

## **REFERENTES TEÓRICOS ACERCA DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES DE FORMACIÓN DEPORTIVA**

LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES DE FORMACIÓN DEPORTIVA

AUTORES: Bárbaro Félix Aponte Castillo<sup>1</sup>

José Guillermo Montero Quesada<sup>2</sup>

DIRECCIÓN PARA CORRESPONDENCIA: [guillermonteroq@gmail.com](mailto:guillermonteroq@gmail.com)

Fecha de recepción: 3-12 - 2019

Fecha de aceptación: 7-1 - 2019

### RESUMEN

La comunicación organizacional en entidades de formación deportiva constituye una necesidad incuestionable en Cuba. Ello requiere una base conceptual y metodológica, sobre la base de dificultades detectadas en un estudio histórico y el análisis empírico en el actual contexto en que funciona este tipo de institución educacional. El objetivo del artículo es develar los presupuestos teóricos y experiencias foráneas y nacionales acerca del tema, adecuadas a las exigencias particulares de las institucionales en los distintos niveles de enseñanza y los tipos de relaciones con la sociedad. Fueron utilizados los métodos: histórico y lógico, el análisis y síntesis de la bibliografía especializada acerca del tema, el método experiencial vivencial y estudio de documentos.

### PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional, cultura organizacional, estrategia, entidades deportivas.

## **THEORETICAL REFERENCES ABOUT ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN SPORTS TRAINING ENTITIES**

### ABSTRACT

Organizational communication in sports training entities constitutes an unquestionable need in Cuba. This requires a conceptual and methodological basis, based on difficulties detected in a historical study and empirical analysis in the current context in which this type of educational institution operates. The objective of the article is to reveal the theoretical and foreign and national experiences about the subject, appropriate to the particular demands of the institutional ones in the different levels of education and the types of relations with society. The methods were used: historical and logical, the analysis and

---

<sup>1</sup> Máster en Ciencias de la Comunicación. Miembro de la Asociación Cubana de Comunicadores Sociales. Las Tunas. Cuba

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Históricas. Máster en Educación, Máster en Desarrollo Cultural Comunitario. Profesor Titular del Centro de Estudios Pedagógicos de la Universidad de Las Tunas. Cuba.

synthesis of the specialized bibliography on the subject, the experiential method and study of documents.

#### KEYWORDS

Organizational communication, organizational culture, strategy, sports entities.

#### INTRODUCCIÓN

El tema de la comunicación organizacional en las instituciones educativas constituye una de las condicionantes del tercer perfeccionamiento educacional en Cuba. Para perfeccionar el trabajo se requiere deslindar la información teórica y experiencias foráneas y nacionales acerca del tema, adecuarlas a las exigencias particulares de las institucionales en los distintos niveles de enseñanza y los tipos de relaciones con la sociedad.

La comunicación organizacional es la creación y articulación de códigos, mensajes, tipos de comunicación y dispositivos para su efectividad en los diversos sistemas y procesos de la entidad, tanto en la dimensión interna como externa, en función de las metas, estrategias, visión, filosofía y resultados de la institución.

Son múltiples los enfoques de la comunicación organizacional en diferentes disciplinas y áreas del conocimiento. Esta es otra de las razones que la hace compleja a la luz de los cambios actuales, pero al mismo tiempo necesario para avanzar en correspondencia con los avances de la contemporaneidad. Una particularidad que distingue esta dimensión en las organizaciones educativas son las relaciones con el entorno social comunitario, en especial con otras instituciones sociales, culturales y la familia.

Desarrollar la comunicación en las organizaciones está sustentada en la planificación de sus diversos niveles, a saber: estratégica, técnica y operativa. Para llegar a una comprensión integral respecto al tema vinculado a las especificidades de las organizaciones educativas, se requiere de profundizaciones y actualizaciones.

La bibliografía respecto a la comunicación en instituciones educativas desde la perspectiva organizacional, no es pródiga en Cuba. En cuanto a la comunicación institucional y temas referentes a las estrategias existe alguna información en la facultad desde Humanidades donde se adjuntan las carreras de Comunicación Social y Socioculturales. Varios autores como: Trelles (2001), Muñiz, (1989) y Galindo (2004) tratan la temática desde la perspectiva de la comunicación estratégica. En cuanto a los estudios relacionados con teoría de la comunicación, lo hacen: Alonso y Saladrigas (2002) Calviño (2016), Van Riel, Ceas (2003), Arellano (2009) y Valdez, Rosa Torrente e Ivonne (2002).

