

# Módulo 1. Descripción del rol de la comunicación en las organizaciones deportivas

## Imagina el siguiente escenario:

Juan Carlos es el CEO de una muy exitosa organización de natación competitiva ubicada en Alicante, España, la cual cuenta con casi 1.000 nadadores de entre 6 y 72 años de edad. El club ha tenido mucho éxito gracias a sus seis entrenadores permanentes que han sido ejemplares al enseñar a los jóvenes nadadores cómo sobresalir en las competiciones. Incluso, en sus 58 años de historia, el club ha logrado formar algunos nadadores Olímpicos. Juan Carlos se sienta en su escritorio para comenzar su día y revisa su lista de tareas:

- Escribir la evaluación anual del entrenador principal;
- Reunirse con el entrenador principal para discutir el próximo año;
- Crear un plan de marketing para la temporada de otoño;
- Enviar a Speedo un correo electrónico sobre el patrocinio para el equipo;
- Armar una presentación del presupuesto para la reunión de la junta directiva de esa tarde;
- Entrevistar a un nuevo entrenador asistente;
- Asistir a la reunión de la junta directiva a las 5 p.m.

Juan Carlos recién comenzaba a escribir la evaluación del entrenador cuando su teléfono sonó. Era una madre muy enojada que acusaba a uno de los entrenadores asistentes de golpear a su hijo el fin de semana anterior en el encuentro de natación, el niño no habría participado en una prueba por estar socializando con amigos en lugar de prestar atención a la competencia. La madre le grita a Juan Carlos durante 5 minutos exigiendo saber qué va a hacer para solucionar este problema, porque si él no puede hacer nada, ella va a llamar a la policía y a demandar al equipo de natación. Juan Carlos le dice que esta es la primera vez que ha oído hablar de la situación, le asegura que bajo ninguna circunstancia el equipo aprueba disciplinar a los nadadores de esta manera, que él examinará la situación inmediatamente y la volverá a llamar tan pronto como pueda. La madre le grita de nuevo y le dice que es mejor que haga ALGO y luego cuelga bruscamente el teléfono, cortando la llamada. Tan pronto como Juan Carlos cuelga, su teléfono suena y es Adelina, la directora de Recursos Humanos del club. Ella le informa que hay mensajes por todo Facebook sobre el supuesto comportamiento del entrenador.

Juan Carlos no planeaba pasar el día lidiando con esta situación, pero obviamente tiene que ponerse en marcha antes de que todo empeore. Mientras toma una taza de café se pregunta cómo va a manejar el conflicto con la madre en cuestión. También se pregunta

cómo va a realizar todo el trabajo que tiene pendiente antes de la reunión con la junta directiva de esa tarde.

## Unidad 1.1 El rol de la comunicación en las organizaciones deportivas

La comunicación es uno de los requisitos claves del trabajo de cualquier director y tal como vemos en este escenario con Juan Carlos, las organizaciones deportivas no son diferentes de la mayoría de las otras organizaciones. Juan Carlos tiene múltiples tareas de gestión que completar, casi todas ellas de alguna manera implican comunicación: tiene la intención de escribir una evaluación de rendimiento, y esbozar un plan de marketing. Tiene que programar una reunión cara a cara para evaluar al entrenador principal y entrevistar a un candidato para entrenador asistente. Luego, por supuesto, atiende la llamada telefónica de una madre y ahora tiene un conjunto completamente nuevo de desafíos de comunicación como: calmar a dicha madre, comunicarse con el abogado general del equipo y hablar con el entrenador acusado de golpear al niño. También tiene que evaluar hasta qué punto la organización responderá a lo que está circulando en las redes sociales.

### 1.1.1 La administración es comunicación

Para realizar con éxito su trabajo, Juan Carlos, como todos los directores, dedicará gran parte de su tiempo a algún tipo de tarea de comunicación. Piensa en todo el trabajo que realizan los directores, como evaluar a los empleados, establecer estrategias, comunicarse con los clientes o tratar de persuadir a sus supervisores para que inviertan en un nuevo proyecto. No solemos pensar en la gestión como comunicación, pero si examinamos cuidadosamente el trabajo que los directores realizan con frecuencia, veremos que la gestión es comunicación. "Gestionar" requiere de comunicación. En consecuencia, si queremos ayudar a nuestras organizaciones a tener éxito y, al mismo tiempo, avanzar en nuestras propias carreras, tenemos que aprender a convertirnos en comunicadores eficaces (Andrews y Andrews 2004).

Juan Carlos, como la mayoría de los directores, también necesita ser eficaz en la comunicación de múltiples maneras. Si examinamos su lista de tareas, observaremos que él tendrá que escribir, hablar y enviar correos electrónicos. También tendrá que traducir información numérica del presupuesto en la presentación para la junta directiva. Los directores, en otras palabras, tendrán que ser expertos en crear diferentes tipos de comunicación para diferentes propósitos según la audiencia. Ningún medio de comunicación es más importante, fácil o difícil que otros para trabajar; son simplemente

diferentes. Los directores eficaces saben cómo manejar los diferentes medios para comunicar distintos tipos de información. Por ejemplo, no tendría sentido hablar de los números del presupuesto estrictamente con palabras; es mejor comunicar eso de manera visual con los números mismos. Así mismo, tampoco tendría sentido hablar con el entrenador acusado de golpear a un niño a través de SMS. Diferentes situaciones requieren de distintas formas de comunicación, y los directores eficaces son buenos en todos los medios disponibles.

