

GERENCIA DEL DEPORTE EN EL SIGLO XXI

MODELOS, ESTRATEGIAS,
ALCANCES Y RETOS



Gestión con Pasión

PATRICIO YÁNEZ M. & SUMMAR GÓMEZ B. (Eds.)

GERENCIA DEL DEPORTE EN EL SIGLO XXI: MODELOS, ESTRATEGIAS, ALCANCES Y RETOS

PATRICIO YÁNEZ M. & SUMMAR GÓMEZ B.
(Eds.)

GERENCIA DEL DEPORTE EN EL SIGLO XXI: MODELOS, ESTRATEGIAS, ALCANCES Y RETOS.

Primera Edición, junio de 2017, 100 ejemplares.
Editores: Patricio Yáñez M. & Summar Gómez B.

La presente publicación ha sido posible gracias a un profundo proceso investigativo de los autores y editores, reúne algunas de las presentaciones efectuadas en la Conferencia Internacional de Gerencia del Deporte del Siglo XXI: Modelos, Estrategias, Alcances y Retos del Gerente en las Organizaciones del Deporte, efectuada en junio de 2017 en el Auditorio “Salón de la Ciudad” del Distrito Metropolitano de Quito.

La presente es una publicación revisada por pares.

Derechos reservados:

© Centro de Investigación y Estudio del Deporte (CIED).
ISBN: 978-9942-8661-0-3

Los criterios emitidos en la presente obra, así como también los contenidos, ideas, análisis, conclusiones y propuestas son de exclusiva responsabilidad de cada autor. La reproducción del presente trabajo puede realizarse citando la fuente y con previa autorización de los editores: summar.gomez@gmail.com; sgomez@unibe.edu.ec

Citación de la obra completa:

Yáñez, P., & Gómez, S. (Eds). (2017). *Gerencia del deporte en el Siglo XXI: modelos, estrategias, alcances y retos*. Quito: Offset Chávez. 104 pp. ISBN: 978-9942-8661-0-3.

Ejemplo de citación de un capítulo en particular:

Gómez, S. (2017). *Gerencia estratégica en las organizaciones del deporte*. En: Yáñez, P., & Gómez, S. (Eds). (2017). *Gerencia del deporte en el Siglo XXI: modelos, estrategias, alcances y retos*. Pp.: 35-49. Quito: Offset Chávez. ISBN: 978-9942-8661-0-3.

Impresión: OFFSET CHÁVEZ, offsetchavez@gmail.com, Quito-Ecuador.

VI

GESTIÓN DE COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA Y BENCHMARKING APLICADOS A LA GERENCIA DEL DEPORTE

Diego APOLO, Mgtr., Dr. (cand.)

Docente investigador, Universidad Nacional de Educación (UNAE),
Azogues-Ecuador.
diego.apolo@unae.edu.ec

Andrés LUNA, Mgtr.

Docente de la Carrera de Relaciones Públicas y Comunicación
Organizacional, Facultad de Comunicación, Artes y Humanidades,
Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito- Ecuador.
andres.luna@ute.edu.ec

Resumen

El presente capítulo brinda aproximaciones teóricas, metodológicas y prácticas para el abordaje de la Gestión de Comunicación Estratégica aplicada a la Gerencia del Deporte. En la actualidad, uno de los pilares fundamentales para la construcción de marca, gestión de *stakeholders* y sostenibilidad de instituciones es manejar una adecuada estrategia de comunicación interna y externa que permita apoyar la toma de decisiones y conocer los contextos donde éstas se desenvuelven. Es relevante por ello, comprender que la comunicación debe sobrepasar la mirada instrumental que centra su atención en la transmisión de información y reconocer que ésta es la encargada de construir vínculos con los *stakeholders* que permitan contribuir al logro de objetivos.

6.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación es un eje fundamental en la planificación y gestión de organizaciones, lastimosamente ha primado su enfoque instrumental desplazando a su carácter analítico-estratégico, mismo que permite la toma de decisiones por parte de la alta gerencia.

Uno de los axiomas presentados por Watzlawick *et al.* (2002) enuncia los efectos de la imposibilidad de no comunicar; el problema radica en que al asumir que todo ya está o va a estar comunicado, muy pocas veces se planifican o piensan estrategias que acompañen de manera efectiva a toda la gestión de los diferentes departamentos o áreas dentro de las organizaciones deportivas, convirtiéndose esto entonces en la situación generadora de diversos problemas en el día a día. Debemos cuestionarnos entonces: ¿Si nos tomamos el tiempo de hacer una planificación y seguimiento de las actividades económicas y administrativas, por qué no lo hacemos para efectuar una adecuada comunicación siendo ésta tan importante?