En América Latina la cantidad de estudios ronda las necesidades objetivas de países que no tienen las características sociales del nuestro, pero el legado

teórico y práctico de algunos autores posibilita valoraciones de interés, entre ellos Lucas (1997).

Sobre la base de los conocimientos teóricos y experiencias reveladas por estos autores, se llega a un acercamiento a las relaciones de comunicación en centros de formación deportiva, tanto internas como externas.

Ellas se ponen de manifiesto en disímiles situaciones: reuniones de programación de actividades y eventos deportivos, intercambio con atletas, familiares y otros entes personales que intervienen en el deporte, planificación, ejecución, control y evaluación del entrenamiento, el proceso de selección de talentos, la promoción deportiva, la atención a la población, la toma de decisiones y sesiones de trabajo de los grupos de trabajo. Para lograr que todas estas situaciones fluyan desde la comunicación, se requiere sean planeadas, coordinadas y concertadas mediante la comunicación interpersonal, la participación y la colaboración mutua.

Si bien la comunicación se perfecciona como efecto de la globalización, es necesario impulsar los cambios desde tecnologías adecuadas a fines concretos dentro del funcionamiento organizacional. En este sentido, las diversas formas de comunicación necesitan parecerse a las personas que conforman la organización, adecuada a sus características, códigos y estilos individuales de comunicación, además de las necesidades culturales exigidas en cada nivel de desempeño de la organización.

El desarrollo de la comunicación organizacional forma parte de una de las lógicas de los procesos de cambio de las entidades de servicio y empresariales. El desarrollo organizacional, es el conjunto de intervenciones de cambio planeados, fundadas en valores humanistas y democráticos, para mejorar la eficacia de la organización y el bienestar de los empleados (Stephen, 2004). Es así que se ha convertido en la variable indispensable para el desarrollo de las organizaciones. Es lamentable el modo empírico en que se planifica la realidad inmediata, sin sustento que la fundamente, de ahí el poco rigor científico para concebirla en los proyectos de cambios.

Esta situación conlleva a no tener una visión integral de la comunicación estratégica, las inconsecuencias permanentes en la consecución de vínculos entre las organizaciones y los públicos, el aprovechamiento parcial de los recursos humanos, su contribución limitada al desarrollo de la entidad y sus objetivos o a la creación de una imagen pública indefinida.

Basado en el estudio empírico de los autores de este artículo, durante su desempeño docente en escuelas de formación deportiva y de la Facultad de Cultura Física, se pudo constatar la existencia de limitaciones debido a problemas de comunicación. Ello se evidencia en diversas formas de comunicación, en la que prevalece en algunas situaciones los modos individuales y anárquicos, sin tener en cuenta un lenguaje normativizado como parte de las exigencias en cada uno de los sistemas y departamentos.

De modo general, el estado del arte se sintetiza del siguiente modo:

- Comunicación anárquica y difusa entre los diversos niveles departamentales, con las instituciones educacionales, sociales y culturales del entorno territorial.
- Desconocimiento teórico y metodológico acerca de la comunicación organizacional y la contextualización de las dinámicas relacionadas con el funcionamiento de la institución.
- Dificultades en la comunicación entre los diversos componentes personales que dirigen o gestionan los sistemas y procesos de la organización.

Para resolver las dificultades planteadas y elevar la comunicación en dicha entidad a planos cualitativamente superiores, se propone sistematizar los referentes teóricos que posibiliten perfeccionar la comunicación organizacional de este tipo de institución.

## DESARROLLO

### *Antecedentes históricos acerca de la Comunicación Organizacional en Entidades Educativas.*

Los principales antecedentes que constituyen parte del contexto educacional a nivel mundial, así como en el Sistema Educativo Nacional, se refieren a la globalización, la mundialización, la sociedad de la información y del conocimiento. En segundo término, la relevancia de la función comunicativa para el mantenimiento y desarrollo de la organización social, incluida la educativa, junto con las reformas y políticas educativas fijadas por el Ministerio de Educación dirigidas a fortalecer la Educación Pública. Al respecto de esta idea Calviño (2002) plantea:

Hay que comprender que lo que hoy está en juego no es solamente un sistema político o un modelo económico, sino la espiritualidad que da vida orgánica a un país. Lo que está en juego, al decir de don Fernando Ortiz, es el alma cubana y enfatizó -época de cambios que exige ante todo la “construcción de fortalezas” ante los nuevos escenarios - donde los actores sociales se multiplican y los roles se modifican, pero los aprendizajes sociales siguen siendo los mismos, y requieren también ser modificados, Calviño (p. 76)

La apertura económica, social, política y cultural hacia nuevos mercados en el orden internacional, plantea un ambiente de alta competitividad. A la exigencia de los mercados internos se suman los efectos de la movilidad de los factores económicos tales como: los bienes, servicios, conocimientos y recursos humanos. La globalización no sólo modifica los mercados de trabajo, las nuevas áreas de actividad, perfiles, habilidades y relaciones entre mano de obra y tecnologías, también les impone otras reglas de competitividad.