Como vemos en el ejemplo de Juan Carlos, la queja de la madre se resolverá a través de la comunicación. En la mayoría de las organizaciones formales, la comunicación cumple su labor, hace que las cosas se hagan. Sin duda, gran parte de la comunicación se produce para construir comunidad o conexiones entre los compañeros de trabajo, pero la mayor parte de la comunicación que se produce en el trabajo tiene la intención de resolver algún problema, superar alguna barrera o tal vez dar instrucciones. La comunicación en las organizaciones es, por lo tanto, "funcional" y no "expresiva" como en el caso de las novelas u otros tipos de comunicación; y gran parte de lo que hacemos en el trabajo depende explícitamente de la comunicación. Por ejemplo, evaluamos a los empleados por escrito y por medio de conversaciones. La evaluación, por lo tanto, se logra A TRAVÉS de la comunicación.

En la mayoría de los casos, el trabajo simplemente no puede ocurrir sin comunicación. En consecuencia, para tener éxito como directores, en primer lugar, tenemos que creer en la importancia de la comunicación en el trabajo y, en segundo lugar, tenemos que desarrollar las habilidades necesarias para convertirnos en comunicadores eficaces.

¿Cómo nos convertimos en comunicadores eficaces? Vuelve a leer el escenario inicial. ¿A cuántas audiencias diferentes esperan dirigirse Juan Carlos durante su día? Sabemos que tiene que hablar con el entrenador, con Speedo, con la Junta Directiva y con un posible nuevo empleado. ¿Cuántos propósitos diferentes tiene? Está evaluando al entrenador principal, persuadiendo a Speedo, informando a la junta directiva. ¿Cuál es el contexto para cada uno de estos encuentros? Se reunirá con el entrenador principal en su oficina para la evaluación y se comunicará por correo electrónico con Speedo. Se reunirá con la Junta Directiva durante una cena. Nada de esto ni siquiera considera la complejidad de abordar la situación presentada por esa madre que acusa a uno de los entrenadores asistente de golpear a su hijo. También tiene que evaluar hasta qué punto la organización responderá a lo que se dice en los medios de comunicación social sobre el incidente.

Como podemos ver en el ejemplo de Juan Carlos, debemos plantearnos tres preguntas clave que se aplican en TODAS las situaciones de comunicación:

1. ¿Quién es la audiencia?

2. ¿Cuál es mi propósito?
3. ¿Cuáles son las limitaciones?

Pasemos ahora a analizar los componentes clave de la comunicación y las herramientas necesarias para abordar estos componentes (Bitzer 1968).

### 1.1.2 Entender la audiencia

La primera pregunta, y quizás la más importante, que hay que hacer en cada situación de comunicación es "¿Quién es mi audiencia?" La comunicación simplemente no existe sin una audiencia porque siempre hay al menos dos personas en cada situación: la persona que está tratando de enviar un mensaje y alguien que con suerte recibirá ese mensaje. Si intentamos comunicarnos sin un claro sentido de la audiencia o, por el contrario, creemos que nuestra audiencia es "todo el mundo", entonces rara vez veremos buenos resultados. Necesitamos comenzar con una imagen concreta de la persona o personas que recibirán nuestras comunicaciones y diseñar nuestro enfoque de acuerdo a sus necesidades, conocimientos, antecedentes e intenciones. Con frecuencia creemos que cuando los demás nos malinterpretan es culpa de ellos. Sin embargo, en realidad es lo contrario: es NUESTRA culpa cuando otras personas nos malinterpretan. Si otros malinterpretan lo que comunicamos, eso es una clara señal de que no hemos considerado cuidadosamente las necesidades de nuestra audiencia. Recuerde que la comunicación tiene dos participantes, el emisor y el receptor, y es necesario que ambas partes tengan éxito para que la comunicación no falle.

Existen múltiples tipos de audiencias y a menudo se superponen. Por lo tanto, es importante primero pensar en una AUDIENCIA PRINCIPAL y después, en audiencias secundarias. En cada acto de comunicación, debemos tener una idea clara de nuestra audiencia principal, ya sea un correo electrónico corto sin importancia o una importante propuesta muy larga. Si bien existen muchos tipos de audiencias, en general, en el trabajo comunicamos para las cinco clases de audiencias que se describen a continuación. Presta mucha atención a las razones por las que cada audiencia interactúa, así como a las formas de diseñar una comunicación exitosa para cada audiencia.

### Cinco tipos de audiencias y cómo comunicarse con ellas

---

#### AUDIENCIA EN GENERAL

---

**Definición:** Personas fuera de su campo de especialización particular.

**Características:** Normalmente interactúan por diversión y tienen poco conocimiento previo del tema, por lo que NO es una audiencia "cautiva".

**Estrategias de comunicación:**

**Contenido:** Temas relacionados con su vida cotidiana; la comunicación debe incluir amplia información de fondo, por lo general de forma resumida más que detallada; dar

información práctica más que teórica; proporcionar extensas definiciones; utilizar anécdotas y otra información de interés humano.

**Organización:** Emplea la forma narrativa, cronológica; pasa de lo menos complejo a lo más complejo, de lo más interesante a lo menos interesante, y de lo general a lo específico.

**Estilo:** Informal; utiliza un lenguaje sencillo, pocos términos técnicos y sin jerga.

**Diseño:** Incluye mucho espacio en blanco, color y gráficos llamativos, incluyendo tablas simples, mapas, gráficos de barra y fotos.

---

## DIRECTORES Y RESPONSABLES DE LA TOMA DE DECISIONES

---

**Definición:** Personas responsables de las decisiones relativas al personal, la producción o los ingresos.

**Características:** Más interesados en los efectos y costos que en la teoría o los modelos mecánicos. Estos individuos pueden tener un amplio conocimiento en el campo, pero no están involucrados en el trabajo técnico.