Cabe mencionar que desde la Psicología Social, Rizo (2006) presenta tres niveles de análisis para reflexionar los fenómenos de interacción: comunicación personal, comunicación interpersonal y comunicación de masas (Figura 1). Desde esta perspectiva se evidencia la necesidad de romper el enfoque instrumental que ha primado para el abordaje de la comunicación, mismo que se ha centrado en el mensaje y no en estos fenómenos que atraviesan el cotidiano de las personas y por ende las organizaciones donde éstos se desenvuelven.



Figura No. 1. Niveles de análisis para reflexionar los fenómenos de interacción. Fuente: Adaptado a partir de Rizo (2006).

Se puede establecer entonces que la estrategia de comunicación en el deporte debe ir en diálogo con los espacios individuales de los miembros, fomentar y conocer lugares desde donde se desarrollan las relaciones sociales y la relevancia que pueden tomar los medios de comunicación para la divulgación de las actividades.

En este sentido, la presente propuesta parte de un enfoque de comunicación estratégica entendida como “el conjunto de estrategias comunicacionales internas y externas enfocadas en el relacionamiento entre los actores y la institución, reconociendo sus contextos, tramas y escenarios para la construcción de objetivos conjuntos, aunando todos los esfuerzos para su consecución y vínculo con su entorno” (Apolo *et al.*, 2014, p. 23). Es decir, se deben conocer las relaciones y grupos de interés relevantes para la institución y a partir de estas aproximaciones, emplear herramientas de comunicación que faciliten la construcción de vínculos y el “diseño de nuevas realidades compartidas” (Mannuci, 2010, p. 20).

6.2. LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Para comprender la Gestión de la Comunicación y su funcionalidad en la Gerencia del Deporte, es pertinente conocer los tipos de organizaciones deportivas con sus propias potencialidades y características. El trabajo desarrollado por Rivera y Molero (2012) clasifica a las organizaciones desde una perspectiva de práctica deportiva:

- “Organizaciones deportivas dirigidas al público en general: practicantes de actividades físico – deportivas (polideportivos, gimnasios, clubes privados).
- Organizaciones deportivas de competencia o rendimiento (compuesta por los mejores deportistas clasificados en categorías de aficionados, de alto nivel y profesionales)” (Rivera y Molero, 2012, p. 36).

Cuando se piensa en organizaciones deportivas, es menester comprender que éstas deben ser gestionadas desde distintas necesidades y ofertas; desde aquellas que brindan servicios recreativos a la comunidad hasta aquellas multinacionales representadas en los clubes “especialmente los grandes, que ya no están en manos de sus socios y aficionados y deben cumplir las exigencias que imponen los contratos millonarios que han firmado” (Gay De Liébana, 2016, p. 18).

Este capítulo particularmente se enfoca en organizaciones relacionadas con las tres dimensiones del deporte propuestas por Rivera y Molero (2012) para quienes es relevante la aplicación de comunicación estratégica desde una perspectiva de promoción, clasificadas de la siguiente manera:

- “Organizaciones promotoras de actividades deportivas: que satisfacer las necesidades recreativas y competitivas de las personas, como gimnasios, polideportivos, instituciones educativas, clubes deportivos, etc.
- Organizaciones productoras de eventos deportivos: aquellas que cumplen el rol de organizar periódicamente competiciones.
- Organismos de gobierno deportivo: como son las Federaciones, Asociaciones y Comités Olímpicos” (Rivera y Molero, 2012, p. 36-37).

La gestión comunicacional ha innovado de manera vertiginosa en estos últimos años, considerando que “históricamente las comunidades han sido formadas gracias al sentido de pertenencia, que llega a transmitirse en virtud del desarrollo de los sistemas de comunicación, siempre evolutivos en toda época” (Luna, 2013, p.47), y este sentido de pertenencia es una cualidad específica de la industria del deporte y sus instituciones, mismas que pueden adoptar los sentimientos de afecto y adhesión de sus públicos para promover una comunicación participativa que pueda involucrarlos. Es así que contextualizando cuáles son los tipos de instituciones que requieren de una implementación estratégica de su comunicación, se podrán aplicar las distintas formas de gestión propuestas a continuación.

6.3. LA IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN EN LA GERENCIA DEL DEPORTE

La comunicación debe ser la mano derecha de la alta gerencia, pero esto será imposible si la gran mayoría de

acciones de comunicación se centran en imprimir cosas, subir textos e imágenes a internet y celebrar cumpleaños. Es decir, dedicar la mayor cantidad del tiempo a realizar actividades operativas. Esto radica también en la construcción del perfil profesional que buscan las instituciones, un todólogo que haga y no que reflexione. Lastimosamente esta ha sido una constante en varias áreas y departamentos.