Países con alto desarrollo científico y tecnológico, resaltan la importancia del conocimiento como factor que adiciona más valor agregado a los nuevos productos y servicios. Por esta razón, los países competidores en los mercados internacionales, serán los que logren producir esos conocimientos, tanto para exportarlos en forma de bienes y servicios como para responder a sus problemas económicos y sociales. Para este cometido, la comunicación es trascendental en las organizaciones educativas para el mantenimiento y desarrollo de la organización social.

En la escuela cubana, a partir de 1961 se efectúa la Campaña Nacional de Alfabetización. La Campaña se llevó a cabo a lo largo y ancho del país y fue de indudable justicia social hacia aquellos que no habían tenido la oportunidad de aprender a leer y a escribir. En este sentido, se une la urgencia del país por elevar los conocimientos de los trabajadores para su participación en el desarrollo técnico-económico.

Después de la etapa inicial de trabajo, destinada a resolver las grandes carencias, insuficiencias y deformaciones heredadas y a partir de 1975 los esfuerzos principales para el desarrollo de la educación cubana han estado dirigidos al perfeccionamiento del sistema nacional, a la consolidación de la formación y superación del claustro y a darle integralidad al sector. En armonía con esta idea, los requerimientos del desarrollo económico y social del país, se convierten de centros educacionales en instituciones culturales de la comunidad.

A fin de dar continuidad al perfeccionamiento del Sistema Educacional Cubano y en correspondencia con los retos del mundo contemporáneo y los profundos cambios económico-sociales del país en la década de los años 90. Desde este momento, se realizan un conjunto de investigaciones de carácter pedagógico dirigidas a la búsqueda de nuevas estrategias que pusieran más en el centro de la actividad a directivos, docentes, alumnos, la familia, organizaciones y organismos del entorno como agentes protagónicos de los cambios educativos.

Estudios organizacionales revelan que el comportamiento en esta dimensión se investiga el impacto en individuos, grupos y estructuras. Se enfatiza en las conductas dentro de las organizaciones educativas con la finalidad de elevar la eficacia. Como resultado de dichas investigaciones se trazaron estrategias para mejorar la comunicación organizacional en la que el personal docente constituye el eje central de las transformaciones, que les posibilite además, comprender su práctica desde una nueva óptica, en la que se involucren además los padres, y la comunidad, con la activa participación de los escolares.

El punto de partida para el cambio consiste en la realización de diagnósticos integrales de las instituciones y de sus agentes, tanto educadores como estudiantes, la familia y la comunidad. Desde este punto de vista, es posible el abordaje desde la diversidad de contextos e individuos y derivar acciones que faciliten el máximo desarrollo de las potencialidades en el campo de la comunicación organizacional en instituciones educativas.

La competencia comunicativa en los componentes personales que intervienen en las organizaciones educativas es reconocida como un factor importante dentro de su desempeño profesional. A pesar de que durante algunos años este fue un aspecto poco tratado.

Iniciado el denominado Periodo Especial en Cuba, motivado por el derrumbe del campo socialista, surge la necesidad de un cambio en las organizaciones de producción y los servicios, para lo cual se recurre a estrategias que posibilitaran las nuevas transformaciones socioeconómicas. En este contexto se asimilan experiencias provenientes del exterior y se desarrollan investigaciones relacionadas con la temática de la comunicación educativa en los programas de los Institutos Superiores Pedagógicos del país, donde a lo largo de varias décadas se trabaja en la formación de los futuros profesionales del magisterio.

En el año 1994 surge en el Instituto Superior Pedagógico Enrique José Varona, hoy Universidad de Ciencias Pedagógicas, el Grupo de Comunicación Profesional, constituido por profesores de distintos perfiles: psicólogos, pedagogos, profesores de lengua, especialistas en medios audiovisuales y en informática educativa, interesados en la investigación y tratamiento a los problemas de la comunicación en entidades del sector educacional.