**Estrategias de comunicación:**

**Contenido:** Incluye información concisa de referencia; hace recomendaciones basadas en datos e incluye datos e información no esenciales en un apéndice.

**Organización:** Se utiliza al principio el razonamiento deductivo con la mayoría de la información importante.

**Estilo:** Formal pero legible y en lenguaje sencillo; incluye explicaciones verbales de los datos.

**Diseño:** Utiliza encabezados y espacios en blanco para facilitar el acceso a los datos; Incluye gráficos como diagramas circulares, de barras, de líneas simples y tablas.

---

## EXPERTOS

---

**Definición:** Personas entrenadas en la teoría, y probablemente en sus aplicaciones, de un campo específico.

**Características:** Búsqueda de nueva información; deseo de evaluar el contenido que se presenta para aplicar o ampliar sus conocimientos; se trata de un público cautivo.

**Estrategias de comunicación:**

**Contenido:** Incluye datos detallados que evolucionan de la teoría y conducen a aplicaciones prácticas; Los métodos de investigación deben reproducirse con suficiente detalle; los autores deben sacar conclusiones de los datos.

**Organización:** El razonamiento es inductivo con una narrativa que pasa de un contenido específico a uno general; debe incluir conclusiones y recomendaciones al final; se adhiere a la forma típica de informe científico.

**Estilo:** Formal y objetivo con términos estándar, abreviaturas y fórmulas o ecuaciones técnicas; oraciones y párrafos más largos y complejos.

**Diseño:** Casi no hay necesidad de dejar espacios en blanco, pero si se requieren excelentes encabezados y un formato que incluya tablas más complejas, gráficos lineales, cuadros e ilustraciones.

---

## TÉCNICOS

---

**Definición:** Personas entrenadas para construir y mantener maquinaria especializada.

**Características:** Están interesados en cómo funciona una maquinaria y no en la experimentación teórica o la explicación.

**Estrategias de comunicación:**

**Contenido:** Incluye una explicación general de la maquinaria, sus partes, su funcionamiento y mantenimiento; se centra en los detalles para la resolución de problemas en lugar de en los antecedentes teóricos.

**Organización:** Las ideas se presentan de manera secuencial o cronológica.

**Estilo:** Utiliza la voz activa con terminología y abreviaturas estándar pero pocas definiciones; las explicaciones verbales acompañan a las visuales en oraciones y párrafos cortos.

**Diseño:** Incluye dibujos cuidadosamente etiquetados, y encabezados descriptivos rodeados de mucho espacio en blanco; muestra pasos numerados con gráficos coloridos, tablas y fotografías.

---

## OPERARIOS

---

**Definición:** Personas responsables del funcionamiento real del equipo.

**Características:** Interesados en cómo funciona la maquinaria y no en las explicaciones de por qué funciona.

**Estrategias de comunicación:**

**Contenido:** Hace énfasis en el manejo mecánico; incluye instrucciones detalladas de la operación.

**Organización:** Las ideas se presentan de manera secuencial o cronológica.

**Estilo:** Utiliza la voz activa y el modo imperativo sin fórmulas o ecuaciones; las frases y los párrafos son cortos y precisos.

**Diseño:** Se deja mucho espacio en blanco alrededor de los pasos numerados, ilustraciones y fotos; emplea diagramas ampliados para explicar el funcionamiento; incluye advertencias y precauciones mediante líneas, cuadros y colores.

---

Como se puede ver en estas descripciones, los diferentes tipos de audiencias tienen distintos requisitos y necesidades. Por lo tanto, antes de iniciar una comunicación, es importante comprender cuál es la audiencia que se está tratando de alcanzar para asegurarse de ser lo más eficaz posible. Para ayudarte a analizar cuidadosamente tu audiencia, especialmente en eventos de comunicación muy importantes, completa la "Herramienta de Análisis de Audiencia" que se muestra a continuación.

Para practicar el uso de la herramienta, elige tres de las situaciones que enfrenta Juan Carlos e imagina a esa audiencia. Luego completa la siguiente herramienta por cada una de las audiencias. ¿Qué tipo de audiencia representa cada situación? ¿Tienes una imagen más sofisticada de cada tipo de audiencia ahora que has leído sobre las características de cada una de ellas? ¿Cómo ha cambiado tu nueva perspectiva la forma en que manejarías la comunicación si fueras Juan Carlos?

**Tabla 1: Herramienta de Análisis de Audiencia**

Herramienta de Análisis de Audiencia		
<i>Mi</i>	<i>audiencia</i>	<i>es</i> _____,
<i>saben</i>		<i>que</i> _____,
<i>creen</i>	<i>que</i>	_____,
<i>y usará este documento para</i> _____.		

Fuente: elaboración propia.

### 1.1.3 Entender el objetivo

Entender a tu audiencia es solo el primer paso para crear una comunicación efectiva. Recuerda que cada acto de comunicación tiene dos participantes: tú y la audiencia. Por lo tanto, es importante entender lo que tú quieres lograr antes de comenzar la comunicación, para así poder enviar un mensaje claro a tu audiencia y que tenga sentido para ellos.

Como hemos señalado anteriormente, la comunicación en el trabajo, independientemente del tipo de organización, casi siempre resuelve alguna clase de problema. Por lo tanto, es muy útil pensar en la comunicación como un puente entre el lugar donde estás ahora y el lugar donde quieres estar en el futuro. La comunicación, por consiguiente, abarca la frontera entre la situación real que se da en este momento y la situación ideal que te gustaría que existiera en el futuro. Si te imaginas esto geográficamente, la comunicación te permite cruzar de un lado a otro de un cañón; la comunicación te conecta con dónde estás y donde quieres estar.

