



**UNIVERSIDAD DE SEVILLA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**Análisis comparativo de
la comunicación interna en los equipos
de fútbol de Andalucía**

**Daniel Casanova Damín
Tutor: Profesor José Álvarez Marcos
Máster Universitario en Comunicación
Institucional y Política**

Fecha de presentación: 9-VI-2017

Índice

1. Introducción a la investigación.....	2
2. Justificación y resumen del estudio.....	4
3. Objetivos de la investigación.....	8
4. Metodología.....	9
4.1. Estudio de casos múltiples paralelos.....	10
4.1.1. La encuesta.....	12
4.1.2. Focus Group.....	14
5. Marco teórico.....	16
5.1. Aproximación teórica a la comunicación institucional: Teorías clásicas de la organización.....	17
5.2. La comunicación interna y su base en las relaciones humanas. La Teoría de Sistemas y de la Contingencia.....	22
5.3. La comunicación interna: Introducción al concepto; Mapa de públicos, herramientas y técnicas.....	24
5.4. Equipos de fútbol participantes.....	29
6. Estudio previo. Introducción al análisis.....	34
6.1. El mapa de públicos en los equipos de fútbol.....	37
6.2. Herramientas y técnicas en los clubes de fútbol.....	39
6.3. Focus Group: La visión académica.....	42
7. Análisis comparativo y triangulación de datos.....	45
8. Conclusiones.....	63
9. Bibliografía.....	64
10. Anexos.....	68

1. Introducción a la investigación

Desde los inicios de la comunicación en el ámbito empresarial, el marketing, la publicidad y las relaciones externas han sido los principales protagonistas para las compañías, desde las que ocupan los primeros puestos hasta las que inician su andadura en el libre mercado. Todas ellas han visto esencial desde sus comienzos demostrar a la sociedad la importancia que debe tener el producto o el servicio que ofrecen en sus vidas a través de una buena imagen y de una promoción adecuada, es decir, se han centrado en una comunicación de producto.

Es cierto que en un mundo donde la competencia y la especialización cada vez están más presentes, la comunicación hacia el agente externo debe ser primordial e impecable para que el consumidor no decida acudir a los competidores.

Sin embargo, en las últimas décadas esta concepción está cambiando. La comunicación externa sigue siendo importante y lo será siempre, pero es cierto que las grandes organizaciones — tanto empresas como instituciones y entidades deportivas — están realizando una retrospectiva en cuanto a comunicación se refiere, enfocándose más en los trabajadores. Tal y como nos dice Villafañe “el gran drama de la mayor parte de las organizaciones son sus potencialidades dormidas, es decir, las de sus miembros” (2004 : 301)

Y es que en la época de los *influencers*, no hay mejores prescriptores que los públicos internos de la empresa. Se puede poseer una gran reputación, tener una imagen corporativa de las más envidiadas del mundo, que la relación con los medios de comunicación sea perfecta, pero si el activo principal de la organización, que es el personal, no está cómodo en ella y no existe una cohesión empresa-miembro, nos encontramos en una situación en la que las piezas del puzzle comunicativo no encajan.

Es por ello que este Trabajo de Fin de Máster — en adelante TFM — se va a centrar en el estudio y análisis de la comunicación interna. Una comunicación que está presente en todos los sectores empresariales y que persigue un objetivo principal: crear una “cultura empresarial” para que los empleados se identifiquen con ella y se conviertan en los principales ejemplos de la empresa, creando una imagen positiva de la entidad a la que pertenecen.

Nuria Vilanova, fundadora de la agencia Inforpress, destaca que “el éxito de las organizaciones depende cada vez más del compromiso de todo el equipo, y de que todos los colaboradores sean corresponsables para enfrentar la globalización y adaptarse al cambio, y ha apuntado que para llegar a ese compromiso compartido hace falta acertar en el diseño de los sistemas de Comunicación Interna” (2013:33)

Y es que si la investigación y el estudio de esta rama de la comunicación es deficiente en el mundo empresarial, esta carencia se multiplica en el llamado tercer sector. Por ello, en organizaciones como ONGs, fundaciones o clubes deportivos, la comunicación interna sigue en un estado embrionario. A raíz de esta afirmación, la investigación de este TFM se va a centrar en un tipo de organización en concreto: los equipos de fútbol profesional, concretamente los andaluces.

En un mundo donde el espectáculo deportivo es uno de los principales alicientes de la sociedad actual, este tipo de comunicación debe ser un elemento muy importante en el seno de estas organizaciones. La imagen que transmitan sus empleados, y sobre todo los jugadores, va a condicionar mucho la percepción de la institución ya que todo lo que haga el futbolista o el técnico repercutirá positiva o negativamente en ella. Esto no quita que el resto de públicos internos del equipo no se tenga en cuenta. Para cada uno de ellos se debe crear unas estrategias de comunicación específicas

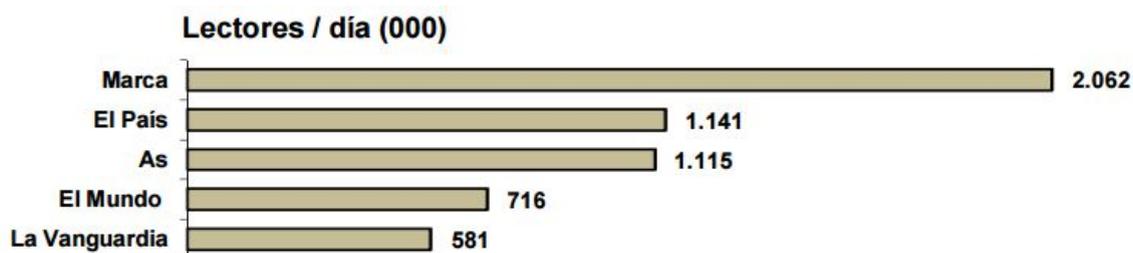
Todo esto hace que el estudio e investigación de la comunicación interna en el mundo del deporte sea cada vez más importante ya que esto puede ayudar a la creación de una cultura comunicativa entre todos los agentes de la empresa y/o institución deportiva formando una estructura férrea y sin fisuras que cumpla los objetivos de reputación e imagen establecidos.

2. Justificación y resumen de la investigación

Hoy en día vivimos en una sociedad donde el deporte es una de las bases de la sociedad. Esta afirmación se refuerza en muchos ámbitos. Por ejemplo, en la Ley Orgánica de Universidades se declara la práctica deportiva de interés general y se insta a las universidades a facilitar la compatibilidad a los alumnos entre el deporte y los estudios (2001:art.90):

1. La práctica deportiva en la universidad es parte de la formación del alumnado y se considera de interés general para todos los miembros de la comunidad universitaria. Corresponde a las universidades en virtud de su autonomía la ordenación y organización de actividades y competiciones deportivas en su ámbito respectivo.
2. Las universidades establecerán las medidas oportunas para favorecer la práctica deportiva de los miembros de la comunidad universitaria y, en su caso, proporcionarán instrumentos para la compatibilidad efectiva de esa práctica con la formación académica de los estudiantes.

Por otro lado, los medios de comunicación también son un buen ejemplo. En el último Estudio General de Medios (Marco General 2017), podemos ver que en el ranking de los cinco primeros diarios más leídos, el primero y el tercero son deportivos (Marca y As)



Sin embargo, un sector de la sociedad opina que el deporte no es más que una actualización del denominado “Pan y Circo” que los romanos usaban para tener entretenido al pueblo y fueran sumisos ante el poder. No obstante, dado los movimientos sociales que en los últimos años se están erigiendo contra el poder político y económico ante la precaria situación que muchas personas viven hoy en día no creemos que este pensamiento sea absoluto.

En contraposición, según Agudo y Toyos para muchos practicantes o espectadores, “el deporte se convierte en una experiencia mediante la cual asisten a una representación de la realidad” (2003:27) Esto hace que, por ejemplo, en un partido de baloncesto o tenis se sienta miedo, angustia, exaltación o felicidad haciendo de este una experiencia real pero controlada. Por ello, no es extraño ver que cada vez el deporte sea algo más importante en la vida de las personas y se incremente su estudio en diferentes ámbitos del conocimiento.

Además, la inversión tanto económica como social y logística en las últimas décadas se ha incrementado bastante, poniéndose al nivel de otros aspectos tan importantes como son la sanidad y la educación. Pero si hay que resaltar un deporte sobre los demás es, sin duda alguna, el fútbol. Y es que el fútbol profesional español (Primera y Segunda División), según el **Informe Económico de Fútbol Profesional de la temporada 2014-2015**, suma un total de ingresos de “2.615.600 millones de euros, un 12,3% más que la anterior temporada”. Es verdad que estos datos son muy generales y que la mayoría de ingresos del fútbol no repercuten en la economía del país de una forma directa ya que sobre todo hablamos de inversión privada. Sin embargo, en 2016 el fútbol español estuvo cerca de suponer casi un 1% del Producto Interior Bruto (PIB) de España, un hecho inimaginable hace 20 años. Además, un dato que sí afecta directamente a la población española es la asistencia a los partidos cada fin de semana a los estadios de fútbol de las diferentes ciudades.

En este Informe Económico se describe lo siguiente: “Durante la temporada 2014-15 el número de personas que disfrutaron de un partido de fútbol en un estadio ascendió a 13, 55 millones de personas lo que supone un incremento del 4,2% respecto a la asistencia de la temporada anterior.

En este gráfico se ve de una manera más clara como en la última década el número de asistentes ha ido creciendo de manera exponencial.



Con esto no se hace más que verificar que este deporte hoy en día es un imprescindible para gran parte de la población y que, por ello, es digno de análisis su impacto en la sociedad.

Como decían Agudo y Toyos, “Buena parte de la sociedad actual no se entendería sin el fútbol. Este se ha convertido en algo más que un deporte o un espectáculo de masas. [...] ¿Cómo explicar si no que millones de seres humanos compartan una misma afición y reproduzcan los mismos comportamientos” (2003:26).

Es por todo esto que el estudio principal de este TFM se va a centrar en el fútbol profesional español, concretamente en el andaluz. El porqué de esta elección se basa en la tradición futbolística que existe en esta comunidad autónoma, teniendo incluso al Decano del fútbol español: el Real Club Recreativo de Huelva. Además, la proximidad geográfica y la facilidad de acceso a los equipos y un mayor conocimiento de su realidad también son razones de peso para esta elección. También es destacable que todas las provincias andaluzas, excepto Jaén con su reciente descenso a Tercera División, cuentan con al menos un equipo entre las tres primeras categorías.

Algo a destacar es que el fútbol está a camino entre el deporte y el negocio ya que, volviendo a Agudo y Toyos “los equipos producen actividades que tiene interés para terceros y que se pueden comercializar directamente o a través de productos o servicios” (2003:34). Estos redefinen las 4P bases del marketing empresarial y la amoldan a los equipos de fútbol siendo:

4P del Marketing empresarial	4C del Marketing del fútbol
Producto	Contenido
Precio	Coste para el cliente
Distribución	Comodidad de acceso a los contenidos
Promoción	Comunicación

Es en la última “C” en la que se va a centrar el análisis comparativo del estudio. Una comunicación que se ha visto afectada por la evolución del volumen de negocio que se ha conformado en el mundo del fútbol como ya hemos podido ver en informe de la liga del fútbol español.

Un negocio que tuvo sus comienzos en la década de los 80, cuando la mayoría de los clubes anglosajones iniciaron un nuevo planteamiento en el que el fútbol dejaba de ser solo el “Deporte rey” y los clubes se convertían, complementando a lo ya creado, en marcas comerciales. Por ello, junto al fin de ganar títulos y estar entre los mejores equipos del mundo, se unió el afán de vender la imagen del equipo asociada a los valores positivos del deporte y a realizar productos relacionados con el equipo (Equipaciones, *merchandising*, abonos, visitas al estadio, restaurantes en los estadios, zonas VIPs, etc.) que hicieron que la comunicación adquiriera una importancia capital en el ámbito empresarial.

De hecho, hoy en día la comunicación externa de los equipos de fútbol destaca por ser una comunicación multiplataforma, estando presente en todos los canales existentes (redes sociales, página web, correo, televisión, radio, etc.) y el despliegue ante un partido de fútbol de primer nivel es algo que está solo a la altura de grandes eventos políticos nacionales o mundiales.

No obstante, es cierto que una impecable comunicación externa puede no ser efectiva si la comunicación interna no es eficaz y no está estructurada. He aquí el principal motivo de este trabajo: La gestión de la comunicación interna en los equipos de fútbol profesional andaluces.

Una rama comunicativa cuya investigación muestra carencias, debiendo tener una importancia capital en el desarrollo en la imagen y valores que la entidad quiera mostrar a sus públicos externos. Ante esto, la estructura del TFM se centra en el análisis de la gestión de la comunicación interna del fútbol andaluz a través de un estudio de casos múltiples paralelos de cuatro de los principales equipos de la región andaluza: Sevilla Fútbol Club, Málaga Club de Fútbol, Granada Club de Fútbol y Real Club Recreativo de Huelva.

3. Objetivos de la investigación

El objetivo principal de la investigación se centra en el análisis comparativo de la gestión de la comunicación interna de los equipos de fútbol andaluz. Con este, llevaremos a cabo una investigación científica cuyos objetivos son:

- La adecuación de un marco teórico de los principales autores de la comunicación institucional y organizacional en las que se basan las técnicas y recursos usados por los clubes de fútbol andaluces.
- La investigación de las principales técnicas y recursos usados en la comunicación interna y su uso en el ámbito futbolístico profesional, concretamente en el andaluz.
- Una creación de una comparativa fidedigna y fundamentada de las distintas políticas de comunicación interna de los equipos de fútbol profesional andaluz a través de encuestas y gráficas comparativas que ayuden a crear una perspectiva global.
- El análisis en profundidad de la comunicación institucional deportiva a través de un grupo de discusión formado por expertos en la materia y procedentes de diferentes ámbitos profesionales.
- La demostración de la importancia de la comunicación interna en los equipos de fútbol con la finalidad de mejorar la imagen corporativa a través de sus diferentes públicos internos (Jugadores, empleados, etc.)

4. Metodología

Antes de desarrollar la explicación del método elegido para realizar este TFM, es clave elegir el enfoque a utilizar en esta investigación sobre la comunicación interna. Desde un primer momento, ha existido siempre una complejidad a la hora de elegir entre un método cualitativo y uno cuantitativo. Aunque, como dice María Immacolata Vassallo de Lopes: “Se trata de una falsa dicotomía [...] Hay en eso varias confusiones. La primera es la del límite preciso entre investigación cuantitativa e investigación cualitativa [...] En segundo lugar, puede haber combinación de métodos cuantitativos y cualitativos en una misma investigación” (2007:13)

Otro ejemplo es el de Manuel Álvarez que, según su percepción de la metodología, el cambio actual se basa en el cambio del punto de vista de los investigadores hacia una tendencia “unionista” entre estas dos tipologías buscando las compatibilidades y complementariedades con el fin de llegar a un trabajo conjunto (1986: 9-10)

Por tanto, a raíz de estas dos propuestas y dada la naturaleza, los objetivos y los principios de la investigación, se ha considerado la elección de un método mixto como es el estudio de casos múltiples paralelos. Para realizar este tipo de investigación, las técnicas escogidas son la encuesta cerrada a los Dircoms (Directores o responsables de comunicación) de los equipos de fútbol participantes y un “Focus Group” telemático con expertos en la comunicación institucional deportiva. Este último consistirá en la creación de un debate online a través de un hilo correo electrónico donde todos los participantes podrán ver las respuestas de los demás desde su propio correo, haciendo así más cómodo para ellos aportar sus puntos de vista.

Estas dos técnicas nos ayudarán a realizar el análisis comparativo de la comunicación interna de los cuatro equipos de fútbol participantes y contrastarlo con la opinión profesional de expertos en la materia. Tras esto las conclusiones nos darán una visión global del modelo de comunicación dentro de los clubes de fútbol.

4.1. Estudio de casos múltiples paralelos. El método

Con este método siempre ha existido una polémica ya que siempre ha sido difícil de clasificar además de que nunca ha gozado de una buena reputación el ámbito científico. No obstante, ha sido ampliamente utilizado en las ciencias sociales por estudiosos como Max Weber o Robert Merton.

Pero si profundizamos en su estudio, hay que destacar a Robert K. Yin, que define a al estudio de casos como “Una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestra de forma precisa, y en el que múltiples fuentes de evidencia son usadas” (1994:19).

Por su parte, Eisenhardt concibe el estudio de caso como “una estrategia de investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (1989:535). En el caso de esta investigación podría extrapolarse siendo la comunicación interna como dinámica y los equipos de fútbol andaluces como contexto singular. Esto abriría la posibilidad de usar uno o varios casos en los que se usasen diferentes técnicas cuantitativas o cualitativas para la recolecta de datos con diferentes fines como pueden ser “describir un fenómeno, verificar una teoría o generarla” (1989: 550)

El estudio de casos es “una metodología preferentemente inductiva, en la cual se parte de una inferencia de leyes generales considerando un número suficiente de casos individuales” (Robles, 2014:43) A esto se le suma que este tipo de investigación tiene un carácter cualitativo. Eso no significa que cualquier dato numérico o de naturaleza cuantitativa se deje de lado ya que en el desarrollo del método se entremezclan números y datos simbólicos. Aunque sí es cierto que se predomina lo segundo sobre lo primero, como afirma Robles en su tesis doctoral (2014:44)

Ante todo estos ejemplos, vemos que la metodología elegida es perfectamente ajustable a nuestro objetivo principal de la investigación. El porqué es sencillo: el estudio de casos múltiples nos ayudará a dar una mejor explicación del objeto estudiado — la comunicación interna en los clubes de fútbol andaluces — en un contexto concreto, creando así un informe profesional del estado de la gestión de la comunicación interna en este ámbito.

En cuanto al número de casos que deben estudiarse para llegar a una conclusiones óptimas y verídicas, Eisenhardt recomienda entre cuatro y diez casos, siendo menos de cuatro una dificultad para generar una teoría y más de diez excedería la función de réplica que pide el método, dando en algunos casos información redundante (1989:545)

Ante esta metodología, es necesario la explicación de las técnicas que se van a llevar a cabo para la recolección de datos para realizar un estudio de casos múltiples con un acercamiento máximo a la realidad. Vemos a continuación un esquema de la metodología y las técnicas usadas:



Como ya hemos explicado, el método principal elegido es el estudio de casos múltiples pero, además, se han contemplado otras técnicas como son las encuestas cerradas a los clubes de fútbol y la aplicación de un Focus Group en una versión online. De esta manera, se puede llevar a cabo una triangulación de datos entre la realidad (encuestas), la visión académica y profesional (Focus Group) y la visión teórica a través de un marco teórico que a continuación se desarrollará.

4.1.1. La encuesta.

En el caso de la obtención de datos por parte de los equipos de fútbol, la técnica escogida es la encuesta. Una técnica cuyas muestras se enmarcan en diferentes contextos tanto en lo propiamente deportivo como en lo económico e institucional. Esto hace que se presente diferentes puntos de vistas que enriquecen la investigación.