Desde esta institución universitaria, se han trabajado de modo paralelo al trabajo de investigación, temas acerca de la comunicación organizacional mediante cursos, talleres y un diplomado de comunicación profesional, en los que se capacitan grupos de profesionales. Estos conocimientos son básicos para tratar aspectos esenciales de la comunicación en cualquier estudio relacionado con la comunicación en entidades educativas.

De 1999 a 2001, como parte de trabajo para el desarrollo de la competencia comunicativa en docentes en ejercicio, inscrito dentro de uno de los programas ramales del Ministerio de Educación Superior, se trabaja en alternativas para la formación y desarrollo de la competencia comunicativa, producto del cual se elabora un compendio de técnicas y estrategias que recogen la experiencia del trabajo, pero se circunscriben al campo formativo. No obstante, sugiere pautas para organizar, desde una perspectiva estratégico organizacional la aplicación de competencias comunicativas adecuadas al contexto no educativo en otras entidades.

Con la instrumentación del perfeccionamiento empresarial en Cuba a principios de la década del 90, como medida para enfrentar los errores y tendencias negativas, surgidas en la implantación del sistema de dirección y planificación de la economía, que desvirtuaron sus principios generales, comienza a instruirse una cultura organizacional que se extiende a las organizaciones de prestación de servicio. Este hecho se concreta mediante la denominada (Resolución 297 de 2003), consistente en un nuevo enfoque del control interno en las organizaciones. Comienzan así los primeros pasos en centros educacionales un cambio sustentado en tecnologías más efectivas donde el componente de la comunicación en todos los procesos.

La creación de un nuevo ambiente organizacional, desde la perspectiva de esta resolución, se pretende llamar la atención y el interés hacia una nueva visión de la comunicación sobre la base de valores compartidos que provocan la necesidad de una interacción más efectiva entre los diversos factores y componentes pernales relacionados con las dinámicas de trabajo. Asimismo, la calidad y efectividad del contenido de la comunicación, los sistemas, canales y dispositivos de su evaluación, como parte de las estrategias integradoras.

En el año 2007, se inicia la instrumentación de la resolución de Control Interno en la Facultad de Cultura Física de Las Tunas como parte de las gestiones del Departamento de Dirección de la Universidad V. I. Lenin. Es el primer centro educacional del territorio, relacionado con la actividad física y el deporte, donde se inicia este proceso, pero los avances fueron discretos, debido a la falta de cultura organizacional que llega hasta el momento actual.

Incide en esta situación, la carencia de una estrategia comunicacional. Las indagaciones en la Facultad de Comunicación de la Universidad de la Habana, la Universidad Pedagógica Enrique José Varona y en la biblioteca Nacional José Martí arrojan similares resultados. Esta situación permite afirmar que se trata, al menos en este tipo de institución, un tema aún pendiente para los investigadores.

Estudios acerca de la temática corroboran que no se han desarrollado indagaciones profundas relacionadas con la comunicación organizacional que desemboquen en estrategias de este componente en instituciones educacionales vinculadas a la formación de profesionales del deporte y de la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar (EIDE) del país. En este sentido, existe incertidumbre, pero al mismo tiempo, la certeza de la necesidad y posibilidad del cambio en este tipo de institución, lo cual requiere de una estrategia de comunicación.

El artículo está basado en una investigación acerca de la comunicación organizacional en la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar de Las Tunas (EIDE) de Las Tunas, donde se imparten todos los grados de escolaridad desde Primaria hasta Pre-universitario, asimismo, en las experiencias como profesor en la Facultad de Cultura Física de la Universidad de Las Tunas. Estas experiencias posibilitaron, desde una perspectiva cualitativa, determinar peculiaridades de la comunicación interna y externa de este tipo de institución.

*Referentes teóricos acerca de la Comunicación Organizacional en entidades de formación deportiva*

Para Reyes Ponce (1994, p. 276), la palabra organización tiene tres acepciones; la primera etimológicamente proviene de griego érgon que significa instrumento, obra, trabajo; otra se refiere a la organización como entidad o grupo social y el tercero, se refiere a la organización de un proceso. La organización es un término que se utiliza en diferentes sentidos y campos, en este estudio la organización, según la mayoría de los estudiosos de la

administración, es una estructura formalizada de funciones y puestos diseñados.