La distancia entre donde estás y donde quieres estar puede variar bastante. En otras palabras, si esta distancia no es tan grande la comunicación requerida podría no ser demasiado importante. Cuando la distancia es corta, el tipo de comunicación requerida puede ser mucho menos sofisticada. Por ejemplo, para informar a alguien sobre el nuevo horario de una reunión no es necesario un extenso correo electrónico; por el contrario, con unas pocas palabras será suficiente.

El puente entre lo que nuestra audiencia sabía —el antiguo horario de la reunión— y lo que queremos que sepan —el nuevo horario de la reunión— es muy corto. No es difícil ir de un lugar a otro. Sin embargo, si estás negociando un contrato de cinco años con un nuevo socio, la complejidad requiere mucha más comunicación: el puente es más largo y necesita ser más fuerte porque tiene que cruzar una distancia mayor para mover a su organización desde donde están a donde quieren estar. Si bien podríamos pensar en docenas de diferentes propósitos de comunicación, por lo general entran en una de las cuatro categorías que se describen a continuación.

## Cuatro propósitos de comunicación

---

### PERSUASIÓN

---

**Definición:** Estilo de comunicación que convence a los lectores a actuar, sentir, pensar o creer de manera diferente a como lo hacen actualmente y plantea las cosas como PODRÍAN SER.

**Características:** Comúnmente creada para resolver problemas, y normalmente dirigida a directores y a encargados de la toma de decisiones.

**Estrategias de comunicación:**

Contenido: Relaciona el problema con la audiencia, cómo afecta a la audiencia, o lo que le importa. Muestra cómo el futuro sería mejor si la audiencia adoptara la perspectiva del autor.

Organización: Estructura del problema/solución que incluye beneficios de la propuesta sobre el status quo.

**Ejemplos típicos:** propuestas, solicitudes de procesos de cambios, solicitudes de financiación, solicitudes de empleo.

---

### PRESENTACIÓN

---

**Definición:** Estilo de comunicación que relaciona hechos con pocos comentarios o describe situaciones con poco análisis para mostrar cómo son las cosas.

**Características:** Típicamente creada para cubrir una brecha de conocimiento donde una parte posee información que otra necesita o quiere.

**Estrategias de comunicación:**

Contenido: Presenta información completa sobre la situación o el problema; registra los eventos; muestra los eventos u objetos tal como son en realidad.

Organización: Estructura deductiva con la información más importante al principio organizada según la estructura del tema.

**Ejemplos:** minutas de reuniones, evaluación de desempeño, presentaciones técnicas (estrechamente relacionado con la descripción).

---

### NARRACIÓN

---

**Definición:** Comunicación que cuenta una historia o presenta una cronología de eventos que muestra cómo las cosas LLEGARON A SER.

**Características:** Creado para relatar la historia de un tema en particular o para describir cómo se desarrollaron los hechos para dar lugar a una situación actual.

**Estrategias de comunicación:**

Contenido: incluye información que permite a la audiencia imaginar los hechos tales como sucedieron y cómo estos contribuyeron a la situación actual. incluye sólo los datos relevantes para presentar la historia.

Organización: Estructura cronológica, ordenada de acuerdo a cómo ocurrieron los hechos a través del tiempo. A menudo deductiva, expresando primero el resultado y luego la historia que revela cómo ocurrió.

**Ejemplos:** reclamos del personal, informes de problemas, descripciones o instrucciones de los procesos.

---

## DESCRIPCIÓN

---

**Definición:** Comunicación que describe cuidadosamente un objeto y presenta una imagen detallada de una cosa o fenómeno para indicar su APARIENCIA.

**Características:** Creada para presentar detalles de una cosa, y así permitir a la audiencia imaginarla y contextualizarla para comprender mejor.

**Estrategias de comunicación:**

Contenido: Incluye descripciones detalladas de la maquinaria, piezas, los principios de funcionamiento y el mantenimiento; hace hincapié en los detalles.

Organización: El contenido se presenta de manera espaciada para mostrar cómo los componentes se relacionan entre sí; ordenado en grandes grupos que luego se dividen en subgrupos o partes de componentes.

**Ejemplos:** organigramas, fichas técnicas, descripciones de productos, informes de daños.

---

Cada uno de estos propósitos contiene una gran variedad de posibles estilos de comunicación. Por ejemplo, "Persuasión" contiene propuestas de nuevos proyectos, ofertas de contratos iniciales, ideas para mejorar procesos o una solicitud de aumento. En lugar de pensar en el propósito como, por ejemplo, "conseguir un aumento", piénsalo así: "persuadir a mi jefe de que merezco un aumento", y luego haz referencia a las estrategias para cada tipo de propósito y de esa forma crea tu estilo de comunicación. Toda la comunicación en el ámbito laboral, excepto la destinada principalmente a construir relaciones o a socializar, se puede clasificar en uno de estos cuatro estilos y comprender tu propósito antes de comunicar te ayudará a elaborar los mensajes de manera más eficaz. Para ayudarte a entender mejor tu propósito, especialmente para actos de comunicación muy importantes, completa la "Herramienta de Análisis de Propósito" que se muestra a continuación.