García Ferrando describe a la encuesta como “Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa” (1993:140)

En definitiva, la encuesta está considerada como un método fiable de recolección de datos sobre todo porque la información que se recoge procede de un sistema estandarizado (mismas preguntas, mismas condiciones,...) lo que hace que la comparación intragrupal sea más fiable. La encuesta que hemos realizado está dividida en dos grandes bloques (**Anexo 1**)

Por un lado, un primer bloque destinado a las herramientas de la comunicación interna centrado en preguntar cuáles son las que utilizan en la actualidad. El segundo bloque se inspira en el concepto de mapas de públicos, realizando preguntas relacionadas con la importancia de cada uno de los públicos elegidos — previo análisis — para los diferentes clubes.

En un último lugar, se les invita a responder a una pregunta muy precisa respecto al presupuesto destinado a la comunicación interna. Además, se dispone de un espacio de opinión respecto a la encuesta en sí o la comunicación interna en general a través de un cuadro de sugerencias/ opinión.

Con esta estructura lo que se busca es hacer un formulario ameno para el encuestado ya que principalmente va dirigido a los responsables de los diferentes departamentos de comunicación de los equipos entre los que se encuentran:

- Jesús Gómez Jiménez, Dircom del Sevilla Fútbol Club
- Francisco Ceballos, Dircom del Málaga Club de Fútbol
- María Souan García, responsable de Prensa del Granada Club de Fútbol B y Femenino
- Juan Jesús Sánchez Pérez, Director de Marketing del Real Club Recreativo de Huelva.

Estos han sido los responsables de responder en nombre de la entidad como expertos y principales valedores de la comunicación y sus respectivos equipos. La encuesta, además de estar divididas en dos bloques, está conformada por cinco grandes preguntas las cuales se centran en dos ámbitos: el uso de las herramientas y la importancia que le dan y, en un segundo lugar, la importancia de sus públicos internos.

Así pues se han obtenido los datos que servirán de base para la investigación y cuyo análisis se sustentarán sobre el marco teórico y sobre la segunda técnica que se va a usar: el grupo de discusión focal

4.1.2. Focus Group

Una vez ya desarrollado el uso de la primera técnica centrada en la experiencia de los clubes, vemos necesario el recurrir a profesionales de este ámbito de la comunicación para confrontar los datos de la encuesta con la visión académica realizando así la mencionada triangulación de datos entre la teoría, la experiencia y la visión profesional.

Para realizar este análisis, se ha llevado a cabo una investigación previa de las técnicas que más se pueden apropiar para este tipo de procesos. Tras ésta, hemos llegado a la conclusión de que el Focus Group es lo más indicado para conseguir nuestros objetivos de investigación.

Este sistema está basado en una metodología cualitativa. Con este, el investigador es capaz de realizar una recolección de datos y opinión a través de conversaciones libres entre los participantes, previamente seleccionados, y siendo guiados a través de la temática de la investigación.

El modelo académico del Focus Group exige un número de participante entre cinco y doce, sentados preferentemente en círculo en una sala amplia y cómoda que dé pie a la conversación con una buena acústica e iluminación. También se requiere de un moderador, el cual se encargue de lanzar las preguntas, estratégicamente elegidas, con el objetivo de crear conversación constante entre los participantes y crear un clima cómodo para que todos den su opinión y debatan sin ningún perjuicio.

En el caso de este TFM, no se podía realizar esta técnica en el sentido tradicional ya que esta requiere de la presencia física de los expertos. Esto era algo inviable puesto que los puestos de trabajo de los participantes en diferentes medios y/o universidades nos imposibilitaba el poner de acuerdo en una hora y lugar exactos para realizar este procedimiento.

A raíz de estas dificultades, valoramos otras posibilidades como por ejemplo realizar las preguntas aisladamente y, tras esto, realizar un resumen objetivo que se les enviaría y realizarían a posteriori una nueva ronda de opiniones en base a este resumen, una estructura inspirada en el llamado método Delphi. No obstante, se optó por una técnica mixta en la que se usaban estos procedimientos.

Ésta consistió en crear un hilo de correo en el que estaban todos los participantes y, tras un primer e-mail donde se daban los requisitos de participación y las preguntas, los expertos en la materia respondían a ellas a la vez que rebatían las respuestas de los otros. Así pues, tras un periodo de una semana de duración, el hilo se cerró y toda la conversación fue resumida en un documento que fue enviado a los componentes de esta, haciendo que todos pudiesen ver, de manera global, todo el ejercicio realizado (**Anexo 2**). Con esto se mezclaba el debate precedente del Focus Group y a la vez todos los participantes pudieron ver el resultado final como establece el método Delphi.

Por último, a la hora de elegir a los componentes de esta estructura de investigación nos decantamos por buscar a personas relacionadas con el ámbito académico-universitario que estuvieran relacionados de alguna manera con el deporte y, sobre todo, con el fútbol y también profesionales de los medios de comunicación deportivos que conocieran de primera mano el funcionamiento de la comunicación en las entidades deportivas andaluzas. Los cinco participantes elegidos fueron:

- Juan Luis Manfredi Mayoral, director del Máster en Periodismo Deportivo de la Universidad de Sevilla.
- José Manuel García González, ex Delegado de MARCA
- Tomás Furest, Canal Sur Deportes
- Eduardo Gil, La Jugada Canal Sur Radio
- Mateo González, Jefe de Deportes en ABC Sevilla

5. Marco teórico

En este punto se va a realizar la estructura teórica sobre la que descansa todo el análisis de la comunicación interna. Este marco teórico se enfocará en un recorrido histórico sobre el propio concepto de comunicación corporativa, institucional u organizacional — dado que no hay unos límites claros entre su significado — que iniciaron el camino hacia la mayor importancia de la comunicación interna. Además, se realizarán una pequeña aproximación a toda la historia de cada uno de los clubes participantes.

Ante la no definición exacta de estos tres conceptos hay quien hace un uso indiferenciado de los tres. Es el caso de la definición aportada por José María La Porte en *Introducción a la comunicación institucional*, publicación de la web www.perspectivecommunication.com (2005) en la que define las tres acepciones como “El tipo de comunicación organizado por una institución o sus representantes, y dirigida a las personas y grupos del entorno social en el que se desarrolla su actividad” Este será el concepto principal que usaremos a la hora del uso de los tres conceptos, haciendo así una referencia más próxima a las entidades y las instituciones públicas.

A partir de esta definición e iniciando desde principios del siglo XX, el marco teórico estará dividido en cuatro puntos principales: El primero se basará en las teorías clásicas, el segundo en un acercamiento a la teoría de sistemas, un tercero enfocado a la definición de comunicación interna y, por último, como ya hemos mencionado antes, una pequeña contextualización de los equipos que han accedido a participar en esta investigación.

5.1. Aproximación teórica a la comunicación institucional: Teorías clásicas de la organización

Iniciamos el recorrido por las teorías clásicas que, aunque están alejadas de lo que vivimos hoy en el mundo de las organizaciones y entidades en cuanto a relaciones entre los trabajadores, sí que fueron el inicio de un replanteamiento de la eficiencia del trabajador y de la mejora en sus condiciones tanto materiales como intangibles.

Esta teoría se basa en tres autores como son Frederick W. Taylor, Henry Fayol y Max Weber, los cuales fundamentaron sus pensamientos en los principios básicos del racionalismo tras la revolución Industrial.

Según Marisa del Pozo Lite en su libro *Cultura empresarial y comunicación interna* — en el cual nos vamos a centrar para la explicación de las diferentes teorías — Taylor, tras varios experimentos, y para que los empresarios lograran que los trabajadores llegasen a un punto máximo de eficiencia, creó un decálogo centrado en métodos y técnicas científicos (1997:86)

Taylor pensaba que se abriría un nuevo camino en la relación entre administrador y trabajador a través del acercamiento de posturas buscando algo que a día de hoy sigue siendo una utopía: los intereses de patrón y obrero. Marisa del Pozo Lite los resume de la siguiente manera (1997:89) :

- “1.- Sustituir las normas y convencionalismos empíricos en todos los campos de la industria por la ciencia.
- 2.- Evitar los intereses contrapuestos, discordias y engaños, buscando la armonía entre los grupos de trabajos.
- 3.- Lograr la cooperación y el trabajo en el equipo entre los hombres, en lugar del individualismo caótico.
- 4.- Trabajar para alcanzar la máxima producción en cada caso y no una producción restringida y previamente determinada por el nivel medio alcanzado entre los trabajadores.
- 5.- Desarrollar la capacidad de los trabajadores al máximo posible, para su personal prosperidad y la de la empresa”

Como vemos son puntos que sugieren mirar hacia la cooperación y el buen trato entre los trabajadores. Un camino que se irá reformulando y matizando a medida que pasen los años y la psicología y motivación humana entren en juego.

Por otro lado, Fayol, máximo exponente de la **Teoría de la Organización Formal** sigue las indicaciones de Taylor pero, según Antonio Lucas Marín en su libro *La comunicación en la empresa y en las organizaciones* (1997:50): “Estos se proponen alcanzar un mayor grado de generalidad y se centran en los aspectos más administrativos de las organizaciones económicas, el foco de atención pasa de la fabricación a la administración”

Sin embargo, a diferencia de Taylor que se centraba en el nexo común entre jefes y empleados, Fayol y los otros teóricos de esta línea del pensamiento organizacional se centran en la figura del Jefe y en el modo que éste debe crear y organizar la empresa. Estos “procuran racionalizar la administración de personas. De esta manera acentúan la preocupación por los individuos y los grupos en la empresa, pues consideran que la función de los directores es fundamentalmente con el personal” (1997:52). Además, Antonio Lucas enumera los ‘principios expuestos por Fayol para mejorar la eficacia (1997:53) :

- “1.- El principio de unidad de mando, que indica que solo se deben recibir órdenes de un superior.
- 2.- El principio de excepción, que señala que cada individuo unos límites a la delegación de poderes, solo para lo ordinario, debiendo preguntar lo extraordinario al jefe.
- 3.- El principio de la superficie, según el cual nadie tiene capacidad para mandar directamente sobre un número ilimitado de de subordinados”

Así pues tenemos ya dos teorías que se complementan: La organización científica del trabajo que se basa en la racionalidad de las relaciones entre los empleados y la organización formal que introduce y ordena la jerarquía empresarial poniendo el acento en la relación entre jefe y subordinados.

Como vemos ya desde principios del siglo XX se veía una necesidad de tratar a las personas como lo que son y no como mano de obra barata y abundante con una única motivación: el dinero tratando al hombre como un “*Homo economicus*” (1997: 93)

Sin embargo, no es hasta los años treinta del siglo pasado cuando se da un paso hacia adelante en introducir el componente humano en las empresas. Y es que los años veinte fueron los años de máxima prosperidad tanto económica como industrial en los Estados Unidos. Fue entonces cuando se hicieron varios experimentos antes de la crisis del 29 buscando esa importancia del factor humano en las organizaciones.

Elton Mayo fue uno de los mayores exponentes de este nuevo escalón con lo que es llamado como **Teoría humanista** o **Movimiento de las relaciones humanas** con sus famosos experimentos de Hawthorne, cuyos investigadores “llegaron a la conclusión de que además de los factores de motivación básicos, existía un nuevo factor psíquico y otros factores relacionados con el grupo” (1997:96).

Este movimiento se apoya también en otras teorías como la de pensadores como Abraham Maslow con su teoría de la Jerarquía Funcional de las Necesidades con la que se buscaba desarrollar un modelo que coloque al hombre en la perspectiva de la autorrealización (1997:54).

Siguiendo de nuevo a Antonio Lucas Marín (1997:55) nos reduce esta teoría a un cambio consistente en la consideración de la mano de obra de las empresas como personas, como seres sociales que pueden incluso buscar una autorrealización, en definitiva, como un “*homo socialis*”, dejando a un lado el *homo economicus* planteado por Marisa del Pozo anteriormente.

No obstante, Mayo no llegó al ideal en esta teoría ya que, a la vez que sus líneas teóricas se propagó una nube de críticas al conjunto del movimiento. Esto fue paliado por Maslow con su pirámide de las necesidades y, aún más, por McGregor con sus ideas sobre la *Teoría X* y la *Teoría Y* con las que descubre dos nuevos puntos de vista.

Según McGregor (1975:43-44), la *Teoría X* está centrada en una visión tradicional sobre la conducta humana que se sintetiza en:

“1. El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará; 2. Debido a esa tendencia humana a rehuir del trabajo, la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar por la fuerza, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para que desarrollen un esfuerzo adecuado; 3. El ser humano común prefiere que le dirijan”

Por otro lado, la *Teoría Y* tiene una tendencia hacia la progresión formándose “por una serie de principios o generalizaciones que procuran integrar los intereses de los individuos con los objetivos de la organización” (1997:56). Estos ítems hacen que los trabajadores hagan de la participación uno de sus pilares en el ámbito laboral.

Esta denominada teoría no es más que un resumen y un paso adelante en la ya mencionada hipótesis de Maslow, la cual se centra en distintos niveles que van desde una mayor hasta una menor importancia.

Y es que, como señala McGregor en uno de sus estudios refiriéndose a la teoría de Maslow, “el hombre es un ser indigente, tan pronto como satisface una necesidad ya aparece otra en su lugar” (1975:56). Estos niveles o necesidades son a los que el hombre debe llegar para llegar con motivación al trabajo:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades del “yo”
- Necesidades de autorrealización

Como vemos, las principales y a las que toda persona aspiran son a las de la autorrealización y a la del “yo”, siendo este el epicentro de la motivación en el trabajo para Maslow. Sin embargo, como dice Marisa del Pozo Lite (1997:102):

“Hay que señalar que no todas las teorías predominantes de mediados del siglo XX ponían como centro de las motivaciones humanas las necesidades del propio “yo” y de la autorrealización como hacía el estadounidense. Freud, por ejemplo, pone el placer en el centro de la motivación del hombre y Adler pone el acento en la voluntad de poder”

A pesar de las diferencias, lo que sí está claro es que todas estas creencias comienzan a poner a la persona humana dentro de la empresa como lo que es, un sujeto con diferentes motivaciones las cuales le afectan de una manera determinada en un contexto concreto. Aunque con cierta relatividad, podemos decir que aquí empieza a nacer la inspiración de la comunicación interna en las organizaciones, aunque solo como algo teórico.

5.2. La comunicación interna y su base en las relaciones humanas. La teoría de sistemas y de la contingencia

Venimos de ahondar en una serie de teorías que inician un nuevo paradigma dentro de las organizaciones y empresas. Estos modelos cuyo camino se dirigen hacia la consideración de la persona como un ser social que se ve afectado por lo que suceden a su alrededor es continuado y reafirmado por dos nuevas teorías establecidas tras la segunda guerra mundial. Estas dos estructuras forman la base de la comunicación interna en las diferentes compañías.

Por un lado, la denominada teoría de sistemas basada, como su propio nombre dice, en la definición de sistema. Según el Diccionario de Real Academia Española, sistema se explica como “Conjunto de cosas que, relacionadas entre sí ordenadamente, contribuyen a un determinado objetivo”.

Sobre esta acepción se basaron los principales teóricos como son Von Bertalanffy, Barnard y Follet. Estos dos últimos fueron precursores de esta forma de pensamiento cuya aportación principal fueron los sistemas abiertos, es decir, sistemas que interactúan con su contexto y que se ven afectados por lo que les rodea. Y es que “Von Bertalanffy consideraba a la empresa como un sistema abierto, dinámico, en relación continua con su entorno por una serie de partes orientadas a conseguir una serie de objetivos comunes” (1997:105)

Estas partes, a las que denominaba subsistemas, pueden ser perfectamente las personas que componen un equipo de trabajo o varios equipos que conforman un departamento. En esto vemos cada vez una importancia mayor de los seres humanos dentro de la organización y cómo éstos se ven afectados por el medio que les rodea. Katz y Kahn en su obra *Social Psychology of Organizations* recogen una serie de puntos que hacen de base a esta teoría de los sistemas abiertos y que se pueden resumir en tres puntos (1966:44):

1. Las organizaciones están formadas por partes que solo se entienden si se considera a la organización en su totalidad.
2. Las organizaciones deben tener un flujo de intercambio con su ambiente.
3. Las organizaciones se equilibran con el *feedback* que el entorno da.

Es, en definitiva, esta teoría la base de las muchas ideas que se fueron creando desde este momento. Casi todas se fundamentaron en los sistemas abiertos excepto una de ellas, la llamada teoría de la contingencia, que le da la vuelta al enfoque de esta creencia universal organizativa.

En el caso de la teoría de la contingencia, sus principales valedores son Paul Lawrence y Jay Lorsch los cuales descubren la necesidad de algunas empresas en vivir en un estado flexible y cambiante continuo debido al contexto en el que se rodean. Aquí la clave de esta teoría. Por su parte, Frederic Jablin en su *Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro* (1986:120):

“Las organizaciones son consideradas como sistemas abiertos en los que sus partes interactúan entre sí y con el entorno. Podemos afirmar que la mayoría de las teorías organizacionales arrancan de este supuesto, sin embargo, la “teoría de la contingencia” no busca llegar a unos principios organizacionales sobre los cuáles la interrelación entre los distintos subsistemas y el medio ambiente sea lo más eficaz posible, sino que por el contrario trata de descubrir cuáles son las formas más eficaces de organizarse en función de las variables de las diferentes partes”

Volviendo a Lawrence y Lorsch defiende en sus hipótesis que algunas empresas deben vivir en una evolución constante e interactuando con su ambiente ya que, debido a una serie de factores, no es favorable que se ancle a unos principios de organización estipulados.

Con esta teoría no hacemos más que corroborar que en la primera mitad del siglo XX fue cuando se inició un cambio de pensamiento de la mano de obra en la empresa y se iniciaron cambios en el tratamiento de éstos en las diferentes organizaciones. Podemos afirmar pues que fueron en estos años cuando nació la comunicación interna en las organizaciones.

5.3. La comunicación interna. Introducción al concepto. Herramientas, técnicas y mapa de públicos.

Tras la aproximación histórica a las principales corrientes del pensamiento organizacional o institucional, es momento de acercarnos al concepto de comunicación interna y a las herramientas que son utilizadas para realizar una óptima comunicación dentro del seno de cada entidad.

Este concepto se inicia, como ya hemos comentado en el anterior punto, a partir de las escuelas humanistas que inician una visión centrada en el ser humano que rompe con el esquema de la motivación exclusiva económica. Siguiendo a Frederick Jablin (1986:119) :

“Los enfoques humanísticos pugnan por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y la autorrealización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centrado en el empleado y en general por los procesos amplios de interacción”

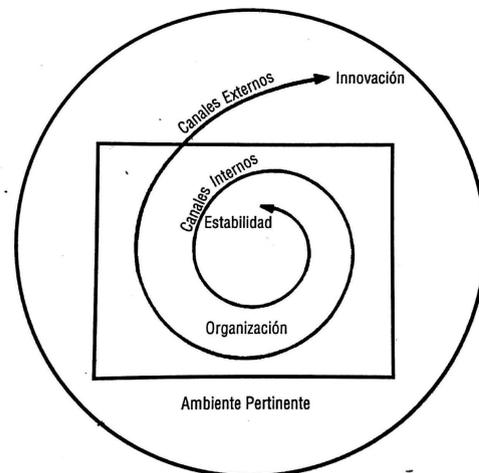
Es en esta cita donde se resume todo lo que en las teorías desarrolladas creen y ven necesario para el buen funcionamiento de las empresas y la felicidad del trabajador. Además, Jablin define alguna de las características que hoy en día se llevan a cabo en la mayoría de las organizaciones tales como la integración de los objetivos, la autorrealización y la prosperidad de los empleados, etc.