La organización implica actividades estructurales e integradas, es decir individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de independencia, Mestre, Brotons y Manuel (2002, p.14). Según Hampton (1993), citado por Buca (2015, p. 17) la organización es un grupo relativamente estable de personas en un sistema estructurado y en evolución cuyos esfuerzos coordinados tienen por objeto alcanzar metas en un ambiente dinámico.

A partir de estas acepciones, una organización es el espacio de asociación social que se establece como respuesta a determinadas necesidades, adopta una estructura típica, para realizar funciones específicas y cumplir con objetivos que le permiten su reproducción y evolución.

Al respecto de la comunicación interna, Trelles (2002), considera que:

Los procesos comunicativos que se realizan hacia lo interno de la organización constituyen la comunicación interna, en la que toman parte como actores los diferentes integrantes de su público interno. Es una de las principales actividades de la organización, pues mediante esos procesos se coordinan las acciones fundamentales que le dan sentido a la organización, se ejecutan tareas, se realizan cambios, se orientan las conductas interpersonales, y se construyen valores de la cultura organizacional. (p. 46)

La comunicación administrativa, es un nivel operativo que contribuye a la ejecución de tareas del sistema, vinculado a los flujos de información vertical, ascendente, descendente y horizontal. Desde esta perspectiva, se logra el intercambio entre los directivos y profesores, tanto de las asignaturas básicas como las vinculadas a la formación de cada una de las disciplinas deportivas, desde los cuales se tributa a los objetivos estratégicos de la organización.

Para una mejor precisión de las relaciones de la comunicación en las entidades de formación deportiva, se determinan tres componentes fundamentales:

1. Estructura. Las entidades de formación deportiva establecen los vínculos de comunicación entre las diversas estructuras y niveles directivos tanto internos como externos, con sus respectivas funciones, para el logro de los objetivos deportivos, así como el complejo de canales, mensajes y dispositivos que distinguen los centros educacionales que tienen por encargo formar deportistas o profesores de Educación Física y Deportes.
2. Sistematización. Todas las actividades y recursos de la entidad de formación deportiva están conectadas por sistemas de comunicación inteligente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia en los distintos niveles de este tipo de organización.
3. Jerarquía. Las entidades de formación deportiva, como estructuras organizacionales flexibles, requiere del establecimiento de una adecuada

simplificación de funciones en la comunicación, en correspondencia con los cargos, responsabilidades, taxonomías y dinámicas que caracterizan cada disciplina deportiva.

En la actualidad, resulta común el enfoque organizacional en el sector empresarial, social y de bien público. Cada una tiene sus propias características desde el punto de vista comunicacional. En este sentido, se tienen en cuenta para el estudio de la comunicación en las entidades de formación deportiva, los siguientes elementos:

1. Las características físicas y personales de los individuos, en especial las condicionadas por la actividad deportiva.
2. Los roles comunicacionales condicionados por los contextos y circunstancias sociodeportivas.
3. Los criterios, juicios, opiniones y conocimientos deportivos que se forman en el contexto formativo.
4. Las motivaciones, sentimientos, creencias, valores y actitudes deportivas, particularizan las dinámicas comunicacionales en el proceso de formación.
5. Relación compleja entre las normas de comunicación y los comportamientos originados en el contexto sociodeportivo.
6. Las distintas y múltiples formas de comunicación en correspondencia con los roles y fines relacionado con la actividad deportiva.

La comunicación organizacional en las entidades de formación deportiva se distingue por sus atributos propios, se manifiesta a través de la adecuación de dispositivos y normas que la hacen ser efectivas. Por tanto, se requiere emisores, canales, mensaje y receptores relacionados con las funciones de los diversos componentes personales que integran el hecho o actividad deportiva, entre ellos: atletas, árbitros, jueces, entrenadores, incluso los distintos tipos de públicos.

Al respecto, todo comportamiento sociodeportivo entraña vínculos comunicacionales. Desde esta perspectiva la comunicación en el contexto de las entidades de formación deportiva está indisolublemente ligada a la vida organizacional de cada uno de los deportes en todos sus aspectos. Tanto la dimensión institucional como la interpersonal e intrapersonal, se manifiestan en las relaciones sociodeportivas, fundidas a la cultura y psicología de sus miembros. Incluye la construcción de significados según las percepciones personales del deporte, los sentimientos y metas deportivas, tanto de los formadores como de los sujetos que se forman.