Adicional a esto, cabe señalar que las organizaciones del deporte tienen sus propias especificidades y los colaboradores encargados de encausar su comunicación deben encontrarse familiarizados con los lenguajes que esta industria ha venido creando. Si bien el deporte es un idioma universal y es el primer generador de conversaciones informales a nivel mundial, no todos los profesionales se han nutrido de sus sentimientos y pasiones, por lo que es preciso recomendar la comprensión del campo deportivo, que sí requiere un grado más de atención que el de cualquier organización convencional.

La importancia de la gestión de comunicación en organizaciones deportivas radica en la constante necesidad de identificar a los grupos de interés para construir vínculos a largo plazo empleando herramientas comunicacionales eficaces y eficientes. Se ha podido observar cómo a nivel mundial organizaciones deportivas (OD) van tomando renombre no únicamente por sus estrategias de marketing y publicidad; sino por su gestión de comunicación. Y para ello, se plantearán tres pilares a partir de las 3C de comunicación estratégica, ejemplificadas en la siguiente Figura:

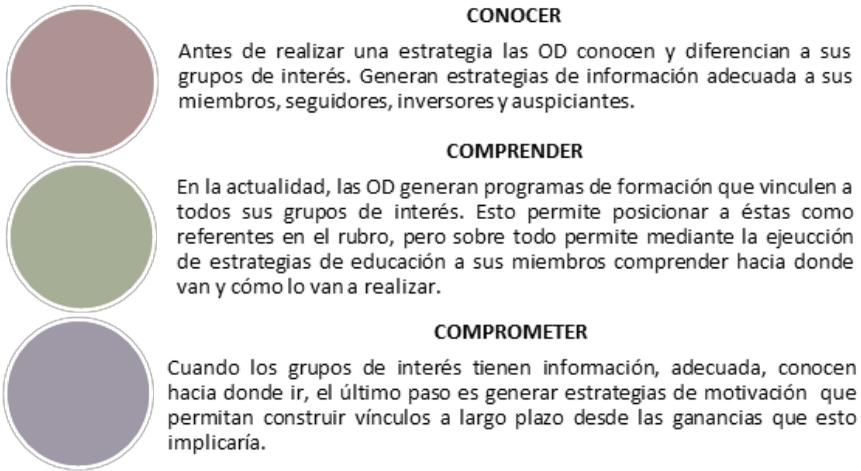


Figura No. 2. Pilares de la comunicación estratégica.

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, para desarrollar un plan de comunicación se debe partir por fases que aborden estrategias de: información, educación y motivación.

En tal sentido, los encargados de la Gerencia en organizaciones deportivas deben contar con el apoyo de un equipo administrativo y operativo adecuado a las metas que se deseen alcanzar. Pero sobre todo deben contar con el aporte directo de un estratega en comunicación o darle el lugar que éste merece dentro de su planificación; tomando en cuenta que, independientemente del tamaño, rubro o especialidad, la comunicación atraviesa todos los procesos, siendo un valuarte fundamental para la toma de decisiones.

6.4. **BENCHMARKING APLICADO A LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN**

Antes de diseñar cualquier acción de comunicación se debe partir por una primera revisión del contexto. En este sentido, se podría emplear la propuesta metodológica presentada por De Cárdenas (2005) sobre el *benchmarking* como herramienta de evaluación (Figura 3).



Figura No. 3. Etapas del proceso de *benchmarking*

Fuente: Elaboración propia a partir de De Cárdenas (2005).

Para la gestión estratégica de comunicación es recomendable aplicar *Benchmarking* Competitivo, el mismo que “trata de observar cómo han funcionado nuevas tecnologías, procedimientos o métodos de trabajo en otras instituciones” (Martínez, 2016, p. 2), en el caso de la comunicación y organizaciones deportivas esta metodología permite identificar acciones aplicadas por otras instituciones del ramo a nivel global, regional, nacional y local con el fin de determinar buenas prácticas en cada ámbito seleccionado, para poder someter a consideración del equipo y alta gerencia la propuesta de aplicación como parte de una estrategia integral de comunicación, midiendo las capacidades económicas, técnicas y profesionales con que se cuenta.