Y es que la comunicación debe ser la base de cualquier agrupación de personas con una serie de objetivos ya que de ésta va a depender el éxito o el fracaso de las metas a cumplir. A través de la comunicación, se crea “la cultura” de la empresa en cuestión, es el nexo de unión entre las personas. Estas proceden de un contexto diferente y es necesario por ello una coordinación para alcanzar las diferentes metas propuestas en el día a día. Esta es la tarea principal de las organizaciones: Lograr la cooperación. Además, como remarca Marín (1997:65) : “La comunicación tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles información con sentido y a través de ella, los miembros pueden ayudar a dirigir cambios”

Volviendo a la Teoría General de Sistemas, el considerar a un sistema abierto hemos mencionado que tiene una relación con su ambiente y también entre las partes que lo conforman. Ante estas dos corrientes, en el mundo de la comunicación de las instituciones y organizaciones podemos hablar de comunicación externa y comunicación interna.

Por un lado, la comunicación interna iría inserta dentro de la organización ya que es la que se mantiene los miembros entre sí mientras que la externa se refiere a la relación que existe entre la organización con el mundo exterior, es decir, con otras organizaciones, instituciones, personas o colectivos. Aunque los receptores de estos dos canales no sean los mismos a priori, no lo debemos concebir como sistemas independiente sino que debe existir un equilibrio entre los dos.

Con esta idea, Gary L. Kreps creó el llamado “Modelo integrativo de en las organizaciones” (1995) haciendo ver de manera gráfica esa necesidad de igualdad y entendimiento entre ellas. Para ello el estadounidense creó este gráfico donde se ve bien como debe ser esa relación de equilibrio entre las dos comunicaciones



Centrándonos ya en la comunicación interna y siguiendo a Kreps, la comunicación interna es “El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de la misma. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura e identidad y debe estar orientada a la calidad en función del cliente” (1990:24) A esto Villafañe le añade que “la comunicación interna no es una moda, sino una respuesta, en términos de *management*, a la creciente complejidad de la propia empresa y de su entorno” (1998:237)

Y es que aún en la actualidad, muchas entidades y organizaciones no tienen una cultura de comunicación interna, esto es, que existen muchas confusiones entre este concepto y, como señala Francisca Morales Serrano (2001:76), es el concepto de información unidireccional, donde solo se informa al trabajador de lo que tiene que hacer, el que impera en una gran mayoría haciendo de la comunicación interna una rama aún embrionaria.

A pesar de esto, muchos teóricos de la comunicación y el *corporate* han definido las principales funciones y objetivos de lo que debe ser una comunicación interna eficaz. Por ejemplo, el consultor y teórico Justo Villafañe ha desgranado cuatro principales objetivos como son (1998:303-304)

1. “Implicar a la organización en el desarrollo de la visión estratégica
2. Proyectar una imagen positiva
3. Equilibrar la información descendente, ascendente y transversal
4. Favorecer la adecuación a los cambio del entorno
5. Consolidar un estilo de dirección
6. Implicar al personal en el proyecto de empresa”

Es en este último objetivo donde reside la clave de la importancia de la comunicación interna: un trabajador feliz y motivado es un trabajador que hace las cosas a gusto y que, además de tener unas motivaciones personales como pueden ser el mantenimiento de una familia, el poder viajar por todo el mundo o simplemente tener una vida tranquila en cuanto a lo económico, a estas se le suman las motivaciones de la empresa de seguir creciendo, ser más grande y llegar a un mayor público.

Siguiendo más de cerca su estructura, es preciso definir el sentido direccional de la comunicación — ascendente y descendente — pero antes es imprescindible hablar en primer lugar de la comunicación formal e informal.

La comunicación formal es la encargada de transmitir la máxima información, tanto en cantidad como en calidad, entre los trabajadores. Diferentes formas de comunicación formal pueden ser correos electrónicos de los jefes, tableros de anuncios, reuniones, etc.

Es importante que transmita toda información relevante evitando así la existencia de rumores en el canal de comunicación informal y, por tanto, la confusión y la mala interpretación del verdadero mensaje.

Por otro lado, los canales de la comunicación informal no están predefinidos. Se crean en el día a día entre las relaciones sociales de los trabajadores. Esta representa una parte importante de la comunicación interna de la empresa aunque no sea oficial por lo tanto, hay que cuidarla y no caer en el error de no tenerla controlada ya que puede crear grandes problemas dentro de la institución si el mensaje que se transmite en estos canales es erróneo como los ya mencionados rumores, aunque estos no tiene porqué ser siempre negativos. De hecho, este es el único canal que existe en la comunicación informal transmitiendo la información sobre lo que se está haciendo y los cambios que se van llevar a cabo.

Volviendo a la comunicación formal, es aquí donde se encuentra la direccionalidad de la comunicación. Estos son tres: La comunicación descendente, donde, según Villafañe, “debe *narrar* a todos los públicos internos *la historia económica* de la empresa y *la historia del colectivo humano* que la forma” (1998:255), la comunicación ascendente o también llamado feedback, que se conduce en versión inversa a la descendente y, por último, la comunicación horizontal o transversal, “cuyo objetivo fundamental es configurar un lenguaje común y actividades coherentes con los principios y valores de la organización en todas las personas y grupos de la misma” (1998:259)

Un correcto equilibrio de estos tres aseguran una buena comunicación interna entre los diferentes departamentos y personas de la entidad creando una perfecta armonía tanto interna como externa. Para realizar este perfecto equilibrio, es necesario una serie de herramientas y técnicas utilizadas en esta rama de la comunicación corporativa.

En este mundo existen muchas herramientas que son usadas en la actualidad por las diferentes organizaciones. Algunas son exclusivas de algunas empresas y otras, en cambio, son el “mínimo” para llevar a cabo una comunicación correcta entre los empleados. Ante esta realidad, en el apartado del trabajo de campo realizaremos una clasificación enmarcando las herramientas y técnicas más habituales.

Por su parte, la comunicación interna en el fútbol de élite difiere mucho de lo que una multinacional puede llevar a cabo en este ámbito por una razón esencial: el contexto que rodea a los clubes de fútbol ejerce una mayor presión y, por tanto, con los empleados (sobre todo con los jugadores) se ha de tener una comunicación constante y de calidad para no caer en errores que afecten a la imagen del club.

Finalizando ya este punto y partiendo de la base motivacional de los empleados, es necesario definir un concepto básico para definir las estrategias: el mapa de públicos. Este mapa ayuda a definir bien los grupos de personas a los que la institución se enfrenta a la hora de realizar una buena comunicación. A priori, se puede llegar al error de confundir el concepto de público como algo externo, de fuera de la propia organización, no obstante, dentro de la propia entidad también es necesario definirlos según sus diferentes características.

Siguiendo a Fernando Ramos “el mapa de públicos describe los diversos ámbitos sobre los que proyectar la comunicación de la empresa y determina las prioridades de las acciones previstas en ese sentido” (2002:54). Cabe destacar que el mapa de públicos se representa gráficamente para así tener una visión global de los diferentes ámbitos que en ellos se describen”

Por otro lado, además de la importancia que se les da a los diferentes públicos en el mapa — estratégicos cuando son fundamentales y coyunturales cuando no lo son— existen otras variables que se suelen incluir dependiendo de la profundidad y la especificidad con la que se realice este tipo de técnicas: la capacidad de influencia en la opinión pública, la actitud ante la imagen de la empresa, la composición de ese público, la importancia en la estrategia, etc. (2002: 54).

5.4. Equipos de fútbol participantes en el análisis.

En este apartado vamos a desglosar uno a uno los equipos que forman parte del análisis central de este TFM. Cada uno de ellos, como se desarrolla en la metodología, han participado realizando una encuesta cuyo tema principal es la comunicación interna y, más específicamente, las herramientas y los mapas de públicos de cada entidad.

Como ya mencionamos en la justificación del trabajo, los cuatro equipos participantes son andaluces, dos de ellos de la mitad occidental de la comunidad autónoma y otros dos de la parte oriental. Estos son: el Sevilla Fútbol Club, el Málaga Club de Fútbol, el Granada Club de Fútbol y, en último lugar, el Real Club Recreativo de Huelva.

De los cuatros participantes, dos de ellos militan en la actualidad en el fútbol de élite jugando “La Liga”, el Granada Club de Fútbol acaba de descender a la “Segunda División” y el Recreativo de Huelva juega en la “Segunda División B” siendo el club más antiguo del fútbol español.

Nombre: Sevilla Fútbol Club, S.A.D

Ciudad: Sevilla

Año de fundación: 14 de octubre de 1905

Abonados: 40.000

Presidente: José Castro

Entrenador: -

Departamento de comunicación interna: Sí

Número de personas en el dpto.: tres personas

¿Presupuesto para comunicación interna?: No tienen presupuesto definido

Historia: Aunque existen antecedentes de 1890, el equipo se fundó en 1905. Tras cinco años de amistosos, la afición creció y eso le llevó a participar ya en competiciones oficiales como la Copa de Andalucía, de la que salió victorioso en 18 ocasiones. En la temporada 28/29 inició su recorrido nacional en la Liga de Fútbol Española donde comenzó en segunda división. En ese mismo año estrenó el estadio Nervión, lugar donde se encuentra el actual Sánchez Pizjuán. Tras la Guerra Civil, comenzó un periodo fructífero en la entidad ganando en la temporada 45/46 el único título liguero que posee hoy en día.

En la temporada 57/58 el equipo de Nervión jugó por primera vez competición europea, donde cayó en cuartos de final contra el Real Madrid. A partir de los años 60, llegó al club una estabilidad económica que supuso también una serie de ascensos y descensos que se alargaron hasta finales de los 70. Fue la llegada de Manolo Cardo en los 80 que hizo volver al Sevilla al primer plano del fútbol de élite. Uno de los hechos más importantes de esta época fue el fichaje de uno de los mejores futbolistas del momento: Diego Armando Maradona.

Los años 90 fueron una década convulsa por el descenso administrativo a segunda B por la inestabilidad financiera y estructural. Roberto Alés y José María Del Nido fueron los fundadores de la etapa mágica que inició el Sevilla a partir de 2005 con la consecución de la UEFA. En el momento actual han ganado cuatro UEFA consecutivas y haciéndose un hueco entre los mejores equipos de Europa, colocándose en 2015 en el cuarto puesto en el ranking oficial de la UEFA.



Nombre: Málaga Club de Fútbol, S.A.D.

Ciudad: Málaga

Año de fundación: 3 de abril de 1904

Abonados: 21.000

Presidente: Abdullah Al Thani

Entrenador: Michel González

Departamento de comunicación interna: No

Número de personas en el dpto.: -

¿Presupuesto para comunicación interna?: No especifican cantidad concreta

Historia: Fue en 1904 cuando se disputó el primer partido del actual Málaga CF, pero no fue hasta 1921 cuando jugó su primer partido oficial. Un hecho importante fue la dimisión de parte de la directiva del equipo y la posterior creación de otro equipo de la ciudad. Estos, tras unas duras negociaciones, se unieron de nuevo, creando el CD Malacitano. En 1941, se cambia el nombre adoptando el de la ciudad, CD Málaga y se estrena el actual estadio de La Rosaleda. Este equipo fue el que más ascensos y descensos ha experimentado — 11 en total — en las siguientes décadas.

En los 90 el CD Málaga desaparece como entidad por una gran crisis económica, siendo el filial, el Club Atlético Malagueño, el único representante futbolístico que queda en la ciudad. Este será renombrado por Málaga Club de Fútbol y convertido en S.A.D. en 1994, ascendiendo este mismo año a segunda división B. Tras varios años de lucha y posicionamiento en la élite del fútbol español, la temporada 2000/2001 fue para recordar quedando octavo en la clasificación de la Liga, mejorando su récord histórico. En la temporada siguiente ganó su primer título internacional, la ya extinta UEFA Intertoto Cup. Tras esto llegó una etapa de estabilidad que terminó con el descenso en 2005 a Segunda y, en 2006, a Segunda División B.

Por otro lado, en 2010 las limitaciones económicas hicieron que el club buscara financiación externa en Qatar. Fue entonces cuando Abdullah Al Thani, se hizo máximo accionista de la entidad que hizo que el club llegase a jugar Champions en 2013 y dando al equipo una estabilidad tanto económica como futbolística en los últimos años.



Nombre: Granada Club de Fútbol, S.A.D.

Ciudad: Granada

Año de fundación: 6 de abril de 1931

Abonados: 15.000

Presidente: Jian LiZhang

Entrenador: Tony Adams

Departamento de comunicación interna: No

Número de personas en el dpto.: -



¿Presupuesto para comunicación interna?: Un presupuesto común para todo el departamento

Historia: En un primer momento, el equipo se denominó Recreativo de Granada pero en los años 40 este pasó a ser filial y se creó el Granada Club de Fútbol como primer equipo. En estos 80 años de existencia, el Granada ha participado 17 temporadas en la primera división del fútbol española durante diferentes décadas. Su mayor éxito se produjo en los años 50 siendo subcampeón de la Copa de España ante el Barcelona.

De estas diferentes etapas en la máxima categoría, la comprendida entre 1968 y 1976 fue la más gloriosa manteniéndose ocho temporadas seguidas en la primera división, consiguiendo dos sextos puestos como mejores en su historia en el fútbol español. Desde entonces el equipo nazarí vivió una época permaneciendo durante 22 años en la Segunda División B y con muchos problemas de financiación. En 2011, consiguió volver a la primera división tras 35 años en las categorías inferiores y desde entonces no ha dejado su plaza. Sin embargo, en tres de las últimas temporadas ha logrado la salvación en la última jornada pero este año no ha sido posible y ha descendidos a Segunda División.

Bajo la dirección de Quique Pina en los últimos años se había logrado una buena plantilla. No obstante, este dimitió en el último curso y vendió el equipo a un grupo chino, el cual dio esperanzas a la afición de hacer del Granada un grande del fútbol español y, quizás, de Europa pero visto está que los resultados no han sido los esperados.

Nombre: Real Club Recreativo de Huelva, S.A.D.

Ciudad: Huelva

Año de fundación: 18 de diciembre de 1889

Abonados: 8.500

Presidente: Manuel Zambrano

Entrenador: José Manuel Martins

Departamento de comunicación interna: Sí

Número de personas en el dpto.: cuatro personas

¿Presupuesto para comunicación interna?: 20% del presupuesto total

Historia: Estamos ante el decano del fútbol español. Su historia comienza gracias a los inmigrantes ingleses que vivían en la provincia y que convencieron a altos cargos ingleses para que invirtieran en la creación del Huelva Recreation Club. En 1889, se hace oficial su creación y en 1903 españoliza su nombre al actual e inicia su andadura en los campeonatos de fútbol españoles.



Entre sus hitos más destacados, está la participación en la comisión que llevó a cabo la creación de la actual Real Federación Española de Fútbol. En los primeros años de su creación participó en la Copa de Andalucía, siendo campeón en 11 ocasiones. Tras esto, consiguió una plaza en la segunda división B española pero la perdió en la siguiente temporada. No logró volver a ella hasta finales de los años 60.

1978 fue un año muy importante para el club ya que era la primera vez que militaba en la primera división de España. Al año siguiente descendió, entrando en una época donde el club por problemas económicos estuvo al borde de la desaparición. Tras superar estos problemas, el decano del fútbol español siguió entre ascensos y descensos hasta que en 2002 de nuevo volvió a primera división y, un año después, se clasificó para la final de la Copa del Rey.

Sin embargo, en los últimos años el equipo de Huelva está ante una desaparición inminente debido a las dificultades económicas que le impiden seguir como club y, por lo tanto, la situación institucional del equipo actualmente es complicada.

6. Estudio previo. Introducción al análisis

Antes de iniciar el punto central de la investigación, vamos a contextualizar el proceso por el cual hemos llegado a realizar este análisis y los pasos dados para llegar hacia las conclusiones de esta investigación.

En primer lugar nos centramos en la primera técnica metodológica que hemos usado: la encuesta, realizada por los Dircoms o miembros de los distintos departamentos de comunicación de los cuatro equipos participantes. Antes de nada, es preciso justificar el porqué de la participación de estos clubes y no otros como muestra representativa del fútbol andaluz.

En un primer contacto, además de Sevilla, Málaga, Recreativo de Huelva y Granada, también se envió un correo electrónico al Real Betis Balompié, a la UD Almería y al Cádiz Club de Fútbol. Sin embargo no se ha contado con ninguno de ellos por diversos motivos:

- El Real Betis Balompié, tras haber enviado varios correos y escribir varios mensajes a su página oficial de Facebook, la única respuesta que obtuvimos fue que la entidad no facilitaba información corporativa como la que se solicitaba en el formulario.
- En el caso del Cádiz Club de Fútbol, no ha habido respuesta en ningún momento, solo por su página de Facebook donde cedieron el correo de su Dircom con bastante rapidez pero sin posterior respuesta.
- Por último, en el caso del Almería en un primer contacto se respondió afirmativamente a la participación pero en el momento en el que se envió la encuesta, su contestación fue nula.

No podemos justificar fidedignamente los motivos de la no respuesta pero, en el caso del Cádiz y Almería, puede ser por agenda, por no tener prioridad este tipo de peticiones para el departamento o, en el peor de los casos, por dejadez y no atención a la bandeja de entrada de los correos a los que se ha transmitido la solicitud. Por su parte, el equipo verdiblanco, aunque tardía, sí dio una respuesta que transmite cierta opacidad en cuanto a su comunicación.

Por lo tanto, ante esta situación el estudio de casos múltiples paralelos se centra en cuatro equipos que sí dieron una respuesta y que, al ser dos de la zona oriental andaluza y dos de la occidental, para el análisis la muestra escogida es representativa en cuanto al espectro de equipos de fútbol andaluces.

Además, todos ellos son equipos históricos — Todos fundados a principios del siglo XX — por lo que su trayectoria tanto deportiva como institucional es larga y han pasado por diversas etapas, algunas mejores y otras peores que le han servido de aprendizaje y de mejora.

En la actualidad, el Sevilla Fútbol Club está en la más alta esfera futbolística con su participación en la edición 2017 de la UEFA Champions League además de estar peleando por los primeros puestos en “La Liga”. Por su parte, El Málaga Fútbol Club, tras unos años de gloria asistiendo también al torneo europeo y estar entre los primeros siete puestos, ahora mismo está en una situación estable.