Dichos criterios son parte de la visión del mundo deportivo en correspondencia con el lugar que ocupa cada cual en la esfera en que se desarrolla. Condicionan la diversidad de definiciones de la realidad deportiva en el marco de la

formación de atletas. Es por ello que sean dispares las perspectivas de comunicación y variantes intervinientes en cada situación o circunstancia eso.

VARIABLES INDISPENSABLES EN EL ESTUDIO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS ENTIDADES DE FORMACIÓN DEPORTIVA SON: ESTRUCTURA DEPORTIVA, MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPOS, DEPORTIVIDAD, CULTURA E IDENTIDAD DEPORTIVA, CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL LIDERAZGO DEPORTIVO. Cada una de ellas está presente en los niveles: individual, grupal y organizacional.

El perfeccionamiento del discurso en el plano formativo en instituciones de formación deportiva, requiere la asunción de la interdisciplinariedad, multidisciplinariedad y la metadisciplinariedad. Desde esta concepción puede ser posible, por ejemplo una comprensión del contenido de la comunicación desde las perspectivas de la sociología aplicada al deporte, la psicología y la antropología del deportiva, entre otras disciplinas, así como facilitar las proyecciones de análisis grupal, individual o microanálisis como parte del proceso formativo.

## CONCLUSIONES

Antecedentes históricos mostrados en este artículo acerca de la comunicación organizacional en entidades educativas, revelan la necesidad analizar desde el punto de vista epistemológico los elementos que favorezcan la comprensión de esta variable en las entidades de formación deportiva.

Referentes teóricos acerca de la comunicación organizacional, adecuados a las instituciones de formación deportiva, contribuyen a la fundamentación teórica de las estrategias de comunicación y otras tecnologías que forman parte de las exigencias para la gestión efectiva de este tipo de organización, constituye base esencial para la comprensión de la necesidad de cambios estratégicos relacionados con los subsistemas que componen la estructura organizacional.

## FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

Alonso, M. M., Saladrigas, H. (2002). *Para investigar en Comunicación Social. Guía Didáctica*. La Habana: Editorial Félix Varela.

Álvarez, R. (2003). La evaluación del sistema del sistema educativo cubano. Una experiencia. Mined.

Arellano, E. (2009). La estrategia de comunicación orientada al desarrollo de la cultura organizacional. *Revista Razón y Palabra*, No. 62, diciembre 8, 2009. Recuperado de: <http://www.razonypalabra.org.mx/n62/varia/earellano.html>

Aponte, B. F. (2017). Estrategia de Comunicación Organizacional para la Escuela de Iniciación Deportiva Escolar de Las Tunas. Tesis de Maestría en Ciencias de la Comunicación. Departamento de Ciencias de la Comunicación. Universidad de Las Tunas.

Buca, J. B., Montero, J. G. (2015). Estrategia gerencial sobre clima organizacional para mejorar el funcionamiento del departamento de planificación y deporte de Indeportes del estado Cojedes. Universidad deportiva del Sur. Vicerrectoría académica. Coordinación del Programa de Gestión Tecnológica del Deporte. Venezuela.

Calviño, M. (2016). Conferencia magistral en la inauguración de la VII Convención Intercontinental de Psicología "Hominis 2016". Palacio de Convenciones de La Habana. Cuba.

Galindo, J. (2004). Hacia una comunicología posible en México. Notas preliminares para un programa de investigación. Mesa Comunicológica. Veracruz.

Juan, J. B., Manuel, Á. (2002). *La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones*. 1ª Edición. España.

Lucas, A. (1997). *La Comunicación en las empresas y en las Organizaciones*. Barcelona: Editorial Paidós.

Muñiz, M. (1989). *Publicidad. Mito y realidad en el socialismo*. La Habana: Editorial Pablo de la Torriente.

Reyes, A. (1994). *Administración Moderna*. México: Editorial Limusa.

Stephen, P. R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. España: Pearson Educación.

Trelles, I. (2002). Bases teórico-metodológicas para una propuesta de modelo de gestión de comunicación en organizaciones. Tesis doctoral en Ciencias de la Comunicación. Universidad de La Habana. Facultad de Comunicación. La Habana.

\_\_\_\_\_. (2001). Comunicación y Cultura Organizacional: entramados e interrelaciones. *Revista Espacio*, No. 5, Mayo-Agosto, 2001.

Valdez, R. (2002). Desarrollo Organizacional y Comunicación Organizacional. Monterrey, N. L. México. Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/DOCO.htm#2h>

Van Riel, C. (2003). Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional. *Revista Razón y Palabra*, No. 34, Agosto-Septiembre.