En cuanto al análisis de *benchmarking* competitivo aplicado a la gestión estratégica de comunicación para organizaciones deportivas, se presenta una propuesta para identificar las acciones considerando los aportes de Apolo *et al.* (2014) quienes proponen diferentes herramientas comunicacionales, las mismas que pueden categorizarse por el tipo de soporte: multimedia, web y contacto directo. Para ello se pueden emplear la siguiente tabla de análisis con el fin de responder a las preguntas y vincularlas al quehacer de la organización:

Tabla No. 1. Variables para el análisis de *Benchmarking* Competitivo aplicado a la comunicación

Tipo de soporte	Herramienta de comunicación	Acción identificada	Institución (nombre y país)	¿Cómo lo hacen?	¿Cómo lo podemos aplicar?	¿Qué esperamos lograr?	Observación

Fuente: Elaboración propia.

De manera posterior, continuando con la planificación se sugiere para el desarrollo emplear las matrices de Apolo *et al.* (2015), con el fin de articular los resultados en una tabla de análisis de *Benchmarking* basada en objetivos comunicacionales que guíen una estrategia integral (Tabla 2).

Tabla No. 2. Matriz para la planificación estratégica de comunicación

OBJETIVO GENERAL:						
OBJETIVO ESPECÍFICO #:						
PÚBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	PROPOSITO DE LA HERRAMIENTA	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES
OBJETIVO ESPECIFICO #:						
PUBLICO	ESTRATEGIA	HERRAMIENTA DE COMUNICACIÓN	PROPOSITO DE LA HERRAMIENTA	ACTIVIDADES	ACCIONES	RESPONSABLES

Fuente: Apolo *et al.* (2015, p. 19).

Aunque con puntos de coincidencia, las organizaciones deportivas se diferencian de otras organizaciones convencionales por el grado de atención que éstas generan en la opinión pública. Su impacto en los medios y los diálogos a través de la comunicación directa entre sus grupos de interés hacen que su difusión sea de mayor impacto y alcance.

Para finalizar, los estrategias de comunicación vinculados al deporte deben tomar en cuenta que por el carácter afectivo y de entretenimiento que conlleva aquél, se debe llegar a afectar de manera positiva la sensibilidad de sus *stakeholders*, quienes aprecian información desde lo recreativo-participativo, pasando por lo competitivo y llegando al cuestionamiento de la institucionalidad, lo que sin una

gestión adecuada podría verse menoscabada en su imagen y reputación corporativa.

6.5. BIBLIOGRAFÍA

Documentos impresos

- Apolo, D., Murillo, H., & García, G. (2014). *Comunicación 360: herramientas para la gestión de comunicación interna e identidad*. Quito: Editorial Facultad de Ciencias Sociales y Comunicación. Universidad Tecnológica Equinoccial. 90pp.
- Gay De Liébana, J. (2016). *La gran burbuja del fútbol*. Bogotá: Conecta.
- Luna, A. (2013). *Ídolos deportivos y fans en internet*, Quito: Universidad Andina Simón Bolívar
- Manucci, M. (2010). *Contingencias: 5 desafíos de cambio para una nueva década*. Bogotá: Grupo Editorial Norma. 208pp.
- Rivera, J., & Molero, V. (2012). *Marketing y fútbol: el mercado de las pasiones*. Madrid: Esic Editorial.
- Watzlawick, P., Bavelas, J., & Jackson, D. (2002). *Teoría de la comunicación humana*. Barcelona: Herder Editorial.

Documentos publicados en internet

- Apolo, D., Aliaga, F., & González, E. (2015). *Reflexiones y propuestas en torno a comunicación, estrategia y planificación en instituciones*. Razón y Palabra, 91, 1-25. En: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199541387023>. Fecha de consulta: 04 de abril de 2017.
- De Cárdenas, C. (2006). *El benchmarking como herramienta de evaluación*. ACIMED, 14,4. En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=

S1024-94352006000400015&lng=es&tlng=es. Fecha de consulta: 30 de marzo de 2017.

Martínez, N. (2016). *La referenciación competitiva en la evaluación de la calidad de enfermería*. Revista Cubana de Enfermería, 32 (2), 281-289. En: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-03192016000200015&lng=es&tlng=pt. Fecha de consulta: 12 de abril de 2017.

Rizo, M. (2006). *George Simmel, sociabilidad e interacción. Aportes a la ciencia de la comunicación*. Cinta de Moebio. Revista de Epistemología de Ciencias Sociales, 27, 266-283. En: <http://revistas.uchile.cl/index.php/CDM/article/view/File/25941/27254>. Fecha de consulta: 11 de abril de 2017.

Citación del presente documento:

Apolo, D., & Luna, A. (2017). *Gestión de comunicación estratégica y benchmarking aplicados a la gerencia del deporte*. En: Yáñez, P., & Gómez, S. (Eds). (2017). *Gerencia del deporte en el Siglo XXI: modelos, estrategias, alcances y retos*. Pp.: 57-68. Quito: Offset Chávez. ISBN: 978-9942-8661-0-3.