Por otro lado, el equipo de la ciudad de Granada, ha vivido varios años en la primera división donde le ha costado mantenerse en la categoría salvándose en las últimas jornadas. Actualmente, ya está descendido matemáticamente a la Segunda División. Por último, el Real Club Recreativo de Huelva, está viviendo una situación problemática económica e institucional lo que le ha afectado deportivamente y en lo deportivo ha terminado la temporada en la mitad de la tabla, por lo que seguirá un año más en la categoría de bronce.

Esto hace que también el fútbol andaluz esté representado en lo deportivo con clubes que militan en las tres principales divisiones en la que se estructuran en la actualidad este deporte en España.

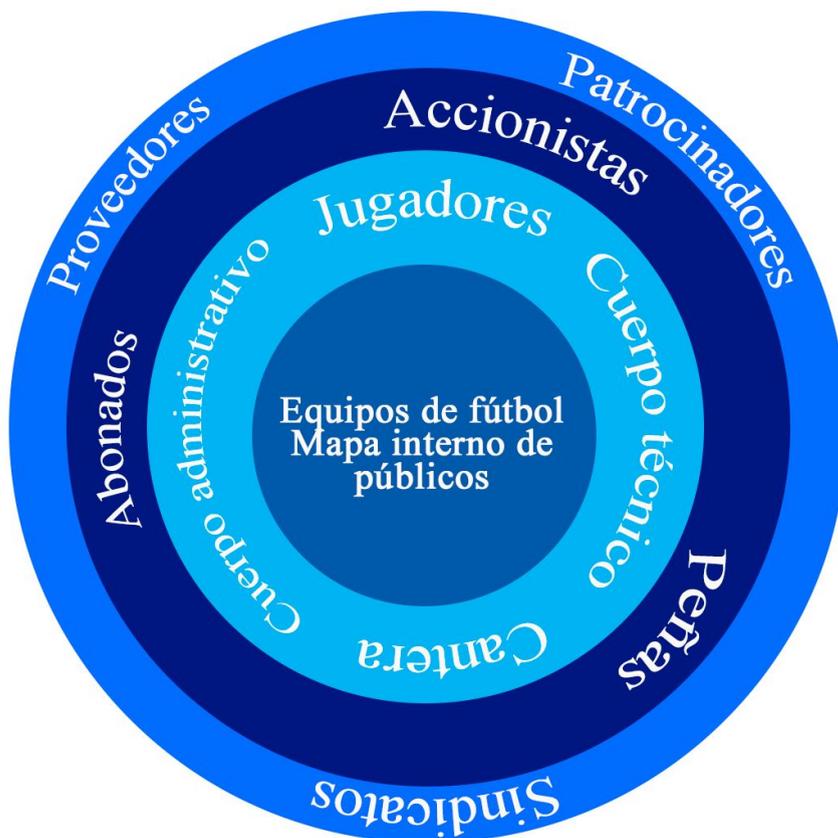
Tras esta introducción, el análisis va a ser sostenido por dos grandes ámbitos: las herramientas y técnicas de la comunicación interna y el mapa de públicos interno. El objetivo principal es, como ya señalábamos en la introducción del TFM, realizar un mapa del estado actual de la comunicación, en este caso interna, de los clubes de fútbol de Andalucía de cara a demostrar la importancia para la imagen de los equipos. Además, en el caso del fútbol, esta imagen está vinculada casi en su totalidad a los jugadores y al cuerpo técnico de la entidad, siendo algunos de ellos líderes de opinión o *Key Opinion Leaders* (KOLs)

Y es que el Fútbol ha llegado a inundar el día a día de las personas, siendo como dice Jorge Valdano “Lo más importante de las cosas no importantes”. A raíz de esto los principales protagonistas, es decir, los jugadores están sometidos desde la opinión pública y los medios de comunicación a un continuo examen en el que se evalúa todo lo que dice, hace e incluso lo que no dice, además de que su actitud y personalidad es referente entre el público adolescente. Esto hace que muchos de ellos sean KOLs y esto para el club debe tener una importancia capital.

6.1. El mapa de públicos en la comunicación interna.

A partir de todo lo expuesto anteriormente, hemos elaborado un mapa de públicos internos que será referente para realizar una comparación la situación real de cada equipo a través de sus respuestas. Es decir, este mapa es una primera hipótesis sobre la gestión de la comunicación interna. Está compuesto de diez segmentos o categorías de públicos: los jugadores, el cuerpo técnico, el cuerpo administrativo, los accionistas, las peñas futbolísticas, los proveedores, los abonados, la cantera, los patrocinadores y los sindicatos.

En él vemos representados ampliamente todos los públicos a los que el departamento de comunicación, según nuestra investigación previa, debe tener en cuenta para utilizar las herramientas disponibles en la actualidad, aunque no con todos de la misma manera ni con la misma insistencia.



Fuente: Elaboración propia

Si observamos el gráfico desde el centro hacia el exterior, en el primer círculo se encuentran lo más importantes. Entre estos los jugadores. El porqué está ya explicado en los anteriores párrafos. La importancia de cuidar y hacer feliz al empleado para que dé una imagen positiva de la empresa en el ámbito futbolístico debe llevarse a la máxima categoría.

Seguidamente el cuerpo administrativo, es decir, los no relacionado directamente con las competiciones y lo estrictamente deportivo. Es un público al que se le debe un buen esfuerzo a la hora de la comunicación y la conciliación. Junto a ellos, el cuerpo técnico como jefes deportivos de los jugadores y, por tanto, deben tener un pensamiento favorable a la entidad para transmitirlo de manera directa a los jugadores.

En este nivel aparecen también los jugadores del fútbol base, muchos de ellos ya profesionales y que cobran un sueldo. Estos deben ya seguir unas pautas de comportamiento favorables a sus clubes. Esto se puede conseguir a través de jornadas formativas o programas de *teambuilding*.

En segundo anillo aparecen las peñas, esto es, las asociaciones de seguidores y abonados del equipo. Estas son las representantes de la mayor parte de los aficionados de la entidad por lo que la relación debe ser positiva ya que deben ser los principales valedores de la decisiones frente al resto de seguidores. Siguiendo con el concepto de valedor, los accionistas y/o dueños aunque no estén en un primer plano, tienen que formar parte del plan de comunicación interna de la entidad ya que son bienhechores de la institución en la parte económica y por ello deben ser reconocidos en el ámbito comunicativo (regalos, felicitaciones, etc.)

Otro público también importante aunque un poco más indirecto son los abonados. Aquellos que obtienen su carnet de socio cada temporada para ver a su equipo jugar deben tener ciertos “privilegios” respecto al resto de aficionados. Aunque, en última instancia, su felicidad y motivación depende de los resultados deportivos del equipo y no tanto de las acciones comunicativas.

En un último nivel convergen tres públicos comunes con otras empresas e instituciones: los patrocinadores, los proveedores y los sindicatos. No tienen una repercusión directa en la imagen de la empresa pero sí es cierto que cuidando la relación a través de una buena comunicación se puede llegar a mejores y prestigiosos acuerdos.

6.2. Herramientas y técnicas en los clubes de fútbol.

Además del mapa de públicos, en el análisis previo a la investigación veíamos también importante hacer una aproximación estructural de las herramientas y técnicas usadas en la comunicación interna.

Es cierto que a priori se pueden enumerar un cierto número de instrumentos que se usan en las instituciones: reuniones, correo corporativo, empleado del mes/ de la semana, team building, etc. Sin embargo, no existe una clasificación clara ni una estructura base sobre la que una empresa y/o institución pueda sostenerse a la hora de llevar a cabo una buena comunicación en su red de empleados. Es ahí donde hemos creado un nuevo modelo (al igual que el mapa de públicos) para que los diferentes Dircoms pudiesen elegir cuales de ellas usan en sus diferentes estrategias.

Como menciona José Luis Piñuel Rigada en *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones* para construir un plan de comunicación que afecte a los empleados de una institución, es imprescindible crear primeramente unos públicos que se diferencien para actuar de manera distinta en ellos — como ya hemos realizado anteriormente con el mapa de públicos. Seguidamente, crear unos objetivos en los que recaigan las diferentes actuaciones que se lleven a cabo a través de unos emisores, es decir, las personas encargadas de cada una de ellas y *unos instrumentos y soportes adecuados para su difusión, como para su guion de actuación* (1997:99)

Seguendo las indicaciones de este autor, hemos confeccionado una clasificación de las herramientas que a día de hoy están disponibles. Sin embargo, al ser estas publicaciones anterior al año 2000, hemos aportados nuevas herramientas y eliminado otras que ya no se corresponden o han quedado desfasadas en su uso.

Se divide en dos grandes grupos de instrumentos en base a una variable principal: lo convencional y lo digital, ya que hay procesos que nunca podrán ser sustituido por algún dispositivo digital, es decir, lo convencional y otros que solo existen para el mundo virtual, como son los digitales.

Dentro de estos dos grandes grupos, existe una nueva estructuración que da lugar a cuatros bloques: dentro de lo convencional, lo presencial y lo no presencial; en el apartado digital, lo participativo y el 2.0. A continuación se muestra la tabla completa:

Herramientas y técnicas de comunicación interna			
Convencionales		Digitales	
Presenciales	No presenciales	Participativas	2.0
Reuniones periódicas entre departamentos	Tablones de información	Foros de debate	Red social o comunidad interna
Reuniones entre el departamento y el jefe	Manual de identidad visual	Intranet	Grupos de mensajería instantánea
Reuniones de la junta con los jefes	Manual de actuación institucional	Publicaciones digitales	Aplicaciones de organización (Trello, Evernote)
Eventos internos	Regalos	Cuentas de correo corporativo	
Team Building	Empleado del mes o la semana	Nubes de almacenamiento internas	
Internships	Buzón de sugerencias	Videoconferencias	
Zonas de descanso y recreativas	Circulares	Encuestas	
Comidas de trabajo	Publicaciones internas	Concursos	
Visitas familiares	Teléfono del empleado		
Incentivos económicos			
Viajes			

Esta clasificación está formada por 34 herramientas cuyo objetivo principal es mejorar la comunicación interna de la empresa. Su uso depende en gran parte de las políticas de comunicación y los públicos, pero todas están enfocadas a crear una mejor atmósfera de trabajo y a una mayor fluidez de la comunicación en el seno de la entidad.

Si analizamos los cuatro grupos, observamos que en cada uno de ellos existen procedimientos más sencillos y usuales como pueden ser las reuniones periódicas hasta lo más extraordinarios como pueden ser todo los tipos de incentivos. Esto ayuda a diversificar el análisis y ajustarlo lo máximo posible a la realidad de los departamentos de comunicación:

- **Herramientas convencionales presenciales:** En este grupo se reúnen los instrumentos que necesitan de los trabajadores para realizarse y donde no es necesario a priori elementos digitales para su desarrollo. Como ya hemos mencionado, aquí convergen técnicas tan sencillas como las reuniones entre los propios departamentos, entre los jefes y el resto del equipo o de los propios jefes con la junta directiva hasta los incentivos de movilidad económica o los tan “actuales” programas de *teambuilding*.
- **Herramientas convencionales no presenciales:** Como su propio nombre dice, este tipo de procedimientos no necesitan de la participación activa de los empleados. Aquí se encuentran elementos como el tablón de anuncios, las circulares informativas, los manuales de actuación empresarial o otro tipo de incentivos como el empleado del mes o los regalos en fechas claves.
- **Herramientas digitales participativas:** Siguiendo la estela de las convencionales presenciales, estas son utilizadas por los trabajadores en el día a día de manera activa. Las más conocidas son las cuentas de correo corporativo, dando oficialidad a los diferentes emails que se envían. La intranet, las nubes de almacenamiento o las publicaciones digitales también son instrumentos a destacar.
- **Herramientas digitales 2.0:** La principal y única diferencia con las participativas es que el soporte usado tiene una procedencia externa, es decir, que se depende de una aplicación o web controlada directamente por la empresa como pueden ser WhatsApp, Trello, Facebook, Twitter, Evernote, etc. Las técnicas más usadas en este ámbito son los grupos de mensajería instantánea, sustituyendo incluso a las reuniones.

6.3. Focus Group: la visión académica.

Tras un primer acercamiento a la primera técnica de investigación que hemos usado en este TFM, es el momento de introducir y contextualizar la segunda. En el caso de este procedimiento, veíamos necesario el complementar el trabajo de campo con un enfoque diferente al de los departamentos de comunicación de los clubes. Por ellos, decidimos realizar este Focus Group con miembros externos pero muy vinculados al mundo de la comunicación deportiva.

Con esta máxima, iniciamos los contactos con personalidades del mundo de la comunicación deportiva. Desde un primer momento teníamos claro que el número de especialistas necesarios era entre cinco y siete personas como máximo, para que hubiera diversidad en las opiniones y siete como límite ya que, al tratarse de un hilo de correo electrónico, iba a ser más dificultoso seguir la conversación para mantener el debate.

Una vez realizado los sondeos entre expertos como Roberto Arrocha o Paco Gamero, obtuvimos una respuesta positiva de cinco personas relacionadas con el mundo del periodismo y de la universidad: Juan Luis Manfredi, José Luis García, Tomás Furest, Mateo González y Eduardo Gil. Dos de ellos forman parte del mundo universitario y tres del periodístico. Además, todos ellos tienen o han tenido relación directa con algún equipo de fútbol andaluz. El inicio del Focus Group tuvo lugar el martes 16 de mayo y concluyó una semana después, siendo el martes 23 de mayo el último día que los participantes tuvieron para dar sus opiniones sobre los temas a debatir.

Para iniciar este debate telemático, se mandó un primer correo con unas indicaciones previas sobre cómo se debía actuar en el debate y con estas cuatro preguntas centradas en la investigación principal:

- ¿Cuál crees que es la importancia de la comunicación en el mundo del fútbol profesional andaluz en la actualidad? ¿Y de la comunicación interna?
- ¿Cómo crees que debe ser una comunicación interna óptima en un equipo de fútbol profesional?

- Este el mapa de públicos internos realizado conforme a las respuestas de los equipos de fútbol participantes en la encuesta ¿Estás de acuerdo con la importancia de cada uno? ¿Cambiarías algo?

- Por último, como profesional de la comunicación ¿Cómo ha sido tu relación con los equipos de fútbol andaluces en cuanto a comunicación se refiere?

A partir de estas se inició un debate en el que en un primer momento se limitó a la respuestas de estas preguntas por parte de todos los especialistas. Tras esto, ya sí se inició una respuesta a algunos de los comentarios expuestos. Además, en los siguientes días también se lanzaron más preguntas, también relacionadas con el tema, para aumentar el nivel de participación del debate:

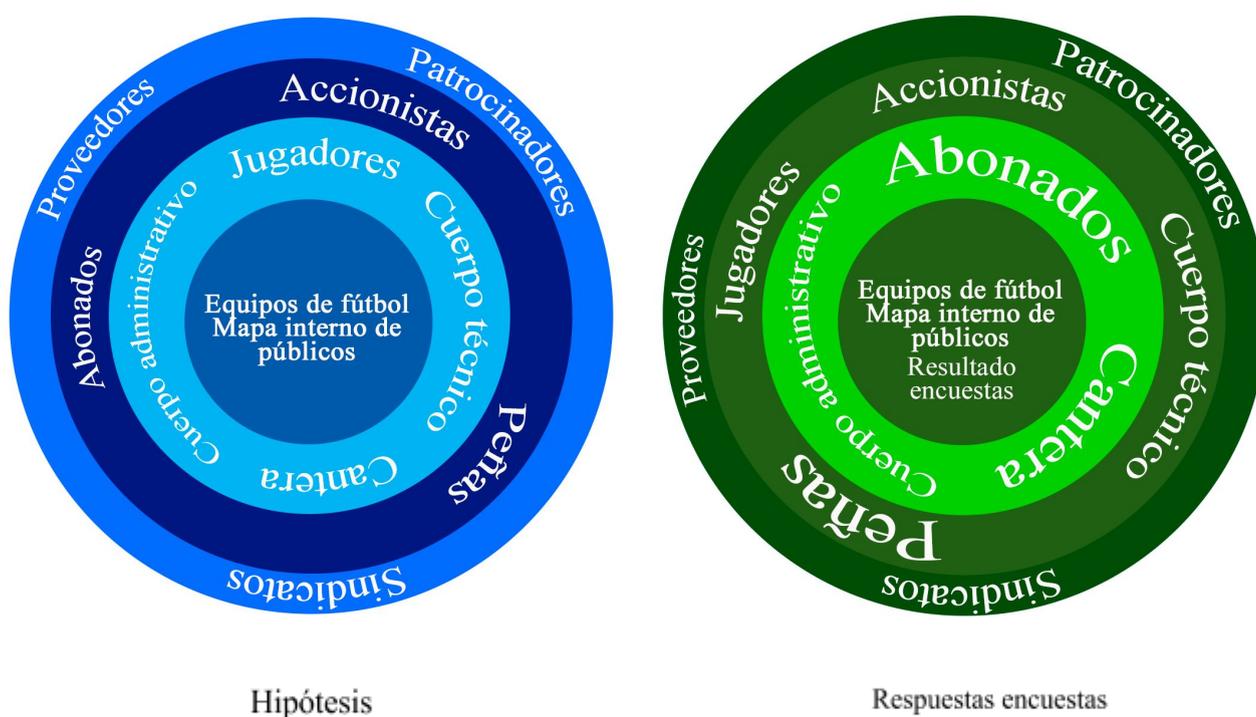
- En el mundo del fútbol es muy importante la comunicación tanto con los medios como con la televisión y, cada vez más, en el ámbito interno. Sin embargo ¿No creéis que una comunicación ejemplar puede quedar en segundo plano para el aficionado o incluso para el empleado si un equipo en lo estrictamente deportivo no está a la altura de lo que se le exige?
- ¿Creéis que los canales de comunicación interna deben "unirse siempre que se pueda" para todos los públicos o debería hacerse siempre una separación de jugadores y cuerpo técnico (al ser principalmente la "cara del equipo") con el resto de públicos, ya que estos no son tan mediáticos a priori?
- Por otro lado, una segunda pregunta que me gustaría dejar es que si la comunicación interna debería ser responsabilidad última del departamento de comunicación, si debería haber otros departamentos (Como recursos humanos, si lo hubiera) que apoyasen a esta tarea o incluso si debería existir un departamento exclusivo para la comunicación interna.

Tras el paso de la semana — con un total de 18 correos de los participantes — se clausuró este Focus Group creando un documento del mismo donde se podía ver, de manera resumida, las diferentes respuestas y aportaciones de todos los especialistas. (**Anexo 2**)

7. Análisis comparativo y triangulación de datos.

He aquí la parte central del trabajo. En este apartado vamos desglosar cada una de las respuestas que tanto los diferentes Dircoms — a través de la encuesta — como los expertos en la comunicación institucional deportiva — mediante el Focus Group — han realizado desde su experiencia y su modo de trabajo. Al final de este último punto, tendremos una visión global del estado de la comunicación interna de los clubes de fútbol andaluces fidedigna y lo más cercana posible a la realidad actual.