Para practicar el uso de la herramienta, elige tres de las situaciones que enfrenta Juan Carlos y lo que cada situación requiere. Ahora completa la herramienta con cada propósito. ¿Qué situación representa qué tipo de propósito? Ahora que has leído a cerca de las características de cada propósito ¿Tienes una comprensión más profunda de la dificultad que enfrenta Juan Carlos? ¿Cómo ha cambiado tu nueva perspectiva la forma en que te comunicarías si fueras Juan Carlos?

**Tabla 2: Herramienta de Análisis de Propósito**

Herramienta de Análisis de Propósito
<p><i>Mi propósito es _____ (escriba aquí el tipo de propósito, por ejemplo, "persuadir") _____ mi audiencia_____ (escriba aquí su situación ideal, por ejemplo, "darme un aumento" _____ porque _____ (escriba su situación actual, por ejemplo, "Acabo de firmar con un gran cliente") _____.</i></p>

Fuente: elaboración propia.

### 1.1.4 Entender las limitaciones

Cada evento de comunicación tiene una serie de parámetros que limitan las posibilidades para crear un mensaje en ESE PRECISO MOMENTO. Estas limitaciones determinan muchas de las decisiones a tomar en situaciones dadas porque nos dan ese "sabor" único de un momento determinado. En otras palabras, las limitaciones representan a todas las cuestiones prácticas relacionadas con la creación de comunicación en cualquier momento. Sería fácil decir que las limitaciones son "todo lo demás", pero mientras elaboras el mensaje, la audiencia, el propósito y las limitaciones hacen de guía, obligándote a enfocar tu comunicación para lograr la máxima eficacia.

Las limitaciones se replican en todos los actos de comunicación, ya sea en el trabajo, en casa o con amigos. Estas características no son específicas del ámbito laboral, y después de analizar las cuatro limitaciones a continuación, probablemente te darás cuenta de que en la mayoría de los casos algunas limitaciones se consideran intuitivamente:

#### Cuatro clases de limitaciones

---

##### CANAL DE DISTRIBUCIÓN

---

**Definición:** El medio por el cual se entrega su mensaje.

**Canales de distribución:**

*Escrito:* El contenido se presentará en papel, tal como un informe impreso o manual técnico.



*Visual:* El contenido será principalmente visual, como un diagrama de flujo, ilustración o gráfico

*Digital:* El contenido se entregará en una pantalla, ya sea una computadora o un dispositivo de mano, como un correo electrónico, una página web, un mensaje de texto o como parte de una aplicación multimedia.

*Oral:* El contenido será entregado como un "discurso", sin escritura alguna.

En la práctica, por supuesto, pueden superponerse, pero es importante saber cuál será el mecanismo principal de distribución porque, por ejemplo, el texto de un mensaje online es diferente del que acompaña una presentación.

---

## ESTILO

---

**Definición:** La "forma" estándar de una pieza de comunicación; el tipo de objeto que su comunicación "es" (NO el medio).

**Algunos ejemplos de estilo:**

*Propuestas:* Una propuesta tiene una estructura típica: Resumen, planteamiento del problema, solución, planificación, solicitud de acción. Todas las propuestas seguirán este formato "genérico".

*Contratos:* Los contratos tienen un sinnúmero de variaciones, pero siempre comprometen a diferentes grupos a hacer ciertas cosas.

*Notas/Correos electrónicos:* Todo el mundo conoce las notas: FECHA, DESTINATARIO, REMITENTE, ASUNTO. Pero el contenido de la nota podría cumplir numerosas funciones, como un informe o una propuesta.

*Evaluaciones:* Las evaluaciones de desempeño a menudo detallan los logros de una persona, las áreas de debilidad y un plan de mejora.

---

## TIEMPO

---

**Definición:** La cantidad de tiempo que tiene usted para crear el mensaje Y la cantidad de tiempo que tu audiencia tiene para aprovecharlo.

**Algunas preguntas para entender el concepto de "tiempo":**

*Para el emisor:*

- ¿Tengo una cantidad de tiempo estimado para producir esta pieza de comunicación?
- Dado el tiempo que tengo, ¿cuáles son las cuestiones esenciales que debo asegurarme de comunicar?
- ¿Puedo utilizar otra forma de comunicación para que le sirva de base y ahorrar tiempo?
- ¿Necesita trabajar con un equipo para crear esta comunicación?

*Para el consumidor/lector:*

- ¿La audiencia observará algunas partes de la comunicación e ignorará otras?

- ¿La audiencia tendrá tiempo para revisar cada detalle?
- ¿Qué contenido es clave para la audiencia?
- ¿La audiencia tendrá tiempo para revisar la comunicación conmigo o debe la comunicación presentarse sola?

En el lugar de trabajo, el tiempo es un bien preciado, así que asegúrate de considerar tanto tu tiempo como el de tu audiencia. Ten en cuenta tu tiempo para asegurarte de crear una pieza de comunicación exitosa; y ten en cuenta el tiempo de tu audiencia para asegurarte de que serán capaces de comprender tu puntos importantes y esenciales.

---

## LUGAR

---

**Definición:** Es el lugar donde la audiencia recibirá tu mensaje.

**Algunos ejemplos de los distintos lugares y algunas inquietudes**

*Campo de juego:* ¿Puede un entrenador rápidamente interpretar y comprender el significado de tu mensaje? ¿Es lo suficientemente largo y en palabras simples?

*Entorno móvil:* ¿Son los materiales pesados y voluminosos o ligeros y mínimos? ¿Se pueden revisar las piezas de comunicación tanto en el exterior como en espacios reducidos como un asiento de un coche?

*Ambiente de oficina:* Si su documento está impreso, ¿se destaca entre otros en cuanto al diseño? Si el documento es electrónico, ¿lo has escrito a conciencia eliminando detalles irrelevantes?

