expresa desacuerdo o mera indiferencia deja entrever que esos mismos canales no alcanzan de igual modo a todos

los rangos jerárquicos ni a todas las áreas, un patrón que probablemente está marcado por la falta de una segmentación estratégica intencional.

Este diagnóstico empata con las observaciones que Benegas (2022) recolectó sobre el FBC Melgar, donde las grietas comunicacionales provenían, entre otros factores, de una planificación escasa y del uso ocasional de plataformas informales, hechos que terminaron por desconectar departamentos y demorar decisiones clave. Aquí la desarticulación no es tan severa, pero el ejercicio deja claro que los flujos necesitan ser trazados con mayor precisión para que cada miembro del plantel reciba la información en el instante y en el formato que realmente le corresponda.

La frecuencia con que se reparte la información-entre boletines, asambleas y mensajes masivos-obtuvo una calificación del 90%. Tal aceptación sugiere que el club ya tiene engranajes de difusión bastante confiables. Aun así, el dato no es definitivo: el 10% que permaneció neutral o en desacuerdo deja entrever que algunos escalones jerárquicos reciben el mismo dato con un rezago que todavía no se ha corregido.

En cuanto a la claridad de los textos y su llegada casi en tiempo real, la aprobación llegó al 82%. Un número alto, sin duda, pero la lectura completa exige matices. Rial (2022) advierte que un exceso de tuits y estados fugaces, sin respaldo en documento formal, puede abrir la puerta a malentendidos. Las voces recogidas en las entrevistas parecen secundar esta alerta. Un gerente deportivo decía que la noticia llega primero por WhatsApp y termina desapareciendo; otro técnico repetía que la filtración va más rápido que el archivo oficial. Sin un sistema de custodia, esas sombras de inexactitud tienden a crecer.

Los ítems relacionados con la libertad de expresión demuestran una tendencia menos uniforme que otros tópicos del sondeo. En este caso, la cantidad de respuestas neutras o francamente opuestas sobrepasa, por primera vez, el porcentaje de apoyos entusiastas. El hallazgo coincide con el diagnóstico de López (2024), quien subrayó que los empleados de varios clubes ecuatorianos todavía son excluidos de los espacios donde se decide el rumbo inmediato del equipo. El escenario que presenta el Club Técnico Universitario no dista mucho de esos patrones; aunque existen boletines y reuniones, el personal percibe que sus sugerencias raramente cruzan las barreras informativas.

Un examen detenido de la comunicación interna sugiere que la institución ha logrado establecer, al menos, un piso funcional de canales, claridad y cadencia de mensajes. Sin embargo, la planificación está subdesarrollada y la retroalimentación ascendente permanece informal cuando no es inexistente. Rial (2022) y Benegas (2022) coinciden en que cualquier estrategia sólida de comunicación debe cuidar tanto la arquitectura de los flujos como la cultura que los sostiene. Cerrar ese déficit podría facilitar una mayor involucración del personal y, por ende, decisiones más robustas y compartidas.

3.3.2. Gestión institucional

Las encuestas sobre la gestión institucional revelan una percepción marcadamente favorable entre el personal consultado. Más de tres cuartas partes de los encuestados respaldan el conocimiento de los valores organizacionales, la competencia del nivel directivo y la orientación hacia resultados. Este patrón sugiere una imagen interna coherente y apunta a la eficacia del liderazgo y la planificación estratégica en el club.

Los relatos cualitativos recogidos en las entrevistas, aunque más subjetivos, confirman la tendencia positiva y destacan un avance gradual en la organización interna. Al mismo tiempo, surgen críticas concretas sobre la lentitud en la toma de decisiones y la ausencia de una planificación interdepartamental en momentos críticos. También se menciona que los procedimientos de evaluación todavía no están suficientemente institucionalizados, un hallazgo que coincide con López (2024), quien sostiene que muchas debilidades administrativas en las entidades deportivas surgen de la falta de estructuras de comunicación sólidas.

Los encuestados que valoraron la coordinación interáreas manifestaron satisfacción general, aunque advirtieron sobre remanentes de desconexión operativa. Observaciones similares aparecen en el diagnóstico de Díez (2023), quien documentó el pasaje del Real Madrid de un intercambio fragmentado a una comunicación integrada, movimiento que requirió unificación narrativa y planificación estratégica para alcanzar mayor eficiencia. En el caso del club ambateño, ese pasaje sigue incompleto, lo que señala la urgencia de incorporar estructuras que obliguen a trabajar juntos a todas las áreas.