En primer lugar empezaremos por los públicos internos. En puntos anteriores se realizó una hipótesis sobre la importancia de los públicos en el seno de las entidades deportivas. Ahora pues, llevaremos a cabo una comparativa entre esta conjetura y las respuestas de los clubes:

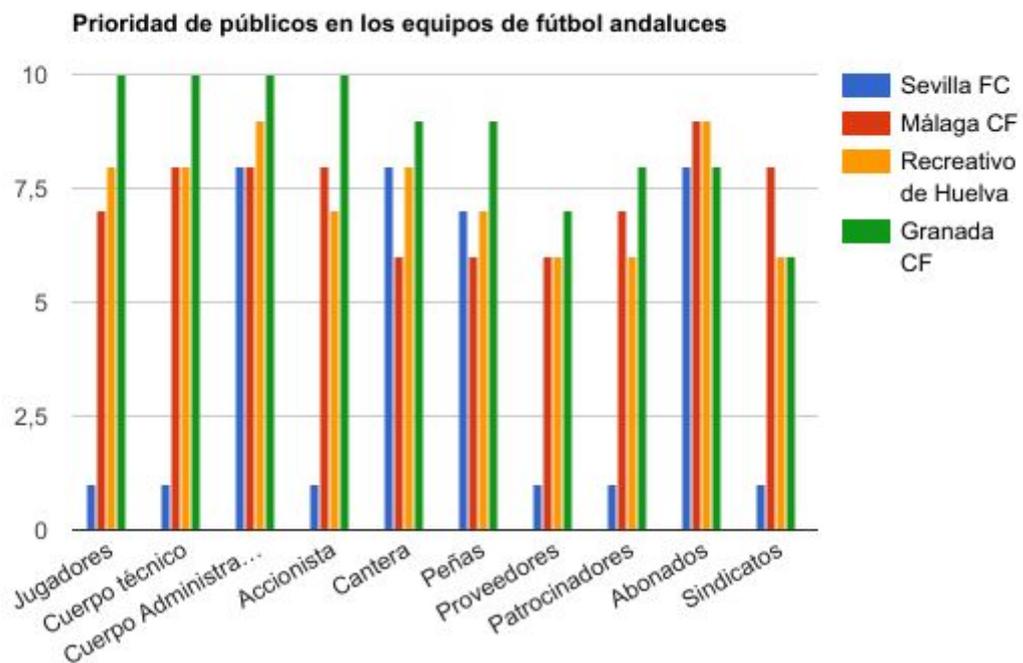


A simple vista ya podemos intuir que el resultado difiere bastante de la hipótesis que en un primer lugar realizamos ya que en éste la máxima prioridad se le da los abonados, al cuerpo administrativo y a la cantera, seguidos de las peñas, el cuerpo técnico, los jugadores, los accionistas, los patrocinadores, los sindicatos y los proveedores.

Según este, los jugadores no tienen la importancia capital que nosotros le dábamos y que el enfoque de los diferentes departamentos de comunicación de los equipos en su conjunto está más centrado en “la cara oculta” del equipo, es decir, la parte administrativa y técnica.

Por otro lado, en la parte baja si coincidimos respecto a los patrocinadores, los sindicatos y proveedores, solo que los sindicatos se encuentran por encima de los proveedores, haciendo que éstos estén en el último escalón del mapa de públicos de las entidades deportivas.

Con este mapa global podemos ver una percepción generalizada de la prioridad que se le da a los distintos públicos en el fútbol andaluz pero no muestra de manera específica el trabajo de cada uno de los equipos analizados. Por ello, a través de esta gráfica podemos ver como estructura cada equipo estos diez públicos:



A priori lo que más puede llamar la atención es que la columna más constante entre los cuatro equipos es la de los abonados, haciendo así que su media sea la más constante y alta porque el cuerpo administrativo, sin embargo, también tiene una media alta (8,75) pero los picos son más irregulares en su conjunto.

Esto hace ver que la importancia de los equipos de fútbol prima más el hacer feliz y motivar al aficionado con diferentes técnicas de marketing e incentivándolos con diferentes herramientas de comunicación interna como puede ser las felicitaciones en días señalados, los descuentos, etc. Los motivos pueden ser diversos: desde fidelizar al cliente para que, en horas bajas, sean los primeros que defiendan al equipo, hasta que los números de aficionados y abonados crezcan cada año para crear un mayor ambiente en el estadio y, por tanto, mayor motivación para los jugadores y cuerpo técnico.

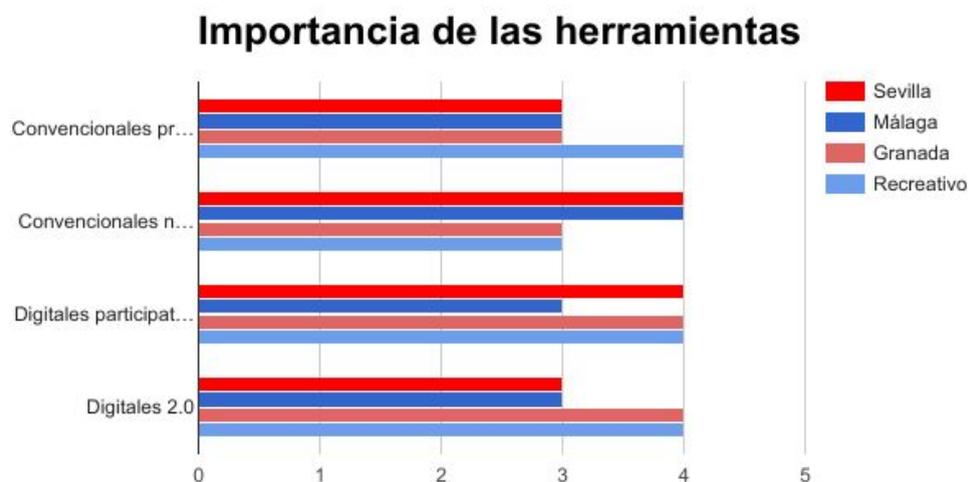
Por otro lado, es de resaltar que algunos equipos tienen claro su enfoque en tres o cuatro públicos como máximo como puede ser el Sevilla FC y otro, sin embargo, muestra una prioridad en todos los propuestos. Es el caso del Granada CF.

El Granada además es el equipo que da más importancia a los jugadores seguidos del Recreativo y Málaga, con Sevilla en último lugar. Esto hace ver que nuestra hipótesis acerca de los futbolistas y su importancia se da con rigurosidad en el equipo nazarí.

También es de destacar del equipo de la ciudad de la Alhambra su alta prioridad a los accionistas y/o dueños del club ya que ahora recientemente ha habido una venta del club a un nuevo mayor accionista: Jian Lizhang, propietario de una empresa china de deportes. Este cambio debe haber producido un cambio de enfoque para crear una cohesión entre el nuevo dueño y los demás accionistas en activo de la entidad.

Cambiando de tercio, seguimos con la segunda parte del análisis, cuyo enfoque se centra en las herramientas y técnicas disponibles para una correcta comunicación interna. En el apartado del estudio previo creamos una clasificación con las herramientas más actuales y que veíamos factibles para su uso en los diferentes departamentos de comunicación. Ante esa estructura, los clubes de fútbol han dado diferentes respuestas que se mostraran en forma de gráficas.

En una primera aproximación, es recomendable realizar una visión general de la importancia que éstos dan a los diferentes grupos que hemos conformado para la ocasión. A continuación se muestra una tabla donde podemos ver cómo de importante son para cada entidad la tipología en las que se clasifican las diferentes herramientas:



En este gráfico vemos a simple vista que todos dan una importancia más alta de la media a todos los tipos de herramientas propuestos por lo que creemos que el análisis y la clasificación previas ha sido satisfactorio y altamente relacionado con la realidad de la comunicación interna. Además, no hay ninguna de las clasificaciones presentadas que no tenga una importancia menor a un tres. Eso nos hace ver que todas las herramientas propuestas son usadas en el día a día. Esto se desarrollará a posteriori.

Analizando las estadísticas presentadas, es también llamativo que, al igual que ninguna destaca por ser poco utilizada, tampoco hay uno que sea la más usada o la más importante. Sin embargo, de los cuatro participantes, la que tiene la media más alta son las digitales participativas con un 3,75. La justificación de esta media es clara: son herramientas ampliamente utilizadas en el ámbito organizativo ya que facilitan el trabajo a las personas y son fáciles de crear y estructurar, además de que la mayoría de las personas tiene acceso y su uso es asequible.

Además, dentro de esta clasificación existen herramientas como las publicaciones digitales que no es más que la evolución de las revistas internas o los periódicos donde un alto contenido es creado por los propios trabajadores. Ésta, al convertirse en digital, permite un ahorro en los costes de impresión y un mayor alcance a través de la intranet, los correos corporativos o las nubes de almacenamiento.

Tras las digitales participativas, seguidamente están las digitales 2.0 con 3,5 y es que cada vez hay más aplicaciones que ayudan a la hora de la organización y la comunicación interna en los diferentes departamentos y/o compañeros. El ejemplo más claro es la *App WhatsApp* donde se pueden crear grupos o listas de difusión de cara hacer llegar una información oficial (incluso con documento adjunto en pdf) en un tiempo mínimo.

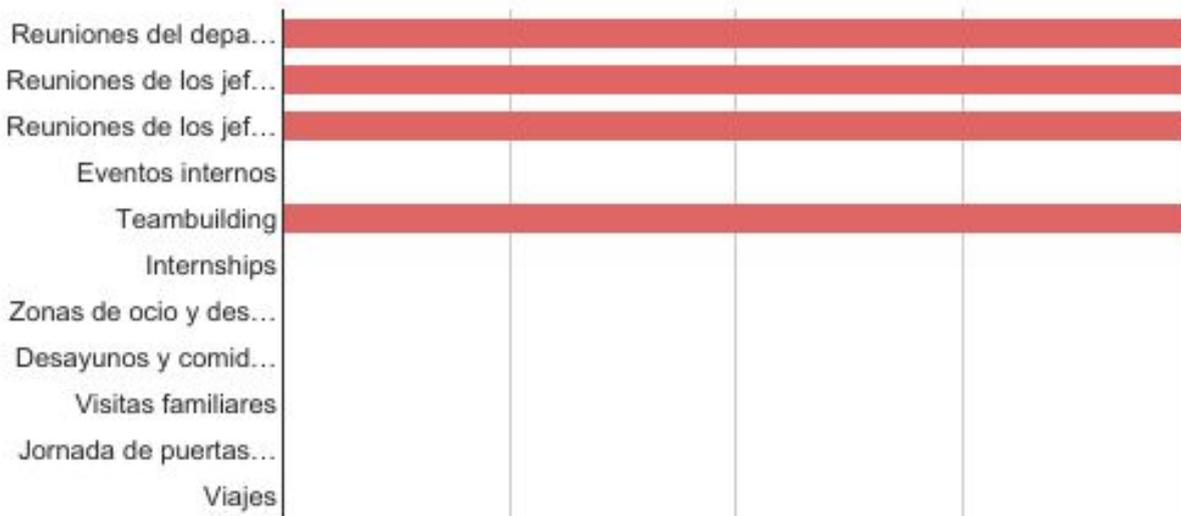
Otro buen ejemplo es la herramienta de Trello, un tablero online donde los miembros de los equipos creados pueden crear tarjetas con información relevante, etiquetar a otros miembros, añadir archivos e incluso dar un *deadline* a esa tarea. O Evernote, que te ayuda a la organización personal o conjunta a través de listas de tareas o documentos compartidos. Todo esto hace que las herramientas digitales 2.0 crezcan exponencialmente.

Sin más preámbulos, llegamos al análisis del uso y utilización de todas estas herramientas que hemos introducido y que, en un primer estudio global, ya podemos intuir algunos posibles resultados.

El procedimiento de esta comparativa¹ se realizará por cada bloque. En cada uno de ellos veremos una separación en las que se plasmarán las respuestas dadas por los cuatro equipos: Sevilla, Granada, Málaga y Recreativo de Huelva.

Las herramientas convencionales presenciales.

Herramientas convencionales participativas Granada CF

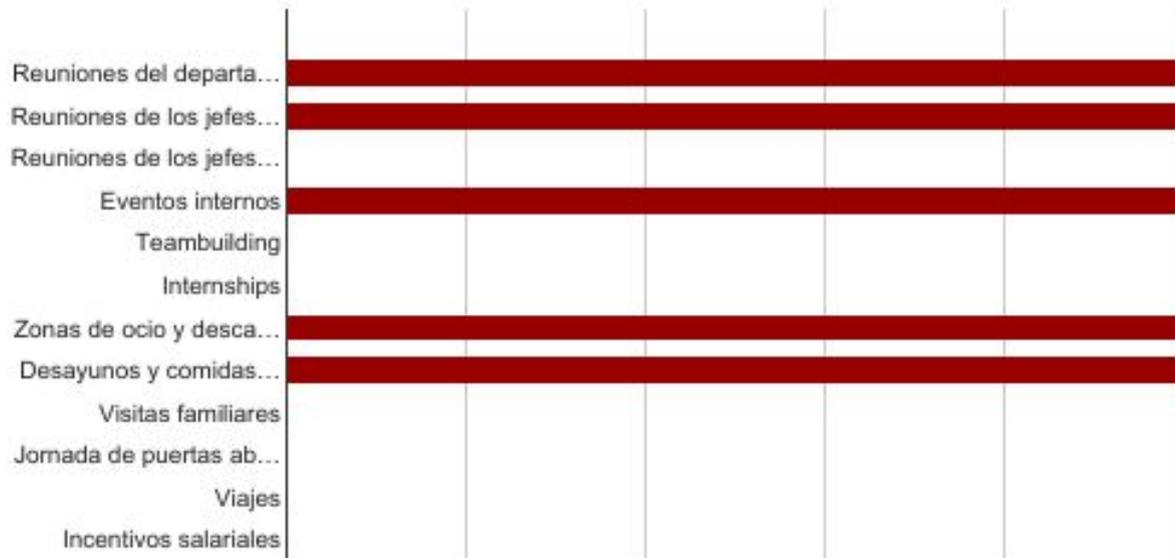


Herramientas convencionales presenciales Málaga CF



¹ Nota aclaratoria: este análisis no tiene como objetivo ver qué equipo es mejor o peor en la comunicación interna sino hacer un estudio comparativo y demostrar la importancia que las herramientas y técnicas mostradas pueden tener en los equipos de fútbol andaluces.

Herramientas convencionales presenciales - Sevilla FC



Herramientas convencionales presenciales Recreativo de Huelva



Estas cuatro gráficas nos definen lo siguiente: cuáles son las herramientas convencionales presenciales que se utilizan para la comunicación interna en los equipos. De las doce propuestas, ninguno de los equipos usa la totalidad, siendo el Málaga CF el que más usa con un total de seis, seguido del Sevilla FC con cinco.

Si nos centramos en cada una de las herramientas, vemos que las más utilizadas en este bloque son las reuniones en todas sus posibilidades. Esta es una buena señal porque las reuniones físicas son imprescindibles para el correcto funcionamiento de los equipos y también para que haya una buena comunicación entre todos los miembros además de una relación cara a cara y no solo a través de una pantalla de ordenador o móvil.

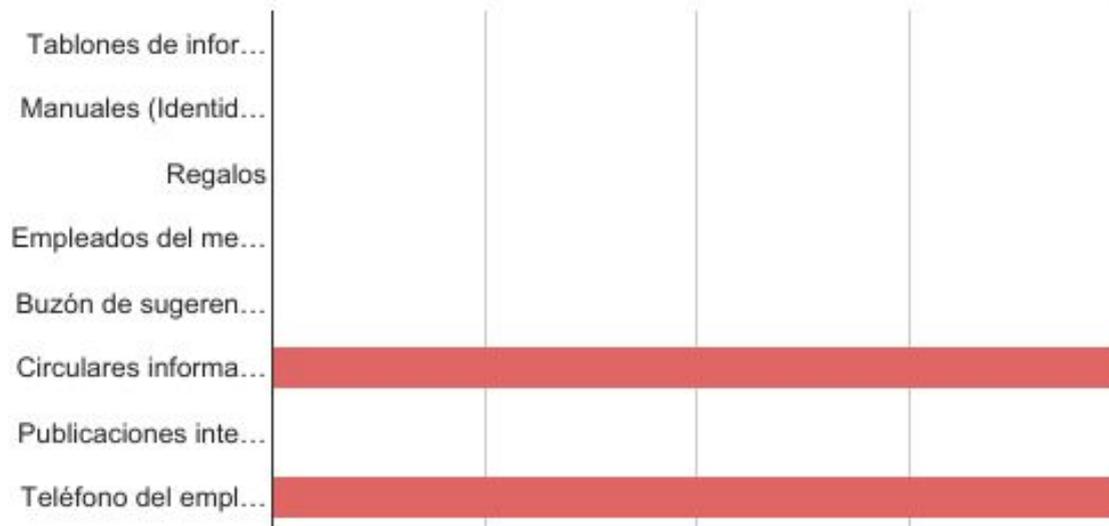
Sorprende que instrumentos como los eventos internos o los programas de *teambuilding* sean tan poco usados en las diferentes entidades. Es verdad que todo esto depende de los públicos sobre los que se quiera enfocar: por ejemplo, los jugadores y el cuerpo técnico a través de los entrenamientos, las concentraciones y los viajes crean lazos entre ellos y, a priori, no hace falta recurrir al *teambuilding*. Sin embargo, el cuerpo administrativo sí que necesita de este tipo de herramientas para una mayor armonía entre sus miembros. A esta tesis también se le puede sumar los desayunos o comidas de trabajo.

Por otro lado, es clara la no utilización del recurso de los incentivos salariales, aunque puede no ser necesario ante la estabilidad económica de los clubes que permiten que los trabajadores tengan un buen salario y, por lo tanto, no hacen falta incentivos como primera norma.

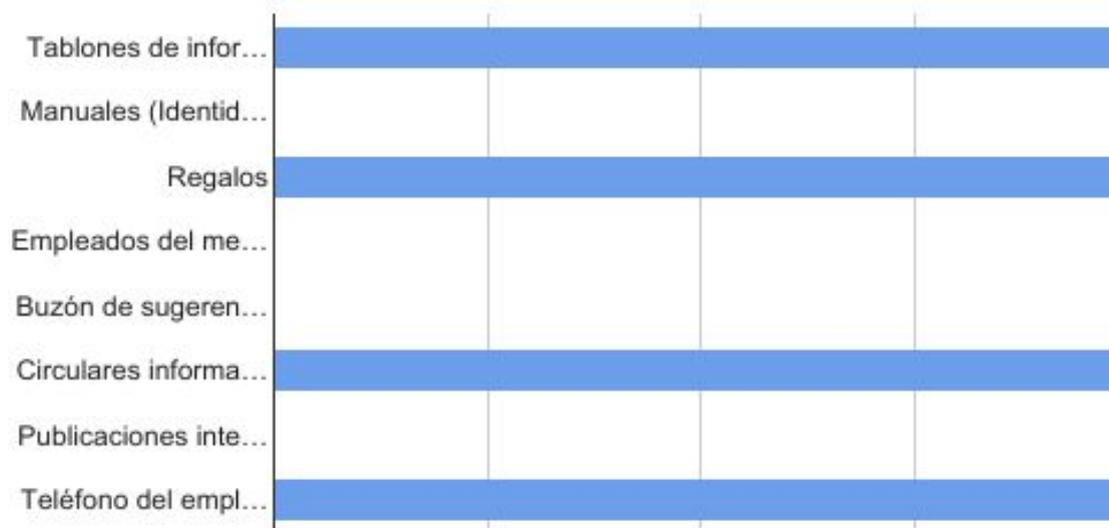
Por último, otro dato a destacar es que solo dos de los equipos cuentan con zonas de ocio y descanso. Esto tiene mucha dependencia de la arquitectura de los espacios de trabajos (normalmente el propio estadio) con la que se cuente, ya que algunos de estos lugares son arrendados a otras empresas como nueva fuente de financiación y explotación total de la zona no deportiva.