Estos tres ejemplos hipotéticos representan sólo el comienzo de posibles lugares donde comunicar. Lo importante es pensar en cómo la audiencia realmente va a INTERACTUAR con la comunicación que produzcas y permitirles comprender con éxito esa comunicación independientemente del entorno.

---

Además de considerar a su audiencia y su propósito antes de comunicar, también debe pensar en todas las limitaciones. La elaboración de una comunicación eficaz anticipándose a las limitaciones creadas por ciertas restricciones logrará que su comunicación sea más efectiva porque conseguirá facilitar la comprensión de su audiencia. Como comunicador, su trabajo es facilitar la comprensión de su audiencia y si su audiencia tiene que esforzarse mucho, significa que no ha abordado eficazmente las limitaciones de la situación.

Para ayudarte a analizar las limitaciones de un acto de comunicación, especialmente para aquellos de mayor importancia, complete la “Herramienta de análisis de limitaciones” que se muestra a continuación. Para practicar el uso de la herramienta, elige tres de las situaciones que tiene que abordar Juan Carlos e imagina a qué clases de limitaciones se enfrenta. Ahora completa la herramienta con cada situación. ¿Cómo influye la presión del

tiempo de la reunión con la junta directiva en su capacidad de crear una buena presentación? ¿Qué estilo de comunicación debe usar Juan Carlos para calmar a la madre enojada? ¿Qué medio requiere la evaluación de desempeño del entrenador principal? ¿Tienes una imagen más sofisticada de los desafíos que enfrenta Juan Carlos ahora que has leído sobre las limitaciones? ¿Cómo ha cambiado tu nueva visión la forma en que elaborarías la comunicación si fueras Juan Carlos?

**Tabla 3: Herramienta de análisis de las limitaciones**

<b>Herramienta de análisis de las limitaciones</b>
<p><i>Mi audiencia va a leer/hacer uso de este elemento de comunicación de manera _____ (escriba aquí el canal) _____ y esta comunicación es como _____ (escriba aquí el estilo) _____ que he visto antes. Tengo _____ (tiempo) _____ horas/días/semanas para crear la comunicación y mi audiencia tendrá _____ (tiempo) _____ horas/días/semanas para revisarla y comprenderla en _____ (escriba aquí el lugar) _____ clase de entorno.</i></p>

Fuente: elaboración propia.

Obviamente, no completará cada una de estas herramientas para cada tipo de acto de comunicación. Sin embargo, cuanto más practiques su uso, más se convertirá en algo natural a la hora de desarrollar soluciones para distintos tipos de problemas de comunicación. Una vez que hayas adquirido la habilidad de usar estas herramientas y pensar cuidadosamente en la audiencia, el propósito y las limitaciones en situaciones complejas, podrás diseñar comunicaciones para situaciones cotidianas con mayor eficacia.

Piensa en los comunicadores más eficaces que conozcas. ¿Cómo describirías la forma en que abordan los tres componentes principales de la comunicación, ya sea que lo hagan conscientemente o no? ¿Cuáles de los tres componentes —la audiencia, el propósito y las limitaciones— te resulta más natural y cuál el más desafiante? ¿Puedes recordar una situación de comunicación compleja en la que tuviste éxito y otra en la que fracasaste? Ahora que entiendes los componentes de la comunicación, ¿cómo se explica tu éxito y tu fracaso?

# Unidad 1.2 Desafíos exclusivos de las organizaciones deportivas

Los fundamentos de la comunicación no cambian. Se aplican en cada lugar de trabajo, en cada organización y en cada evento de comunicación. Siempre hay una audiencia, un propósito y limitaciones, y nuestro trabajo como líderes es entender cómo manejar con éxito estos tres componentes para lograr los objetivos que nuestras organizaciones esperan de nosotros.

## 1.2.1 Aplicación de los tres componentes de la comunicación en el deporte

Aunque los mismos componentes se utilicen en todas las situaciones, la forma en que funcionan cambia entre las diferentes industrias o tipos de organizaciones. Los bancos, por ejemplo, se diferencian de los restaurantes y ambos se diferencian de las empresas de construcción. Sin embargo, dentro de cada uno de estos tipos de organizaciones o industrias se aplican algunas características similares. Las organizaciones deportivas tienen su propio conjunto de desafíos y características únicas para comunicar que se diferencian de otras empresas u organizaciones (Quirk y Fort 1997) y a continuación, examinaremos brevemente las organizaciones deportivas desde la perspectiva de la audiencia, el propósito y las limitaciones para explicar de qué manera las organizaciones deportivas se diferencian.

## 1.2.2 Dirigirse a tres audiencias: atletas, empleados y clientes

Las organizaciones deportivas, ya sean un club de natación local como el que dirige Juan Carlos o un equipo deportivo internacional como el FC Barcelona, tienen el reto de satisfacer simultáneamente las necesidades de al menos tres audiencias: los atletas, empleados (por ejemplo, entrenadores) y clientes. Cada una de estas audiencias tiene necesidades diferentes y para comunicarnos eficazmente con cada una, tenemos que pensar en ellas por separado.

**Atletas.** Los atletas profesionales o los atletas de ligas amateur presentan muchos de los mismos desafíos de comunicación. En primer lugar, necesitan ser entrenados para mejorar y funcionar en equipo (si se trata de un deporte de equipo). En este aspecto, los atletas esperan recibir información que les ayude a crecer y mejorar. Se les debe brindar la información en un estilo que claramente dé instrucciones y describa cuidadosamente cómo mejorar. La comunicación también debe motivar a los atletas y por lo tanto debe ser positiva.