Respecto a la inclusión del personal en la toma de decisiones, el análisis cualitativo muestra que la mayoría de los encuestados respaldan la intención de ser parte del proceso, pero en la

práctica su participación queda limitada a las jerarquías y al área a la que pertenecen. Este patrón se alinea con lo advertido por Lobillo en 2013: los clubes que operan con eficacia suelen abrir sus mesas de planificación a voces diversas y no sólo a las que ocupan sillones ejecutivos, y esa pluralidad termina reforzando la identidad y la cohesión institucional.

El Club Técnico Universitario ha logrado, sin duda, mejorar su estructura de gestión, pero esa mejora debe acompañarse con una mayor participación del personal y con la institucionalización de los procesos de evaluación interna. Una coordinación sistemática entre todas las áreas sigue siendo un requisito ineludible. Los recientes estudios de López (2024), Benegas (2022) y Rial (2022) apuntan a que llevar estas recomendaciones a la práctica no solo afina la operatividad cotidiana del club; también, y quizás principal, cimenta una cultura organizacional que priorice los resultados, la eficiencia y la transparencia.

3.4. Comprobación de hipótesis mediante correlación de Spearman

Hipótesis general

- **Hipótesis nula (H_0):** No existe una relación significativa entre la claridad de la información comunicada internamente y la percepción sobre la capacidad de gestión de los directivos en el Club Técnico Universitario.
- **Hipótesis alternativa (H_1):** Existe una relación significativa entre la claridad de la información comunicada internamente y la percepción sobre la capacidad de gestión de los directivos en el Club Técnico Universitario.

Tabla 27

Correlación de Spearman entre la claridad de la información (Pre3) y la gestión directiva (Pre9)

Variable	Pre3	Pre9
Pre3	1,000	**0,862**
Pre9	**0,862**	1,000

Sign. (bilateral)	—	**< 0,001**
N	40	40

Nota. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

El análisis numérico demostró una correlación positiva alta y estadísticamente robusta ($\rho = 0,862$; $p < 0,001$), lo que indica que cuanto más nítidas son las comunicaciones oficiales mayor es la sensación de eficiencia que los colaboradores otorgan a la dirección. Este dato empírico armoniza con la observación de Benegas (2022), quien concluyó que la imprecisión y la informalidad en los comunicados internos fragmentan el funcionamiento interdepartamental y entorpecen la toma de decisiones. A su vez, López (2024) advierte que la incapacidad para transmitir directrices y objetivos estratégicos de forma clara debilita el control institucional, ya que conduce a una ejecución descoordinada y menos efectiva de las tareas que demanda la organización.

Un vistazo a los números revela que la correlación hallada en esta investigación se alinea con la intuición de Lobillo (2013): la comunicación dentro de una organización no se limita a ser un gadget operativo, está hecha de la misma materia estructural que sostiene al edificio. En su estudio de clubes de fútbol, la autora argumenta que un discurso institucional coherente, claro y persistente madura los liderazgos legítimos y mejora la eficacia de la institución. La correlación observada en el Club Técnico Universitario refuerza esa hipótesis; allí, la calidad de los diálogos internos pesa mucho en el juicio que los actores hacen sobre el comportamiento de sus autoridades.

Rial (2022) lleva el tema un paso más allá al afirmar que la claridad en los mensajes oficiales es, de por sí, un recurso estratégico que corta la niebla de la incertidumbre y vuelve la institución más transparente y confiable. Por tanto, la asociación estadística que emerge del análisis no es solo un capricho algebraico, es una confirmación de que administrar una organización sin pensar en su lógica comunicacional es tan inverosímil como gestionar un motor sin entender el combustible que lo enciende.

En definitiva, los cálculos realizados llevan a descartar la hipótesis nula y a sostener que entretener la claridad informativa y la percepción de la capacidad directiva, vínculo que a su vez cumplió con el tercer objetivo específico que se había planteado. La constancia

estadística subraya, hasta ahora, el impulso que deben cobrar las estrategias comunicativas internas si se quieren cimentar gestiones coherentes, eficientes y visibles dentro de la organización.

4. CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

Un estudio minucioso, que combinó datos numéricos y testimonios cualitativos, concluyó que la comunicación interna del Club Técnico Universitario sigue funcionando y, en términos generales, los empleados valoran positivamente el flujo de mensajes, su frecuencia y la rapidez con que llegan. Dicha percepción favorable, no obstante, oculta fisuras: la información a menudo aparece fragmentada y la participación del personal es desigual, lo que sugiere que los intercambios oficiales todavía dependen en gran medida de pautas informales que la institución no ha formalizado. También se echó de menos la retroalimentación sistemática y los rangos más bajos rara vez son escuchados en el circuito comunicativo, circunstancias que limitan el surgimiento de una cultura organizacional realmente participativa. En definitiva, el club disfruta de una plataforma informativa operativa, pero no cuenta con un diseño estratégico que asegure que los flujos sean horizontales, coherentes y sostenibles en el tiempo.

Las encuestas realizadas revelan que la mayoría de los miembros del club califica la gestión institucional como favorable. Ese juicio positivo se apoya, sobre todo, en el conocimiento que tienen los empleados sobre los valores organizacionales y en la notoria orientación a resultados que exhiben los directivos. Sin embargo, la misma valoración coexiste con quejas concretas. Varios encuestados mencionan vacíos en la planificación interdepartamental y echan de menos la sistematización de procedimientos, lo que dificulta su inclusión en decisiones estratégicas. El modelo actual, si bien operativo y en buena medida funcional, aún arrastra rezagos con respecto a enfoques más integradores y participativos. Coinciden los hallazgos con lo que sostiene la literatura especializada: las debilidades en la gobernanza de instituciones deportivas suelen vincularse a estructuras comunicativas escasas y a liderazgos que no convocan plenamente a sus actores internos.

El trabajo estadístico realizado revela que las personas que califican la comunicación interna como clara suelen otorgar evaluaciones más altas al liderazgo que observan en la misma institución. La relación se presenta como positiva y considerable. Desde esa evidencia, la hipótesis inicial queda ratificada: no se puede hablar de buena gestión sin pensar en la calidad de la información que circula. Cuando los mensajes son directos, comprensibles y llegan a tiempo, las decisiones ganan legitimidad y el personal confía más en quienes están al mando.

Revisión tras revisión, la bibliografía indica que incluir la comunicación como un eje estratégico no solo agiliza los procesos cotidianos, sino que también refuerza el sentido de unidad y proyecta la imagen de los clubes deportivos hacia afuera.

4.2. Recomendaciones

Un plan estratégico de comunicación interna debe articularse con rigurosa precisión. Canales formales, criterios claros de frecuencia, y niveles bien definidos de responsabilidad deben hallarse en el texto fundacional del proyecto. Si esta hoja de ruta es clara, el personal participa con realidades inmediatas y se deja de lado la dependencia de rumores en pasillos, en favor de una circulación de información bien engrasada que se parezca, de una vez por todas, a los objetivos que la institución ha prometido cumplir.

La gestión institucional gana al abrir espacios de participación formal en la planificación y la toma de decisiones. Cuando los equipos escuchan en la mesa, la horizontalidad no es un slogan; el compromiso se siente, y la articulación entre áreas mejora por inercia. Las medidas que surgen de esa conversación coral tienen, además, el innegable beneficio de legitimar a quienes conducen frente a toda la comunidad.

Hay que tratar la comunicación interna como parte estructural y no accesorio de la gestión. Recursos, personal con oficio y una autonomía capaz de mover montañas le devuelven a esa función el peso que merece. Con esa jerarquización se perfeccionan los procesos, crece la cohesión entre colegas y el liderazgo de la casa aparece, finalmente, sostenido por un diálogo claro y por la autoridad que, a veces, se contagia sólo porque se la escucha.

REFERENCIAS

1. Abad, M. V. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre, 16*, 335-354. https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/607

2. Abendaño, M., & Sánchez, L. (2020). De la comunicación interna al diálogo organizacional. *Rosario Puertas-Hidalgo Mónica Abendaño Cesibel Valdiviezo-Abad, 47*. http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=47

3. Aced-Toledano, C., & Miquel-Segarra, S. (2021). La comunicación interna de las empresas españolas en clave estratégica. *Revista Mediterránea de Comunicación, 12*(2), 245-261. http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf#page=47

4. Aldaz Quinto, A. D., Alvarado Torres, W. Y., Castro Ramírez, N. A., & Fajardo Campaña, C. M. (2022). Clima organizacional y desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, *6*(1), 1382-1393. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/1588