Herramientas convencionales no presenciales.

Herramientas convencionales NO presenciales Granada CF



Herramientas convencionales NO presenciales Málaga CF



Herramientas convencionales NO presenciales Sevilla FC

Tablones de infor...	■			
Manuales (Identid...				
Regalos				
Empleados del me...				
Buzón de sugerenc...				
Circulares informa...	■			
Publicaciones inte...				
Teléfono del empl...				

Herramientas convencionales NO presenciales - Recreativo de Huelva

Tablones de infor...				
Manuales (Identid...	■			
Regalos				
Empleados del me...				
Buzón de sugerenc...				
Circulares informa...	■			
Publicaciones inte...				
Teléfono del empl...				

Siguiendo con el segundo bloque, intuimos que el uso de este tipo de herramientas es más baja que las presenciales. El equipo de la costa del Sol sigue siendo el que más técnicas pone a disposición del trabajador.

Lo más destacable es que los cuatro equipos usan las circulares informativas, algo que llama la atención debido a que es un método que podría estar en desuso ante la aparición de la mensajería instantánea y de los correos electrónicos. Sin embargo, es un valor añadido que se entreguen este tipo de circulares, ya sea en mano o siendo recogidas. También llama la atención del uso del 50% de los encuestados del teléfono del empleado.

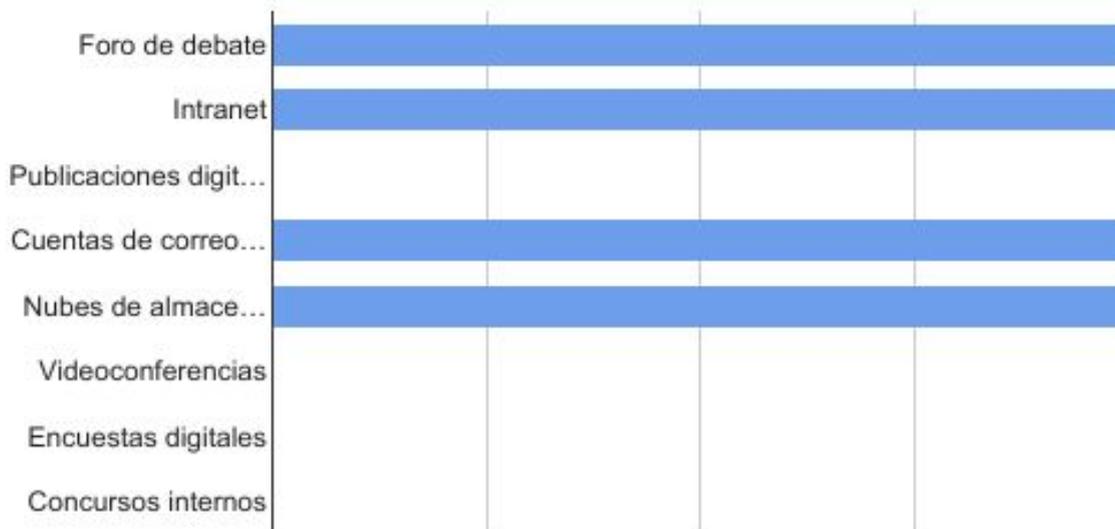
Por otro lado, el escaso uso de manuales, siendo el único el Recreativo de Huelva, también es llamativo ya que normalmente una empresa media suele disponer de uno que contenga la identidad visual corporativo y otro de buenas prácticas. Además de esto, vemos como técnicas como la del empleado del mes no son usadas en ninguna de los departamentos de comunicación de los equipos.

Herramientas digitales participativas

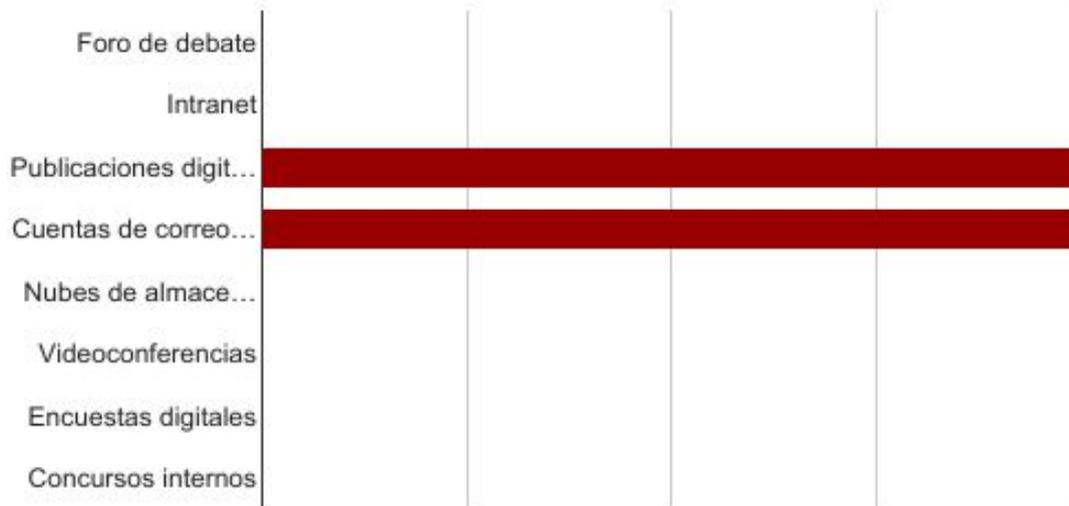
Herramientas digitales participativas - Granada CF



Herramientas digitales participativas - Málaga CF



Herramientas digitales participativas - Sevilla FC



Herramientas digitales participativas - Recreativo de Huelva



Pasando ya a las herramientas digitales propias o participativas, también observamos una desigualdad entre los equipos a la hora del uso de éstas a la hora de llevar a cabo una comunicación interna óptima. En este caso, no es el Málaga CF el que más herramientas utiliza sino el Granada CF, con un total de cinco.

Por otro lado, la herramienta común entre todos los equipos y la más básica es la creación de cuentas de correos corporativos, que como ya se ha mencionado, dota de seriedad y respaldo institucional al mensaje enviado. Otras de los instrumentos que es usado en tres de los cuatro equipos son las nubes de almacenamiento. Éstas pueden ser creadas para la entidad en cuestión o servirse de algunas de las ya creadas como Google Drive, Dropbox, Mega, etc.

Un dato a tener en cuenta en este ámbito es el poco empleo de las videoconferencias ya que actualmente puede ser una de las métodos más usados en ámbito empresarial en momentos de reuniones en las que uno de los asistentes no pueda asistir físicamente.

Además, anteriormente hemos observado que las publicaciones internas no eran de los instrumentos más usados. Pues bien, el porqué se encuentra aquí: dos de los equipos utilizan las publicaciones digitales ahorrándose los costes de impresión y haciendo más manejable el acceso a éstas.

En última instancia, otros de los métodos más están implantados en las grandes organizaciones hoy en día son las llamadas intranets, que consiste en la creación de un servidor interno y propio para la institución en cuestión. En ella se puede depositar archivos, crear un sistema de mensajería interna, crear un tablón de anuncios online, etc. haciendo mucho más fácil el trabajo digital de los empleados. En este caso solo Málaga y Granada son los equipos que la usan.

Herramientas digitales 2.0

En este bloque hemos visto innecesario realizar un conjunto de gráficas visuales ya que está conformado de dos herramientas y los resultados son obvios. De los dos instrumentos propuestos (Red social interna o similar y Grupos de mensajería instantánea tales como WhatsApp, Telegram o Slack) uno de ellos es usado por los cuatro equipos implicados: la mensajería instantánea.

Como comentábamos en la introducción de este tipo de herramientas, este tipo de aplicaciones aceleran mucho el proceso comunicativo y lo hace casi inmediato, haciendo que las personas que tú quieras se enteren del mensaje o información en el menor tiempo posible. Sin embargo, también hace que muchas veces el contacto humano se deje en un segundo plano y que el empleado solo reciba órdenes o informaciones oficiales a través de una pantalla.

Con este último bloque termina el análisis comparativo de la comunicación interna a través de las encuestas. Junto al Focus Group que se introducirá a continuación, llegaremos a unas conclusiones consolidadas tanto desde el punto de vista profesional como del académico y teórico.

Es preciso mencionar primeramente que, a través del Focus Group, se llega a una conclusión unánime entre todos los participantes y que va hilada con todo el análisis anterior ya realizado: el estado de la comunicación interna en los clubes de fútbol es infinitamente mejorable.

A pesar de la heterogeneidad y diversidad del grupo de discusión, en el que participaban periodistas de diferentes medios y profesores universitarios, es destacable esta afirmación ya que todos apostaban por ella.

Tomás Furest, de Canal Sur Deportes, ya lo decía en su primera aportación: No conozco en profundidad la comunicación interna, pero desde fuera me da la impresión de que es manifiestamente mejorable”. A esto Mateo González le añadía lo siguiente: “En cuanto a la comunicación interna, entiendo que también tienden a mejorarla porque es una de las cuestiones prioritarias en las grandes empresas (los clubes de fútbol andaluces de Primera manejan más de 70 millones de euros de presupuesto cada uno) pero creo que están lejos de otras sociedades por la dimensión mediática que viven, puesto que de ninguna otra empresa privada se habla tanto en los medios de comunicación”

Por otro lado, Juan Luis Manfredi apostilló esta afirmación: “Por lo que yo sé, los clubes sevillanos dan mucha importancia a algunos aspectos de la comunicación externa (relaciones con los medios y con los periodistas), descuidan o minimizan otros (relaciones con la sociedad en la que actúan) y apenas consideran a sus públicos internos (accionistas, abonados, empleados)”

Además, todos recalcan la importancia de la comunicación en el mundo del fútbol, sobre todo la externa. Sin embargo, como menciona el profesor Manfredi “comunicación sólo hay una, aunque la dividamos en interna y externa en función de los públicos destinatarios. Y es natural, porque no se puede mantener un discurso dentro y otro fuera. Otra cosa es que el mismo discurso se formule de manera diferente según el destinatarios.

Centrándonos en una de las preguntas claves de la discusión — *¿Cómo crees que debe ser una comunicación interna óptima en un equipo de fútbol profesional? (Herramientas que deberían usar, si debería haber un departamento exclusivo para ello, etc.* — hubo mayor disparidad de opiniones ya que cada uno de ellos defendían una visión diferente.

Por ejemplo, Tomás Furest mencionaba la no necesidad de un departamento de comunicación interna: “No creo que se sea necesario tener un departamento exclusivamente para la comunicación interna, pero sí que fuera muy fluida entre los responsables de las distintas áreas y la de comunicación se encargara de distribuirla de la manera que creyera más conveniente”

A esto, Juan Luis Manfredi respondía que “Entiendo que los departamentos que se ocupan de la Comunicación en los clubes están más orientados hacia los medios que a otros públicos externos o internos, por lo que si se quiere hacer Comunicación interna seguramente habría que empezar con identificar los públicos, ver qué herramientas son más eficaces para llegar a ellos y diseñar una estrategia de actuación. No sé si los actuales departamentos tienen los medios para hacerlo, pero deberían, ya que creo en la eficacia de una sola Comunicación gestionada de forma unitaria y ejecutada en función de los destinatarios”

Lo que sí es cierto es que todos coincidían en la importancia de la comunicación interna como base de una buena comunicación externa ya que, como hemos mencionado en anteriores puntos, si no existe una buena comunicación con determinado público interno, este puede crear una crisis comunicativa externa que afecte a la totalidad de la entidad. Además, esto se acrecienta en un club de fútbol ya que como menciona Eduardo Gil “En un club, el mundo entero te está mirando”. De hecho, una mala noticia o rumor afecta más a un equipo de fútbol de primer nivel que a una multinacional debido a la mediatización que le rodea.

Siguiendo con una nueva pregunta, relacionada de nuevo con la comunicación interna pero esta vez centrada en el mapa de públicos internos resultante de las respuestas de los Dircoms de los equipos, también originó diferentes puntos de vistas.

La más destacada fue la de José Manuel García Otero, que aportó un nuevo público interno no contemplado de manera exclusiva en este informe: “Hoy en día, el principal proveedor o sustento de un club ya no es el abonado, sino la televisión. La televisión, en el caso de los equipos de primera división, llega a suponer el 70 por ciento del presupuesto de un club. Los abonados u otros ingresos por taquilla solo suponen un 25 por ciento. El 5 por ciento restante por ingresos publicitarios” Es decir, los proveedores, según su opinión, deberían tener una mayor importancia en las políticas de comunicación interna ya que son uno de los principales sustentos económicos. Esta opinión es contrapuesta por Eduardo Gil, el que mantiene que los patrocinadores deben ser más importantes en la confección del mapa de públicos “los patrocinadores son los que lo mantienen y deben renovar su fidelidad anual según el retorno que tengan”

Sin embargo, Mateo González refuerza la idea de los *Key Opinion Leaders* dándole un mayor protagonismo a los jugadores y técnicos “los profesionales del club han de tener mayor relevancia en la comunicación interna. No son empresas al uso. Futbolistas y cuerpo técnico son los más altos ejecutivos, de su trabajo depende gran parte del éxito de la gestión general y son los que mayor exposición tienen, por tanto la comunicación interna también ha de tenerles muy en cuenta no sólo como finalizadores, sino como generadores”

Esta idea de generadores de comunicación la entiende Tomás Furest como uno de los mayores obstáculos para el propio club ya que los jugadores y técnicos tienden a conseguir un bien propio y no colectivo. Esto se agrava en el momento que éstos poseen gabinetes de comunicación propios y generan sus propias noticias sin aprobación del club. He aquí una de las claves de la importancia de la comunicación interna en cuanto a la motivación y cohesión del grupo humano. A través de las diferentes herramientas, se debe llegar a un objetivo principal en el que todos los empleados, ya sea perennes o caducos, estén bajo un mismo mensaje.

Esto lo dice Mateo González: “si se fomenta adecuadamente la Comunicación Interna lo que salga luego a los medios por boca de técnicos y futbolistas será más unívoco y cargado de sentido que si cada uno mueve la historia por su lado”

Además, Eduardo Gil añade que “la Comunicación Interna puede y debe ayudar a una mejor explotación de la marca del club, que funcione mejor o peor por temporadas, y sin perjuicio de sufrir un desastre deportivo como un descenso, y permita trasladar una filosofía que prevalezca al resultado de cada partido (Manque Pierda, Más que un club...)”

No obstante, Tomás Furest tiene una visión más relacionada con el sentimiento deportivo y no tanto con las estrategias de comunicación hacia el abonado con esta afirmación: “el aficionado medio, es decir, el 95% de los seguidores de un club, lo único que quiere es que su equipo gane. Mientras lo haga, le importa tres pimientos que acumule deudas o que los dirigentes sean unos “chorizos” ” Esta idea engarza con nuestra hipótesis sobre el modelo de mapa de públicos.

Por último, todos están de acuerdo en la afirmación con la que Juan Luis Manfredi cierra su última intervención, cerrando el Focus Group: “la Comunicación Interna debe estar dotada de autoridad, con atribuciones que permitan tener ascendencia sobre el vestuario”

Como vemos, muchas de las opiniones y propuestas de los componentes coincide con lo expuesto en los análisis anteriormente desarrollados. Y es que como menciona Arrieta (1991) la comunicación interna es el “sistema nervioso” cuyo objetivo final es la creación de una actitud positiva fomentando “la vitalidad y eficiencia de los flujos internos”

Por lo tanto, estamos ante una realidad comunicativa en el que las grandes corporaciones han dado muchos pasos hacia la mejora de la felicidad y cohesión de sus trabajadores pero que, sin embargo, las instituciones y entidades no comerciales están aún en un estado embrionario en todo lo relacionado a la comunicación interna.

8. Conclusiones

Ante todo este análisis realizado para la creación de un informe profesional sobre el estado de la comunicación interna y la posterior elaboración de un grupo de discusión con el objetivo de contrastar los datos para hacerlo más fidedigno aún, hemos llegado a varias conclusiones.

1. La principal es, en un sentido global, el cambio de la tendencia de la comunicación en las últimas décadas. Esto es, en la actualidad, el factor humano es clave para muchos directivos empresariales que ven en el trabajador el principal activo de su empresa. A pesar de ello, este cambio de enfoque aún no ha llegado al ámbito de las instituciones ni de las entidades y muchos menos al mundo del fútbol de élite, donde aún sigue fijando la mayoría de sus esfuerzos en la comunicación externa.
2. En el ámbito del fútbol andaluz, no existe aún una cultura en torno a la comunicación interna bien estructurada, es decir, aunque se utilicen muchas de las técnicas propuestas en esta investigación, no existen estrategias marcadas que condicionen su uso.
3. A raíz de esta conclusión, podemos deducir una más en relación a lo económico. En el ámbito de la comunicación interna también se depende mucho de los presupuestos de cada club para la mejora de las políticas en esta rama de la comunicación.
4. Además de lo económico, el fútbol juega con un factor clave de motivación tanto para los públicos internos como para los externos: las victorias deportivas. Esto es algo que no puede ser controlado y está ligado más a lo emocional que a lo racional.
5. Por otro lado, el concepto del mapa de públicos sí lo tienen bien estructurado e incluso existe un modelo común en el espectro de equipos andaluces al haber dado todos una respuesta uniforme en los formularios.
6. Siguiendo con el mapa de públicos, una de las claves de estos mapas en el ámbito deportivo es la separación entre jugadores y técnicos y el resto de públicos. Sin embargo, es muy notable la no prioridad de estos equipos a los jugadores dándole una mayor importancia a los abonados antes que a los primeros.
7. Por último, desde la visión externa de los profesionales de la comunicación, la percepción general ante la comunicación interna de los clubes de fútbol es de que aún es mejorable pero va por el camino correcto.

9. Bibliografía

AGUDO, A. y TOYOS, F. (2003): *Marketing del fútbol*. Madrid: Pirámide

AMADOR, E. y FÉLIX, P. (2008): *Sevilla F.C., cien años de historia: Libro Oficial*. Sevilla: Sevilla Fútbol Club.

Asociación de directivos de la comunicación (2013): *Manual de Comunicación*. Madrid: Asociación de directivos de Madrid

Asociación para la investigación de medios de comunicación (2017) Resumen General de Resultados EGM. Disponible en: <http://www.aimc.es/-Descarga-Marco-General-Asociados-.html> [Consultado 20-05-2017]

BARRANCO, F.J. (1990): “Comunicación Interna en la empresa: un plan de actuación”, *Revista Capital Humano*, 30, pp. 19-28

CAMPOS LOPEZ, C. (1997): *Marketing y patrocinio deportivo*. Barcelona: Colección gestión deportiva.