**Empleados.** Ciertamente los atletas profesionales son empleados de un equipo, pero con este término nos referimos a las personas que apoyan o guían a la organización deportiva en lugar de participar en ella. Esta audiencia incluiría a los entrenadores, al personal administrativo, a los directivos, a las personas de publicidad y marketing, de ventas de entradas, y todos los demás empleados que mantienen la organización. Estos empleados reciben la comunicación para gestionar todos los aspectos de la organización, por lo tanto, cada uno de nuestros cinco tipos de audiencia se aplican aquí. Por ejemplo, los contadores son expertos en su campo, y, por lo tanto, deben ser tratados como expertos. Sin embargo, los líderes de la organización deben tomar decisiones y, por lo tanto, deben abordarse como directores. El dato clave aquí es que ellos son empleados de la organización cuyo trabajo es asegurar el éxito de la empresa; un buen líder personalizará su comunicación con cada grupo dentro de la organización.

**Clientes.** Las organizaciones deportivas pueden tener dos tipos de clientes: los fanáticos y los socios. Por ejemplo, Los Lakers de Los Ángeles tienen una base de aficionados mundial, la organización crea mensajes para satisfacer las necesidades e intereses de ellos. Sin embargo, en una organización local, como la que maneja Juan Carlos, las personas que pagan para participar también son clientes. En este caso, la organización es como una empresa minorista que está proporcionando un servicio a los atletas y la organización tiene que satisfacer sus necesidades (y las de sus padres). En cualquier caso, las organizaciones deportivas deben prestar mucha atención a su grupo de fanáticos y trabajar duro para conservarlos (Grey y Wert-Grey 2012).

El desafío de las organizaciones deportivas es que, si esperan tener éxito, deben dirigirse simultáneamente a los tres tipos de audiencias. Cada audiencia tiene necesidades específicas y su propia manera de relacionarse con la organización. En cierto modo, la dificultad es similar a la de todas las demás organizaciones, ya que las organizaciones deportivas gestionan simultáneamente la comunicación interna y externa. Sin embargo, las necesidades específicas de los atletas, entrenadores y fanáticos hacen que los deportes sean únicos.

### **1.2.3 Expresión de dos propósitos: ganar y crear nuevas fuentes de ingresos**

Así como las organizaciones deportivas deben satisfacer simultáneamente las necesidades de múltiples audiencias, la mayoría de estas organizaciones se mueven ahora en un mercado extremadamente competitivo en el que no sólo esperan ganar en su deporte, sino también crear nuevas fuentes de ingresos. Piensa en nuestro caso inicial con Juan Carlos. Es de suponer que quiere que sus atletas ganen en natación, pero también quiere lograr el patrocinio de Speedo. Ese patrocinio, por ejemplo, complementa las cuotas que los padres pagan para que sus hijos naden, por lo que Juan Carlos está tratando de crear nuevas fuentes de ingresos. Echemos un vistazo a estos dos propósitos.

- Ganar. Sin duda, todos esperamos que las organizaciones deportivas tengan el objetivo de ganar. Este es uno de los principales motores de la competencia: ganar. Por supuesto que los deportes recreativos, como el fútbol escolar y las ligas de baloncesto, tienen el objetivo adicional de ayudar a enseñar el deporte y probablemente de ayudar a enseñar el trabajo en equipo, la disciplina y otras habilidades importantes. Sin embargo, todas las organizaciones deportivas preparan a los atletas para competir, por lo que el objetivo principal de estas organizaciones es ayudar a sus atletas y equipos a GANAR. Cuando los entrenadores DESCRIBEN las mejores formas de golpear una pelota, o cuando los entrenadores PERSUADEN a un equipo de que puede ganar —aunque parezca lo contrario—, o cuando un entrenador NARRA la historia del éxito de un antiguo jugador, lo hacen con la intención de ganar. Cada pieza individual de comunicación será uno de nuestros cinco propósitos, pero el objetivo general de las organizaciones deportivas es el de ganar.
- Crear nuevas fuentes de ingresos. En un mundo en el que los individuos tienen infinitas formas de pasar su tiempo y en el que la internet ha facilitado el acceso a la información, las organizaciones deportivas se dan cuenta de que necesitan crear nuevas fuentes de ingresos. La NFL (Liga Nacional de Fútbol Americano), por ejemplo, comenzó a jugar partidos fuera de los Estados Unidos para sumar nuevos aficionados internacionales. La NFL también cuenta con acuerdos de comercialización, contratos de televisión e ingresos por publicidad. Sin importar si una organización deportiva es con o sin fines de lucro, tiene que ser financieramente estable y en los últimos 30 años, la competencia ha aumentado dramáticamente. Las organizaciones profesionales compiten con todos los demás programas deportivos que existen para los espectadores en la televisión, el cable o Internet, y los equipos recreativos compiten con todas las demás formas de recreación para los clientes de pago. La proliferación de oportunidades significa que los ingresos se reparten de forma más reducida entre más organizaciones y, en consecuencia, todas las organizaciones deportivas necesitan encontrar nuevas fuentes de ingresos.

Estos dos propósitos, el de ganar y de aumentar las fuentes de ingresos, claramente están relacionados ya que resulta mucho más fácil encontrar nuevas fuentes de ingresos cuando los equipos son exitosos. Las organizaciones se esfuerzan muchísimo en asegurar que sus atletas ganen por medio de entrenamientos eficaces —una forma de comunicación en sí. Al mismo tiempo, las organizaciones destinan mucho de su tiempo a la comunicación con sus fanáticos y clientes, así como también a la negociación de contratos y patrocinios. De esta manera se aseguran una fuente de ingresos estable y diversificada. Todo esto requiere de mucha comunicación, y las organizaciones

deportivas del siglo XXI destinan la mayor parte de su tiempo a generar ingresos como nunca en la historia de los deportes.