5. Araque, J. N., Mora, Y., Montedeoca, S. C., Montedeoca, D. M., & Salazar, S. J. (2024). La gestión institucional en la organización educativa. *Polo del Conocimiento, 9*(5), 420-436. https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/7122

6. Arias, G. J., & Covinos, G. M. (2021). Diseño y metodología de la investigación. *Enfoques Consulting EIRL*, *1*(1), 66-78. https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

7. Arronte, J., & Ferro, B. (2020). El proceso de iniciación deportiva escolar en voleibol: una mirada de renovación para su aprendizaje. *PODIUM - Revista De Ciencia Y Tecnología En La Cultura Física*, *15*(1), 127-141. https://doi.org/https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/912

8. Avila, H. F., González, M. M., & Licea, S. M. (2020). La entrevista y la encuesta:¿ métodos o técnicas de indagación empírica? *Didasc@ lia: didáctica y educación, 11*(3), 62-79. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?Codigo=7692391

9. Ballesteros-Herencia, C. A. (2021). Propuesta para un plan integral de comunicación en la gestión deportiva. *Revista Iberoamericana de Ciencias de la Actividad Física y el Deporte, 10*(3), 160-177. https://doi.org/https://doi.org/10.24310/riccafd.2021.v10i3.12847

10. Becerra, K. (2020). Investigación cualitativa crítica y derecho: Análisis de su rol en la academia chilena y un estudio de caso. *Revista Pedagogía universitaria y didáctica del Derecho, 7*(1), 149-176. https://scholar.archive.org/work/hzmz3u6ufzdztevisknac53ywq/access/wayback/https://pedagogiaderecho.uchile.cl/index.php/RPUD/article/download/55375/61368

11. Benegas, M. (2020). Análisis de la comunicación interna de FBC Melgar. *Tesis de licenciatura, Universidad Católica de Santa María*. https://repositorio.ucsm.edu.pe/bitstream/20.500.12920/10329/1/51.1137.CS.pdf

12. Canul, A. J., & López, G. G. (2024). La comunicación interna en organizaciones educativas de nivel superior: Una revisión sistemática (2012–2022). *Revista Panamericana de Pedagogía, 37*, 54-71. https://doi.org/https://doi.org/10.21555/rpp.vi37.2931

13. Cardona, M. J., Padierna, j., M, C., & Gonzáles, E. (2013). Fundamentos conceptuales en torno al área de la administración deportiva. *Educación Física Y Deporte*. https://doi.org/https://doi.org/10.17533/udea.efyd.17899

14. Castro Burbano de Lara, J. D. (2020). Divisiones inferiores: el camino para ser futbolista profesional en Ecuador. *Trabajo de titulación, Universidad de Las Américas*. https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/12275/1/UDLA-EC-TPE-2020-19.pdf

15. Castro, M. A., & Díaz, M. P. (2020). Comunicación interna y gestión de bienestar y felicidad en la empresa española. *Profesional de la información, 29*(3). https://doi.org/https://doi.org/10.3145/epi.2020.may.24

16. Chaves, V. E. (2021). Triangulación metodológica cualitativa y cuantitativa. *Revista sobre estudios e investigaciones del saber académico,, 14*, 76-81. https://revistas.uni.edu.py/index.php/rseisa/article/view/276

17. Córdova Calle, E. A., & Delgado Bardales, J. M. (2020). Gestión participativa en el desarrollo de las instituciones públicas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 4*(2), 1351-1365. https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/160

18. Díez, J. G. (2023). Evolución del modelo comunicacional del Real Madrid CF, de las Relaciones Públicas a una comunicación global. *Signum. Revista Internacional de Investigación en Eventos, Protocolo y Relaciones Institucionales, 4*, 1-15. https://doi.org/https://doi.org/10.1002/joe.20121

19. Furnari, D. M. (2023). Transparencia y participación ciudadana: del dicho al hecho. *Doctoral dissertation, Universidad Nacional de La Plata*. https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/154489

20. García-Ortiz, J. M. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida, 8*(15), 16-27. https://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2610-80382024000100016

21. García-Ortiz, J. M. (2024). Fortalecimiento de la calidad del servicio de salud mediante un modelo de gestión institucional. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria de Ciencias de la Salud. Salud y Vida, 8*(15), 16-27. https://ve.scielo.org/pdf/raics/v8n15/2610-8038-raics-8-15-16.pdf

22. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación.* México DF: Mc GrawHill Education. https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf

23. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* https://www.academia.edu/download/64591365/Metodolog%C3%83%C2%ADa%20de%20la%20investigaci%C3%83%C2%B3n.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf

24. Honores, J. L., & Llanto, J. Q. (2021). l uso del enfoque del estudio de caso: Una revisión de la literatura. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación, 5*(19), 775-786. https://revistahorizontes.org/index.php/revistahorizontes/article/view/257

25. Horna, A. L., Núñez, M. E., Tantapoma, M. E., & Jave, A. C. (2021). Influencia de la comunicación interna en el clima organizacional dentro de una empresa. *SCIENDO, 24*(3), 147-153. https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/SCIENDO/article/view/3879

26. Iglesias Armenteros, A. L., Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *Medisur, 18*(6), 1189-1197. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2020000601189&script=sci_arttext&tlng=en

27. Iglesias, A. A., 0 Torres Esperón, J. M., & Mora Pérez, Y. (2020). Estudios de clima organizacional: revisión integrativa. *MediSur, 18*(6), 1189-1197. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1727-897X2020000601189&script=sci_arttext&tlng=en

28. Lobillo, M. G. (2013). Deporte y comunicación: La comunicación organizacional en los clubes de fútbol profesionales. *Tesis doctoral, Universidad de Málaga*. https://riuma.uma.es/xmlui/handle/10630/27684

29. López, K. J. (2024). Gestión administrativa en los clubes de fútbol profesional de la provincia de Santa Elena, año 2024. *Trabajo de titulación, Universidad Estatal Península de Santa Elena*. https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/12671

30. Martínez, O. R., Tuya Pendás, L. C., Martínez Ortega, M., Pérez Abreu, A., & Cánovas, A. M. (2009). El coeficiente de correlación de los rangos de Spearman caracterización. *Revista Habanera de Ciencias Médicas,, 8*(2). http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1729-519X2009000200017&script=sci_arttext&tlng=en

31. Mejía, L. C., & Ramírez, S. C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 10*(1), 59-66. https://revistas.um.es/sportk/article/view/461671

32. Olivera Garay, Y. J., Leyva Cubillas, L. L., & Napán Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores. *Revista Científica de la UCSA,, 8*(2), 3-12. https://doi.org/https://doi.org/10.18004/ucsa/2409-8752/2021.008.02.003

33. Ortega, F., Muñoz-Saldaña, M., & Azurmendi, A. (2021). Metodologías avanzadas de investigación en Comunicación y Ciencias Sociales: La revolución de los instrumentos y los métodos, Qualtrics, Big Data, Web Data et al. *Espejo de Monografías de Comunicación Social*, *2*, 167-188. https://portalcienciaytecnologia.jcyl.es/documentos/6070f724aa38c4026d254840

34. Pereira, M., Planella, J., & Solé, M. (2021). El clima organizacional en el deporte de alto rendimiento. *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreació, 41*, 192-198. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8772421

35. Philipps, A. P., & Sánchez, D. K. (2021). Gestión integral y desarrollo deportivo en la región de San Martín, 2020. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 5*(4), 6623-6648. https://doi.org/https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v5i4.789

36. Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M., & Valdiviezo-Abad, C. (2020). Comunicar: de la táctica a la estrategia. Cuadernos Artesanos de Comunicación. *Sociedad Latina de Comunicación Social*. https://doi.org/https://doi.org/10.4185/cac178

37. Puga, F. J., Valera Tenorio, J. I., & Sierra Casallo, V. R. (2022). Gestión institucional y desempeño laboral en los jugadores del Club Cienciano, Cusco, 2022. *Trabajo de investigación de bachillerato, Universidad San Ignacio de Loyola – Escuela ISIL*. https://repositorio.isil.pe/bitstream/123456789/404/1/Gesti%C3%B3n%20institucional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20los%20jugadores%20del%20Club%20Cienciano%20Cusco%202022.pdf

38. Rial, C. E. (2022). Análisis de la Comunicación Institucional en el Club Social y Deportivo Defensa y Justicia. *Trabajo Integrador Final, Universidad Nacional de Lomas de Zamora*. http://repositorio.unlz.edu.ar/handle/123456789/761

39. Rondón, K. D., Ramírez, K. A., Silva, O. D., Castro, J. A., & Liévano, J. A. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales.

Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación, 46, 1015-1021. https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8569669

40. Salas Rengifo, S. H., & Delgado-Bardales, J. A. (2025). Control interno y gestión institucional para desarrollar actividades deportivas en comunidades campesinas. *PODIUM-Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 20*(1). https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1751

41. Vinueza Tapia, E. O., Millán-Caballero, R., & Sánchez Córdova, B. (2024). Fundamentos teóricos y metodológicos para la gestión deportiva en Ecuador. *PODIUM. Revista de Ciencia y Tecnología en la Cultura Física, 19*(2). https://podium.upr.edu.cu/index.php/podium/article/view/1675

42. Viñarás Abad, M., Gonzálvez Vallés, J. E., & Rincón, S. (2020). La Comunicación Interpersonal y la Comunicación Interna en las empresas: un análisis desde la profesión y la Universidad. *Comunicación y Hombre, 16*, 335-354. https://portalderevistas.ufv.es/index.php/comunicacionyhombre/article/view/607

43. Zapata, L. (2020). El plan estratégico de comunicación interna En Puertas-Hidalgo, R., Abendaño, M. http://www.cuadernosartesanos.org/2020/cac178.pdf

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS PÚBLICOS INTERNOS DEL CLUB TÉCNICO UNIVERSITARIO

Objetivo: Conocer la percepción sobre el manejo de la comunicación interna del Club Técnico Universitario

Encuesta dirigida al personal administrativo, técnico y operativo del Club Técnico Universitario.

Alternativas de respuesta. 1 = Totalmente en desacuerdo | 2 = En desacuerdo | 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo | 4 = De acuerdo | 5 = Totalmente de acuerdo

Datos generales

1. Edad: _____
2. Sexo: [ ] Hombre [ ] Mujer
3. Cargo que desempeña: _____
4. Tiempo en la institución: [ ] menos de 1 año [ ] de 1 a 3 años [ ] de 4 a 6 años [ ] más de 6 años

Comunicación Interna

Ítem	Respuesta
1. Los canales de comunicación utilizados por el club son adecuados.	1–2–3–4–5
2. Recibo la información con la frecuencia necesaria y oportuna.	1–2–3–4–5
3. La información compartida es clara y comprensible.	1–2–3–4–5
4. Las decisiones de importancia son comunicadas con la inmediatez necesaria.	1–2–3–4–5

5. Siento libertad de expresión para manifestar mis opiniones a mis superiores.	1–2–3–4–5
6. Mis sugerencias son tomadas en cuenta por los demás.	1–2–3–4–5

Gestión institucional

Ítem	Respuesta
7. Tengo total conocimiento de los valores institucionales del club.	1–2–3–4–5
8. Soy parte de los momentos en los que se deciden cosas de importancia.	1–2–3–4–5
9. Los directivos del club muestran buena capacidad de gestión.	1–2–3–4–5
10. La institución está gestionada y orientada para los resultados que se pretende alcanzar	1–2–3–4–5
11. Todas las áreas y departamentos de la institución tienen la coordinación necesaria.	1–2–3–4–5

Anexo 1. Entrevista

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL ADMISNISTRATICO DEL CLUB TÉCNICO UNIVERSITARIO

Objetivo: Conocer la percepción sobre el manejo de la comunicación interna del Club Técnico Universitario y su impacto en la gestión institucional.

Introducción:

Sus respuestas serán utilizadas exclusivamente con fines académicos y serán tratadas con total confidencialidad.

1. ¿Podría describir cómo considera que es la gestión de la comunicación en el Club Técnico Universitario?

2. ¿Qué canales de difusión interna son los que utiliza el Club para difundir información?
3. ¿Qué mecanismos de retroalimentación con respecto a la difusión de información utiliza el club y con qué frecuencia lo hace?
4. ¿Cree que los medios y formas de comunicación utilizados aportan favorablemente en la gestión institucional del Club?
5. ¿Considera usted que existen conflictos de comunicación interna que enfrenta el Club?
6. ¿En el caso de existir deficiencias en los procesos de comunicación qué alternativas de comunicación se podrían implementar para mejorar la comunicación interna en el Club?
7. ¿Cree que existe relación entre los logros alcanzados y la comunicación interna que se maneja?
8. ¿En qué medida considera usted importante la gestión de la comunicación interna para el éxito institucional?
9. ¿Considera usted que la gestión de la comunicación interna influye en la imagen institucional externa?