DEL POZO LITE, M. (1997): *Cultura empresarial y Comunicación Interna. Su influencia en la gestión estratégica*. Madrid: Editorial Fragua

EISENHARDT, K. (1989): “Building theories from case study research”. *Academy Management Review*, 14, pp. 532-550

ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (1998): *Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación*. Barcelona: Gestión 2000

FELIX MATEUS, A.(2014): “La comunicación en las teorías de las organizaciones. El cruzar del siglo XX y las nuevas tecnologías. Una visión histórica”, *Revista Historia y Comunicación Social*, 19, pp. 195-210

FRANCE, M. y LEBEL, P (1992).: *Organizar la Comunicación Interna*. Barcelona: Gestión 2000.

GARCÍA FERRANDO, M. (1993) La Encuesta. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación* Madrid: Alianza Universidad

GARCÍA JIMÉNEZ, J. (1998): *La Comunicación Interna*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, Madrid

GRANADA CLUB DE FÚTBOL (2016) Historia del Granada Club de Fútbol. Disponible en: <http://www.grnadacf.es/club/historia-gcf> [Consultado 15-04-2017]

JABLIN, F. (1986) “Estudio de la comunicación organizacional” Tomado de Fernández, C. y Gordon, D. *La comunicación humana, ciencia social*. México: Editorial McGraw-Hill.

KAHN, R. y KATZ, D. (1977) *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Editorial Trillas.

KREPS, G.L (1995) *La comunicación en las organizaciones*. Massachusetts: Editorial Adisson-Wesley

LARREA, J.J.(2008): *Apuntes del Dircom*. Buenos Aires: Ediciones Dircom 2008

LA PORTE, J.M. (2001): *Entusiasmarse con la propia institución. Gestión de la Comunicación Interna en organizaciones sin ánimo de lucro*. Pamplona: Eiuusa.

LA PORTE, J.M, (2005): *Introducción a la comunicación institucional*. Disponible en: <http://www.perspectivecommunication.com/> [Consultado 24-04-2017]

Ley Orgánica 6/2001 de Universidades. 24 de diciembre de 2001. Jefatura del Estado, España (2001)

Liga de Fútbol Profesional (2015): *Informe económico de fútbol profesional de la temporada 2014-2015*. Madrid: Liga de Fútbol Profesional

LUCAS MARÍN, A. (1997) *La comunicación en la empresa y las organizaciones*. Barcelona: Bosch Casa Editorial.

MÁLAGA CLUB DE FÚTBOL (2016) Historia del Málaga Club de Fútbol. Disponible en: <http://www.malagacf.com/club/historia> [Consultado 15-04-2017]

MARÍN MONTÍN, J. (coord.). (2008) *Imagen, comunicación y deporte. Una aproximación teórica*. Madrid: Visión Libros.

MARTINEZ SOLANA, Y.(2004): *La comunicación institucional: análisis de sus problemas y soluciones*. Madrid: Editorial Fragua.

MORALES, F. (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional* Barcelona: Gestión 2000

NGUYEN-THANH, F. (1991): *La communication: une strategie au service de l'entreprise*. París: Económica

ONGALLO, C.(2001): *La Comunicación Interna en la empresa española*. Cáceres: Ediciones La Coria

PIÑUEL, JOSE L. (1997) *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Madrid: Editorial Síntesis.

PRECIADO, Á.(2007): *Comunicación directiva. Influencia del estilo de dirección en la Comunicación Interna de las organizaciones*. Medellín: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.

RAMOS, F. (2002): *La comunicación corporativa e institucional. De la imagen al protocolo*. Madrid: Editorial Universitas

REAL RECREATIVO DE HUELVA (2017) Historia del Real Club Recreativo de Huelva. Disponible en: <http://www.recreativohuelva.com/category/historia/> [Consultado 15-04-2017]

ROBLES, M.A. y FERNÁNDEZ F.J. (2015): *Del dirCom al dirCORP: La comunicación, centro de la gestión empresarial en la economía digital y del buen nombre*. Sevilla: Hispalex.

ROBLES, M.A. (2014) *La comunicación interna en los colegios profesionales. El caso de la farmacia andaluza*. Tesis inédita. Universidad de Sevilla

RODRÍGUEZ PORRAS, J. M. (1990): *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Ediciones Deusto.

SANCHÍS, J.L. (2004): *Comunicar con éxito: teoría y práctica de la Comunicación*. Madrid: Ediciones Gestión 2000.

SANZ, L.A.(2014): *Auditoría de la imagen de empresa. Métodos y técnicas de estudio de la imagen*. Madrid: Editorial Síntesis.

SANZ, M.A. y GONZÁLEZ M.A. (2005): *Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial*. Madrid: ESIC Editorial

SOTELO, C. (2001): *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Ariel Comunicación

VASALLO DA LOPES, M.I. “La investigación de la comunicación: cuestiones epistemológicas, teóricas y metodológicas” *Revista Diálogos de la Comunicación*, pp. 12-27

VILANOVA, N. (2001): *Micropoderes: la comunicación interna para empresas*. Barcelona: Editorial Plataforma.

VILLAFANE, J. (1993): *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámide.

VILLAFANE, J. (2013): *La buena empresa. Propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid: Pearson

VILLAFANE, J. (2004): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

YIN, R. (1994): *Case Study Research: design and methods*. Londres: SAGE Publications.

Anexos

Anexo 1: Encuestas a los Dircoms de los clubes de fútbol

- Nombre del equipo
- ¿Existe un departamento o grupo de trabajo dedicado exclusivamente a la comunicación interna en la entidad?
- En caso afirmativo, ¿De cuántas personas se compone?

Herramientas de comunicación interna

- ¿Cuáles de ellas posee el equipo actualmente?
 - a. Convencionales
 - i. Presenciales
 1. Reuniones periódicas entre los distintos departamentos
 2. Reuniones del jefe del departamento con el resto del equipo
 3. Reuniones de la junta directiva con los diferentes jefes de departamento
 4. Eventos internos para los trabajadores
 5. Programas de team building
 6. Internships
 7. Zonas de descanso
 8. Comidas o desayunos de trabajo
 9. Visitas familiares
 10. Jornada de puertas abiertas
 11. Descuentos en negocios cercanos
 - ii. No presenciales
 1. Tablones de información
 2. Manual de identidad visual
 3. Manual de actuación empresarial
 4. Regalos
 5. Empleado de la semana o del mes
 6. Buzón de sugerencias
 7. Circulares
 8. Publicaciones internas (Revistas o periódicos)
 9. Teléfono del empleado

b. Digitales

i. Participativas

1. Foro de debate
2. Intranet
3. Publicaciones digitales
4. Cuentas de correo corporativo
5. Nubes de almacenamiento
6. Videoconferencias
7. Encuestas
8. Concursos

ii. Herramientas 2.0

1. Red social o comunidad interna
2. Grupos de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, Slack, etc.)

2. Marca del 1 al 5 la importancia de estas herramientas de comunicación interna.

a. Convencionales

i. Presenciales

1. Reuniones periódicas entre los distintos departamentos
2. Reuniones del jefe del departamento con el resto del equipo
3. Reuniones de la junta directiva con los diferentes jefes de departamento
4. Eventos internos para los trabajadores
5. Programas de team building
6. Internships
7. Zonas de descanso
8. Comidas o desayunos de trabajo
9. Visitas familiares
10. Jornada de puertas abiertas
11. Descuentos en negocios cercanos

ii. No presenciales

1. Tablones de información
2. Manual de identidad visual
3. Manual de actuación empresarial
4. Regalos
5. Empleado de la semana o del mes
6. Buzón de sugerencias
7. Circulares
8. Publicaciones internas (Revistas o periódicos)
9. Teléfono del empleado

- b. Digitales
 - i. Participativas
 - 1. Foro de debate
 - 2. Intranet
 - 3. Publicaciones digitales
 - 4. Cuentas de correo corporativo
 - 5. Nubes de almacenamiento
 - 6. Videoconferencias
 - 7. Encuestas
 - 8. Concursos
- c. Herramientas 2.0
 - i. Red social o comunidad interna
 - ii. Grupos de mensajería instantánea (WhatsApp, Telegram, Slack, etc.)

Públicos internos.

- Marque la prioridad (Del 1 al 5) que debe tener cada público interno para la comunicación interna.
 - a. Jugadores
 - b. Cuerpo técnico
 - d. Cuerpo administrativo/ Junta directiva
 - e. Accionistas/ Dueños
 - f. Cantera
 - g. Peñas
 - h. Proveedores
 - i. Patrocinadores
 - j. Abonados
 - k. Sindicatos

Presupuesto

- l. De la partida destinado a comunicación
 - i. ¿Se tiene en cuenta la comunicación interna como partida?
 - ii. En caso afirmativo, ¿Qué porcentaje va derivado a la comunicación interna?

Observaciones/ Sugerencias

Anexo 2: Resumen del Focus Group telemático.

- ¿Cuál crees que es la importancia de la comunicación en el mundo del fútbol profesional andaluz en la actualidad? ¿Y de la comunicación interna?

Participante	Respuesta
José Manuel García otero	<p>“En el mundo globalizado, y en especial en un mundo tan profesionalizado como es el fútbol, la comunicación es fundamental. Todos los equipos profesionales cuentan con un gran "aparato de comunicación" en mayor o en menor medida, según los presupuestos de cada equipo. Los equipos de 1ª andaluces cuentan con experimentados Dircom, que son responsables de un equipo de periodistas que trabajan para el club y que, a su vez, llevan la información del club al resto de medios.</p> <p>Esto conlleva una indudable ventaja: el periodista conoce puntualmente los hechos más importantes que de forma cotidiana acaecen en el club. La desventaja, que la noticia pasa por el filtro del club, que cuenta lo que realmente le interesa.</p> <p>Hoy en día, el periodismo de clubes ha cambiado de forma radical. Antes iban a los entrenamientos uno o dos periodistas, que tenían a su disposición a los jugadores de fútbol y convivían con ellos y con los entrenadores. Ahora todo pasa por el filtro del Jefe de Comunicación o de prensa del club, que es el que gestiona la entrevista y, en muchas ocasiones, la información”</p>
Tomás Furest	<p>“Los clubes se han puesto las pilas en los últimos años para adaptarse a los nuevos tiempos, en los que la comunicación juega un papel importantísimo. Obviamente, no todos disponen de los mismos recursos económicos y en función de los mismos cuentan con más o menos recursos humanos y tecnológicos. No obstante, algunos siguen viendo a los medios de comunicación como enemigos potenciales, en especial en Sevilla, al existir dos clubes con una fortísima rivalidad que va más allá de los terrenos de juego. Los clubes intentan favorecer a los medios que consideran más afines y entorpecer la labor de los que son más críticos.</p> <p>No conozco en profundidad la comunicación interna, pero desde fuera me da la impresión de que es manifiestamente mejorable”</p>
Mateo González	<p>“Coincido con Tomás cuando señala "que se han puesto las pilas", creo que las entidades deportivas se han dado cuenta de que tienen un potencial propio a la hora de producir sus propias noticias y van reforzando sus equipos de comunicación, algo que ofrece posibilidades laborales a los periodistas pero que también afecta a las tareas de los redactores que trabajan en medios independientes. La comunicación es fundamental, no sólo en el fútbol profesional, sino en cualquier tipo de empresa. Sin embargo, hablamos de las sociedades deportivas, que tienen gran implantación social, que mueven millones de euros y que viven muchas veces de lo que proyectan.</p>

	<p>De ahí que quieran ejercer un control total sobre lo que se produce informativamente de las mismas, ya que les afecta de manera multidisciplinar. En cuanto a la comunicación interna, entiendo que también tienden a mejorarla porque es una de las cuestiones prioritarias en las grandes empresas (los clubes de fútbol andaluces de Primera manejan más de 70 millones de euros de presupuesto cada uno) pero creo que están lejos de otras sociedades por la dimensión mediática que viven, puesto que de ninguna otra empresa privada se habla tanto en los medios de comunicación”</p>
<p>Juan Luis Manfredi</p>	<p>En el mundo actual, y en cualquier faceta de la vida política, social o económica, tanto en el sector público como en el privado, la Comunicación es parte esencial de la gestión. No es una herramienta para la gestión, sino la gestión misma, que no puede hacerse de espaldas a un público que está hiperconectado y que recibe a diario miles de mensajes. Si entre esos mensajes no está el tuyo y no destaca, si no es relevante, convincente y duradero, lo que se haga pasa desapercibido y eso perjudica a los resultados. Los equipos de fútbol profesional ya no son sólo entidades deportivas ni las competiciones acontecimientos de ocio, sino empresas que gestionan recursos humanos y materiales que se visualizan en actos multitudinarios que mueven millones y que son de enorme trascendencia social. En este escenario, la Comunicación es esencial tanto a efectos deportivos como a los económicos. Comunicación sólo hay una, aunque la dividamos en interna y externa en función de los públicos destinatarios. Y es natural, porque no se puede mantener un discurso dentro y otro fuera. Otra cosa es que el mismo discurso se formule de manera diferente según el destinatario. Por lo que yo sé, los clubes sevillanos dan mucha importancia algunos aspectos de la Comunicación externa (relaciones con los medios y con los periodistas), descuidan o minimizan otros (relaciones con la sociedad en la que actúan) y apenas consideran a sus públicos internos (accionistas, abonados, empleados). Tanto el Sevilla como el Betis han profesionalizado y mejorado muchísimo su Comunicación en los últimos años, pero en mi opinión queda camino por recorrer.</p>
<p>Eduardo Gil</p>	<p>Me parece revelador lo que dice Juan Luis, la comunicación es la gestión misma. En un mundo tan caótico y caprichoso como el del fútbol, aunque suene atrevido, el 50% del esfuerzo del club debe ir destinado a imagen, marketing y comunicación. Aunque parezca exagerado, la otra mitad es la real: parcela deportiva (primer equipo, cantera, dirección deportiva...) financiera, administrativa y organizativa.</p> <p>Funcionen mejor o peor por temporadas, y sin perjuicio de sufrir un desastre deportivo como un descenso, se trata de explotar la marca, saber venderla, trasladar una filosofía que prevalezca al resultado de cada partido (Manque Pierda, Más que un club...). Por todo ello, la comunicación tiene aún más importancia.</p>

	<p>Los clubes andaluces repiten un modelo existente, unos por inercia, otros porque creen en él. Recordemos que los dos grandes Madrid y Barcelona no solo fueron pioneros en tener sus propios medios sino establecer alianzas promocionales disfrazadas de periodismo. ¿Qué son acaso Marca, As, Sport y Mundo Deportivo? El sistema lleva en funcionamiento varios años. Se propone un posible fichaje, se vende en los medios y después se decide según la aceptación del gran público. Al no tratarse de SAD , el dinero es relativamente importante porque solo un puñado de clubes europeos se maneja entorno al medio millar de euros de presupuesto anual.</p> <p>Si la tv garantiza el 50 de los casi 70 millones de presupuesto -en un club medio de primera- es evidente que las cadenas de tv se convierten en socios de primer orden. Es una comunidad de intereses para vender el mismo producto. Eso viene dado, pero hay que trabajar todo lo que escapa a tu control directo. Ahí hay mucho que desarrollar aún.</p> <p>La comunicación es por tanto esencial para controlar el resto del orbe mediático, que no está vinculado a otro objetivo que el de ganar adeptos. Establecer alianzas editoriales, de contenidos, el trato cercano, etc...son las herramientas del DirCom en cuestión para frenar hemorragias de periodismo crítico. El que genera corrientes de opinión capaces de dañar la marca de un club en prensa, redes sociales y, sorprendentemente en la radio, cuyo papel más que nunca es el de establecer estados colectivos de opinión.</p>
--	--

- *¿Cómo crees que debe ser una comunicación interna óptima en un equipo de fútbol profesional? (Herramientas que deberían usar, si debería haber un departamento exclusivo para ello, etc.*

Participante	Respuesta
José Manuel Garcia Otero	Las herramientas de comunicación de los clubes son: la web, la radio, la tv, los celulares (wassapp) y los mails. Estos suelen funcionar con cierta regularidad.
Tomás Furest García	Lo lógico sería que estuvieran organizados por áreas y que dispusieran de todas las herramientas modernas para comunicarse. En los equipos de Primera las tienen, pero desconozco si en los de otras categorías también. No creo que se sea necesario tener un departamento exclusivamente para la comunicación interna, pero sí que fuera muy fluida entre los responsables de las distintas áreas para la de comunicación se encargara de distribuirla de la manera que creyera más conveniente. Creo que deben mejorar bastante la comunicación con los accionistas y abonados, aunque también han mejorado mucho últimamente.

Mateo González	<p>Creo que el departamento de comunicación debe encargarse de ello, puesto que las estrategias de comunicación interna deben pasar por esta área.</p> <p>Las herramientas, todas al alcance, que pueden ser muchas: tanto publicaciones, reportes, líneas de actuación claras y definidas... Es relevante por cuanto la exposición mediática de los clubes señala que han de tener una buena coordinación en su estructura para evitar fugas informativas que dañen a la compañía y promover que todos sigan el mensaje que lanza la entidad.</p>
Juan Luis Manfredi Mayoral	<p>La mejor Comunicación interna es la que consigue que el público interno comparta, maneje y difunda los mismos mensajes que el club difunde hacia los públicos externos. Esto no es fácil en un club de fútbol, que tiene públicos internos heterogéneos: accionistas, abonados, empleados que trabajan de cara al público y otros que no, cuerpo técnico, futbolistas, canteranos, peñistas, proveedores, sindicatos, patrocinadores, etc...</p> <p>Entiendo que los departamentos que se ocupan de la Comunicación en los clubes están más orientados hacia los medios que a otros públicos externos o internos, por lo que si se quiere hacer Comunicación interna seguramente habría que empezar con identificar los públicos, ver qué herramientas son más eficaces para llegar a ellos y diseñar una estrategia de actuación. No sé si los actuales departamentos tienen los medios para hacerlo, pero deberían, ya que creo en la eficacia de una sola Comunicación gestionada de forma unitaria y ejecutada en función de los destinatarios.</p>
Eduardo Gil	<p>No soy un experto en comunicación interna, pero si ésta falla revela una mala organización corporativa. Intranets, reuniones, grupos de email, videoconferencias, aplicaciones de social media de carácter profesional...ninguna herramienta tan sencilla como efectiva como los grupos de wasap jerarquizados. Con ellos se puede organizar cualquier entidad. Las directrices deben llegar a todos, cualquier engranaje despistado, puede generar una crisis. En un club, el mundo entero te está mirando.</p>

- Este el mapa de públicos internos realizado conforme a las respuestas de los equipos de fútbol participantes en la encuesta ¿Estás de acuerdo con la importancia de cada uno? ¿Cambiarías algo?