### 1.2.4 Existencia de dos limitaciones: la tecnología y la globalización

Las limitaciones que enfrentan las organizaciones deportivas son muy parecidas a los propósitos detallados antes. De hecho, muchos de los desafíos que hoy encuentran las organizaciones para incrementar sus fuentes de ingresos son un resultado directo de la tecnología y su creación de un mercado globalizado para los deportes y las organizaciones deportivas profesionales. Los clubes deportivos locales, como el equipo de natación dirigido por Juan Carlos en la historia inicial, también sienten la presión de la tecnología y la globalización porque la gente que antes participaba en los deportes ahora tiene acceso a nuevas formas de entretenimiento gracias a la tecnología. Veamos más en detalle esto:

- *Tecnología.* El cambio más grande de los últimos 20 años ha sido la internet, cambió fundamentalmente la forma en que las organizaciones operan e introdujo complejidades en la comunicación que no existían ni siquiera en los 90. Por ejemplo, mucha de la comunicación ahora es instantánea como Facebook, Twitter e Instagram, y entonces las organizaciones deben ser inteligentes en el uso de estos canales. La internet también le permitió a una audiencia global ver eventos deportivos en tiempo real desde cualquier parte del mundo. Los Juegos Olímpicos y la Copa del Mundo de fútbol son dos grandes ejemplos de eventos deportivos que se miran en todo el mundo en tiempo real. Pero la tecnología, y la internet en particular, también atraen la atención de los aficionados al deporte y de los que compiten en él. Por ejemplo, los jóvenes que antes participaban en las ligas locales de béisbol ahora pueden optar por pasar su tiempo jugando a los videojuegos, incluso si compiten con jugadores de todo el mundo.
- *Globalización.* Todas las marcas tienen ahora el potencial de ser globales y las organizaciones deportivas reconocen que su audiencia ya no se encuentra sólo en su geografía local. Esto repercute especialmente en las grandes ligas deportivas profesionales, como la Federación Internacional de la Liga de Rugby, porque los equipos compiten a más allá de las fronteras nacionales, lo que significa que su grupo de aficionados puede ser verdaderamente mundial. Los equipos locales y recreativos también pueden verse influidos por la globalización ya que un nadador local, por ejemplo, puede ahora comparar sus tiempos con los de los atletas internacionales mediante una simple búsqueda en Google.

Es evidente que la tecnología y la globalización son dos factores clave que reflejan los conceptos anteriores de "canal de distribución", "lugar" y "tiempo", ya que un deporte

compite ahora por la atención de su audiencia (tiempo) con todos los demás porque la Internet (canal de distribución) hace que el contenido esté disponible en todo el mundo (lugar). Esa relación está alterando fundamentalmente la dinámica tradicional de los deportes (Gupta 2009).

Los desafíos de comunicación de las organizaciones deportivas se hacen cada año más complejos, a medida que se crean (o se redescubren) nuevas tecnologías, equipos e incluso deportes. Sin embargo, podemos describir estos desafíos en los términos generales de los tres componentes principales de la comunicación: audiencia, propósito y limitaciones.

### **Conclusiones claves**

1. Los tres componentes principales de cada evento de comunicación son la audiencia, el propósito y las limitaciones.
2. Todos los eventos de comunicación para que sean completados requieren tanto de alguien que cree un mensaje como de alguien que lo reciba. No hay comunicación a menos que se envíe un mensaje y que la audiencia lo comprenda.
3. Aunque podemos definir un rango interminable de audiencias específicas, todas ellas pueden ser categorizadas en cinco tipos: general, experto, director, técnico, operador.
4. Todo evento de comunicación busca resolver un problema, y esos propósitos deben ser definidos antes de comunicar. Existen muchos propósitos específicos, pero todos ellos pueden ser categorizados en cuatro tipos: exposición, persuasión, narración y descripción.
5. Cada evento de comunicación tiene un conjunto de limitaciones particulares. Las limitaciones pueden tomar infinitas formas, pero pueden ser categorizadas en estos cuatro grupos: canal de distribución, estilo, tiempo y lugar.
6. Las organizaciones deportivas comparten cualidades con la mayoría de las organizaciones, pero se enfrentan a desafíos específicos en las categorías de audiencia, propósito y limitaciones.
7. Las organizaciones deportivas deben dirigirse al menos a tres públicos simultáneamente: atletas, empleados, clientes.
8. Las organizaciones deportivas buscan lograr al menos dos propósitos simultáneamente: ganar y aumentar sus fuentes de ingresos.
9. Las organizaciones deportivas se enfrentan a muchas limitaciones, pero dos de ellas son las más importantes: la tecnología y la globalización.

# Referencias

**Andrews, D. and Andrews, W.** (2004). *Management Communication: A Guide*. New York: Houghton Mifflin.

**Bitzer, Lloyd F.** (1968). The Rhetorical Situation. *Philosophy and Rhetoric* 1, 11-14.

**Gray, G. T., & Wert-Gray, S.** (2012). Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International Journal of Consumer Studies*, 36(3), 275-281.

**Gupta, A.** (2009). The globalization of sports, the rise of non-Western nations, and the impact on international sporting events. *The International Journal of the History of Sport*, 26(12), 1779-1790.

**Quirk, J. P., & Fort, R. D.** (1997). *Pay dirt: The business of professional team sports*. Princeton University Press.