Participante	Respuesta
José Manuel García-Otero	<p>Hoy en día, el principal proveedor o sustento de un club ya no es el abonado, sino la televisión. La televisión, en el caso de los equipos de primera división, llega a suponer el 70 por ciento del presupuesto de un club. Los abonados u otros ingresos por taquilla solo suponen un 25 por ciento. El 5 por ciento restante por ingresos publicitarios.</p>
Tomás Furest	<p>Yo creo que debería tener mayor relevancia tanto el cuerpo técnico, como los jugadores y la cantera aa la hora de</p>

	programar la comunicación interna.
Mateo González	Veó al igual que Tomás que los profesionales del club han de tener mayor relevancia en la comunicación interna. No son empresas al uso. Futbolistas y cuerpo técnico son los más altos ejecutivos, de su trabajo depende gran parte del éxito de la gestión general y son los que mayor exposición tienen, por tanto la comunicación interna también ha de tenerles muy en cuenta no sólo como finalizadores, sino como generadores.
Juan Luis Manfredi	En principio, estoy de acuerdo con el mapa de públicos, pero habría que contrastarlo con la realidad, ya que la importancia de cada uno vendrá matizada por su colaboración en la Comunicación común. No todos tienen o perciben los mismos intereses ni es probable que reaccionen de forma similar a los mensajes que reciban para su asimilación. Un mapa como éste, fruto de una encuesta, hay que testarlo antes de usarlo.
Eduardo Gil	Aunque no sea políticamente correcto, entidades como Uefa tienen claro el criterio. Solo hay que ver cómo priorizan las localidades en cualquier final de champions. Tratándose de comunicación interna: 1. Empleados, 2. Patrocinadores, 3. Abonados, 4. Simpatizantes, 5. Accionistas. Los aficionados son parte del club, pero los patrocinadores son los que lo mantienen y deben renovar su fidelidad anual según el retorno que tengan.

- Por último, como profesional de la comunicación ¿Cómo ha sido tu relación con los equipos de fútbol andaluces en cuanto a comunicación se refiere?

Participantes	Respuestas
José Manuel García	A nivel particular, lo califico de correcta. En muchos casos, cordial.
Tomás Furest	Ha pasado por distintas fases durante los 43 años que llevo haciendo información deportiva. Ahora mismo es buena y fluida tanto con el Sevilla como con el Betis, pero, desgraciadamente, en otras etapas, he sufrido hasta amenazas de muerte por parte de presidentes y empleados. Durante un año hasta tuve que tener el teléfono intervenido judicialmente por las amenazas de muerte de ultras dirigidos por los propios clubes y al Sánchez Pizjuán tenía que ir acompañado por la Policía Judicial. Me refiero a los tiempos en los que era presidentes del Sevilla Luis Cuervas. Con Lopera en el Betis fue todavía peor.
Mateo González	Tengo menor experiencia que Tomás y no he sufrido tantas vicisitudes pero sí he visto vetos a compañeros, informaciones sesgadas, favoritismos a otros medios, etc. Creo que en los últimos tiempos se ha profesionalizado todo mucho pero se ha perdido la naturalidad existente que provocaba que el redactor pudiera acceder directamente a las fuentes de información sin pasar por profesionales que las preparan y endulzan para conveniencia del club de turno. La desnaturalización de la relación con el protagonista de la acción provoca muchas suspicacias y

	cosifica al futbolista o entrenador, cada vez más alejado de la realidad que supone el contacto con los medios y hace del periodista un intepretador de la realidad que apenas tiene opción de contraste o es muy escasa.
Juan Luis Manfredi	Mi relación con ambos clubes ha sido buena, quizás porque se ha mantenido en un nivel académico , lejos de las trincheras
Eduardo Gil	<p>Como dice Mateo, ninguna otra empresa tiene tanta promoción gratuita en los medios. Estoy de acuerdo con Tomás, hemos de superar lo de que "somos el enemigo". El maridaje tampoco, aunque en ocasiones los clubes y los periodistas hacen un "emplaste" necesario que debe existir solo en épocas críticas.</p> <p>En 25 años he presenciado como los clubes se manejaban con el piloto automático hasta que aparecieron los primeros jefes de prensa. Hoy el panorama va más allá del romanticismo informativo del periodista. Los intereses que existen en la industria del ocio deportivo de masas superan otros muchos sectores. Es el motor de todo lo audiovisual y del sector deporte que cada vez moverá más dinero en los próximos años. ¿El dinero prevalece? Me temo que sí. Vamos camino de ligas cerradas (aunque no lo parezcan) donde el negocio es prioritario y los clubes con más de 30 mil socios no tienen nada que temer salvo su propia gestión. El producto no está en cuestión. Funciona siempre, aunque no se gane y si se gana mucho, el techo competitivo lo marcan los tres grandes. Es el caso del Sevilla que ha crecido indiscutiblemente pero ha visto limitado su territorio en España y ha encontrado el éxito en la segunda competición europea de manera ejemplar. Nadie lo ha enfocado mejor en esta década entre los clubes de un segundo escalón. Igualmente, el Betis atraviesa por una situación institucional delicada y se mantiene entre los grandes por la inmensidad de su gran marca.</p> <p>Comunicadores, periodistas, creadores de contenidos en redes, gestores de la comunicación están llamados a entenderse. Quiero pensar que no todo el "pescado está vendido" y que el gran público llega a percibir la verdad de lo que ocurre alrededor del equipo de sus amores. Gane o pierda. Lo que decida hacer es cosa suya...</p>

- *En el mundo del fútbol es muy importante la comunicación tanto con los medios como con la televisión y, cada vez más, en el ámbito interno. Sin embargo ¿No creéis que una comunicación ejemplar puede quedar en segundo plano para el aficionado o incluso para el empleado si un equipo en lo estrictamente deportivo no está a la altura de lo que se le exige?*

Participante	Respuesta
Juan Luis Manfredi	Los clubes de futbol son empresas muy peculiares, pero empresas al fin y al cabo. Por ello, es natural que quieran controlar lo que se dice sobre ella y por eso sus

	<p>departamentos no dejan de crecer ni de tratar de convertirse en el unico o, por lo menos, el más importante de los canales de acceso a la información sobre los asuntos. El principal obstáculo para conseguir este objetivo está dentro, en las “empresas” individuales que están dentro del club, como el entrenador o los futbolistas, cuyos intereses coinciden mayoritariamente con los del club, pero no siempre.</p> <p>Por otro lado, todo el mundo sabe de futbol y opina. Eso esta bien, pero aunque las opiniones sean libres, los datos son sagrados y en Comunicación quien maneja los datos maneja la Comunicación y puede orientar a la Opinión.</p> <p>Si volvemos al enunciado inicial de esta conversación sobre Comunicacion Interna es fácil comprender que es importante que el club tenga una sola voz, sea el que sea el que la utilice. Es difícil conseguirlo, pero es en lo que hay que centrar el esfuerzo del club en tanto que empresa.</p> <p>Como periodista resulta frustrante que no haya mas que una puerta a la que llamar, aunque eso es ya lo normal en los ambitos politicos y económicos, cuya información llega a nuestras manos previamente tamizadas por los correspondientes departamentos de Comunicación.</p>
Eduardo Gil	<p>Eso ocurre en clubes que no han desarrollado su imagen de marca en proporción a su potencial deportivo. Cuando los clubes controlan el discurso, manejan el entorno mediático e influyen en la psicología colectiva pueden vender casi lo que quieran que el aficionado como público final, lo compra. Furest siempre dice que "el fútbol lo aguanta todo"</p> <p>Los clubes pueden desviar la atención sobre el fracaso presente con nuevas caras para la próxima temporada, pueden vender austeridad y honradez como hizo el Sevilla PreDelNido, mientras la situación deportiva se restablece. Si la Marca es fuerte, su dependencia del resultado no es total. Claro, no puedes "engañar" a todos todo el tiempo y al final te van a pedir ganar (actual Betis). No obstante, una buena comunicación soluciona la mitad de los problemas. Ganar siempre es algo de clubes grandes, eso casi se tiene asumido. Pero perder siempre, eso no lo acepta nadie. En mitad del camino se mueven la mayoría, y una comunicacion adecuada evita crisis accionariales que puedan repercutir en el negocio. El resultado comienza a ser una excusa. ¿Cuánto tardaremos en ver ganar una liga a un equipo menor? Me temo que mucho. La comunicación corporativa de los clubes influye en esa cierta resignación del público para el modelo perviva.</p>
Tomás Furest	<p>Indudablemente, los resultados deportivos condicionan toda la comunicación. El aficionado medio, es decir, el 95% de los seguidores de un club, lo único que quiere es que su equipo gane. Mientras lo haga, le importa tres pimientos que acumule deudas o que los dirigentes sean unos chorizos. Para el departamento de comunicación de un club es muy fácil vender cualquier cosa con el viento a favor, pero si ese departamento no tiene una política</p>

	<p>definida y unos objetivos claros se le puede ir de las manos el control cuando el equipo no alcanza sus objetivos.</p> <p>Uno de los graves problemas que tienen los clubes es que los profesionales -entrenadores y jugadores- no participan de esa política de comunicación porque entienden que no forma parte de sus obligaciones. Se niegan a seguir las directrices que emanan de la empresa y sólo se preocupan de defender su imagen y sus intereses, no los del colectivo. Algunos hasta tienen sus propios equipos de comunicación o se encargan ellos mismos de difundir en las redes sociales los mensajes que les benefician en cada momento. Que los profesionales se nieguen a asistir a un acto organizado por los clubes y sus patrocinadores o a los medios de comunicación cuando se los pide su empresa es bastante frecuente a pesar de que cobran cantidades muy importantes por ceder los derechos de imagen.</p> <p>Para mí, desde la aparición de los departamentos de comunicación, la información periodística ha perdido calidad y frescura. Muchos periodistas se conforman con transmitir los mensajes que emanan de los clubes sin molestarse en buscar otras fuentes y en contrastar las noticias antes de publicarlas. Últimamente también es frecuente detectar grupos de periodistas que se unen para unificar un mensaje en función de sus propias creencias o intereses. Tratan de teledirigir a los aficionados, aunque pienso que en el fondo no lo consiguen porque, como decía anteriormente, la mayoría lo ve todo bajo el prisma de los resultados. Si el equipo gana todo les parece bien por mucho que los periodistas critiquemos y si las derrotas se suceden nada de lo que se haga en un club les convence.</p>
--	---

"Creo que la Comunicación Interna de un Club difiere mucho si hablamos de jugadores y técnicos o del resto de empleados del Club. Aunque nosotros intentamos darle prioridad a ambas y unirlos siempre que podemos (en la comida de empresas y otros eventos estamos todos juntos) son dos grupos cuyos canales de comunicación no son los mismos. La plantilla tiene sus propios canales y sí es función nuestra intentar tener informados al resto de empleados (por ejemplo, les llegan todos los comunicados de prensa a través del mail para que sepan que pasa en el Club de primera mano)"

*La pregunta ante esto es la siguiente: ¿Creéis que los canales de comunicación interna deben "unirse siempre que se pueda" para todos los públicos o debería hacerse siempre una separación de **jugadores y cuerpo técnico** (al ser principalmente la "cara del equipo") con el resto de públicos, ya que estos no son tan mediáticos a priori?*

Por otro lado, una segunda pregunta que me gustaría dejar es que si la comunicación interna debería ser responsabilidad última del departamento de comunicación, si debería haber otros departamentos (Como recursos humanos, si lo hubiera) que apoyasen a esta tarea o incluso si debería existir un departamento exclusivo para la comunicación interna.

Participante	Respuesta
Tomás Furest	<p>Para mí, son dos mundos diferentes. Los jugadores y técnicos, salvo raras excepciones, son aves de paso en el fútbol actual, mientras que el resto de los empleados suelen tener más continuidad en los clubes y la mayoría suele tener una relación afectiva además de laboral. Creo que la comunicación hay que saber administrarla. No todo puede llegar a todos por cuestiones estratégicas.</p> <p>Ya me pronuncié sobre este tema en mi primera participación. El departamento de comunicación debe coordinarlo todo, pero me temo que la falta de medios pueda impedirlo.</p>
Mateo González	<p>Hay que diferenciar bien la vertebración que supone la comunicación interna de la que luego aparece en el exterior. Está claro que se ha consolidado la idea de que los vestuarios de profesionales del fútbol tienen sus propios códigos y maneras de hacer, en realidad como cualquier otro colectivo. Lo que sí es importante es que la comunicación interna, que ha de ser liderada por el departamento de Comunicación del club y respaldada por el de RRHH, dirección general y consejo de administración, sea efectiva y haga del club un cuerpo único que tenga interacciones. Es importante que los futbolistas conozcan y valoren al departamento de marketing, médicos y comunicación, así como éstos interactúen entre sí. LA mejor manera de fomentar un sentido común de empresa es que haya una comunicación interna efectiva y eficaz. Los empleados que sienten la facilidad de poder identificarse a sí mismos y al resto de sus compañeros con un mismo objetivo, la limpieza del mensaje para que no haya interferencias y la facilidad para aprovechar al máximo los recursos propios es lo que potencia una buena comunicación interna. Seguramente hay que distinguir con la que se proyecta al exterior, pues ahí los futbolistas son los principales portavoces por su alta exposición pero si se fomenta adecuadamente la comunicación interna lo que salga luego a los medios será más unívoco y cargado de sentido que si cada uno mueve la historia por su lado.</p>
Eduardo Gil	<p>Si la comunicación interna y externa es parte estructural de la gestión misma, convendremos que debe afectar, influir y penetrar en todos los departamentos. Sus directrices deben extenderse a todos los departamentos y especialmente a los empleados más expuestos. A la comunicación debe dotarla de autoridad, atribuciones para que pueden formar y tener ascendencia sobre el vestuario. Pero si el entrenador de turno o el cuerpo técnico se blindan dentro del club como un ente aparte, poco se puede hacer. Surgirán disonancias.</p>

Intervención- resumen Juan Luis Manfredi

Mi última intervención es una especie de resumen de nuestra discusión on line, en la que parece que estamos de acuerdo en muchos puntos, en más, incluso, de lo que yo hubiera imaginado a la vista de la composición heterogénea del grupo.

En el mundo actual, y en cualquier faceta de la vida política, social o económica, tanto en el sector público como en el privado, **la Comunicación es parte esencial de la gestión. No es una herramienta para la gestión, sino la gestión misma**, que no puede hacerse de espaldas a un público que está hiperconectado y que recibe a diario miles de mensajes. Si entre esos mensajes no está el tuyo y no destaca, si no es relevante, convincente y duradero, lo que se haga pasa desapercibido y eso perjudica a los resultados. Esa conclusión parece muy mercantilista, muy alejada del romanticismo del Deporte, pero es que los equipos de fútbol profesional ya no son sólo entidades deportivas ni las competiciones acontecimientos de ocio, sino empresas que gestionan recursos humanos y materiales que se visualizan en actos multitudinarios que mueven millones y que son de enorme trascendencia social. En este escenario, **la Comunicación es esencial tanto a efectos deportivos como a los económicos.**

Hablado de resultados económicos, no hay que perder de vista que hoy en día, el principal proveedor o sustento de un club ya no es el abonado, sino la televisión, que en el caso de los equipos de Primera División, llega a suponer el 70 por ciento de los ingresos que conforman el presupuesto de un club, mientras que los abonados u otros ingresos por taquilla solo suponen un 25 por ciento y que los ingresos publicitarios sólo son el 15 por ciento. Estoy de acuerdo con José Manuel García en que son datos a tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia de Comunicación.

Comunicación sólo hay una, aunque la dividamos en interna y externa en función de los públicos destinatarios. Y es natural, porque no se puede mantener un discurso dentro y otro fuera. Otra cosa es que el mismo discurso se formule de manera diferente según el destinatario.

La mejor Comunicación interna es la que consigue que el público interno comparta, maneje y difunda los mismos mensajes que el club difunde hacia los públicos externos. Esto no es fácil en un club de fútbol, que tiene públicos internos heterogéneos: accionistas, abonados, empleados que trabajan de cara al público y otros que no, cuerpo técnico, futbolistas, canteranos, peñistas, proveedores, sindicatos, patrocinadores, etc...

Como ha dicho Mateo González, hay que distinguir entre los mensajes de uso interno con lo que se proyecta al exterior, donde **los futbolistas y el cuerpo técnico son los principales portavoces por su alta exposición mediática.**

Hay que tenerles muy en cuenta no sólo como finalizadores, sino como generadores de mensajes. **Si se fomenta adecuadamente la Comunicación Interna, lo que salga luego a los medios será más unívoco** y cargado de sentido que si cada uno mueve la historia por su lado.

	<p>Claro que el principal obstáculo para conseguir este objetivo está dentro, en las “empresas” individuales que están dentro del club, como el entrenador o los futbolistas, cuyos intereses coinciden mayoritariamente con los del club, pero no siempre. Todos parece que estamos de acuerdo en que uno de los graves problemas que tienen los clubes es que los entrenadores y jugadores no participan de la Comunicación del club porque entienden que no forma parte de sus obligaciones y en muchos casos se niegan a seguir las directrices y sólo se preocupan de defender su imagen y sus intereses, como ha recalcado Tomás Furest.</p> <p>Mateo González, más optimista, cree que si se fomenta adecuadamente la Comunicación Interna lo que salga luego a los medios por boca de técnicos y futbolistas será más unívoco y cargado de sentido que si cada uno mueve la historia por su lado. Con matices, pero yo también lo creo, a la vista de que muchas veces este público interno no tiene argumentos propios y podría asimilar y hacer suyos (quizás no todos) los del club.</p> <p>Está claro que técnicos y jugadores requieren de un tratamiento diferenciado en la estrategia de Comunicación Interna, pues el resto de los empleados suelen tener más continuidad en los clubes y la mayoría suele tener una relación afectiva además de laboral. Son, por así decirlo, un público interno más colaborativo con la Comunicación del club.</p> <p>Las dificultades con técnicos y jugadores no empañan la certeza de que, como expresado muy bien Eduardo Gil, la Comunicación Interna puede y debe ayudar a una mejor explotación de la marca del club, que funcione mejor o peor por temporadas, y sin perjuicio de sufrir un desastre deportivo como un descenso, y permita trasladar una filosofía que prevalezca al resultado de cada partido (Manque Pierda, Más que un club...). Cuando los clubes controlan el discurso, manejan el entorno mediático e influyen en la psicología colectiva pueden vender casi todo lo que quieran.</p> <p>Claro que no hay que olvidar ni obviar que los resultados deportivos condicionan la Comunicación de un club. Como dice Tomás Furest de forma muy expresiva, “ el aficionado medio, es decir, el 95% de los seguidores de un club, lo único que quiere es que su equipo gane. Mientras lo haga, le importa tres pimientos que acumule deudas o que los dirigentes sean unos chorizos.” Eso es cierto, pero también lo es que una buena Comunicación debe estar diseñada para que trascienda y supere situaciones concretas.</p> <p>Finalmente, todos parecemos escépticos al respecto, pero estamos de acuerdo en que la Comunicación Interna debe estar dotada de autoridad, con atribuciones que permitan tener ascendencia sobre el vestuario.</p>
--	---