

Universidad de Sevilla

# Plan de Comunicación de la Delegación de Sevilla de Árbitros

Facultad de Comunicación

Trabajo de Fin de Grado

Grado en Publicidad y Relaciones Públicas

4º curso académico

Alumno: Jaime Fernández Martínez

Tutor: Manuel Garrido Lora



## **Agradecimientos**

En primer lugar, quiero agradecer a Manuel Garrido Lora, a quien no dudé en elegir tutor del Trabajo de Fin de Grado. Querría dar las gracias por su preocupación y disposición. Me gustaría destacar también su ayuda para la elección del tema tratado. Bajo mi humilde punto de vista más profesores como él serían necesarios en la docencia.

Además, me faltarían días para agradecer a Isabel Arévalo Evans, una persona muy especial en mi vida, su ayuda desinteresada, sus consejos y su sabiduría que hacen de mí una mejor persona cada día.

Y, por último, agradecer a mis padres, hermanos y en general a mi familia quienes me han acompañado durante toda la carrera.

## Índice

1. Resumen ejecutivo y palabras clave .....	1
2. Objetivos del Trabajo de Fin de Grado .....	3
3. Introducción e interés .....	3
3.1. La importancia de la comunicación .....	3
3.2. La comunicación en el fútbol .....	5
3.3. El Comité Técnico de Árbitros (CTA) .....	11
3.4. Sociedad y arbitraje .....	13
3.5. La importancia de un plan de comunicación .....	14
4. El cliente .....	15
4.1. La práctica deportiva .....	15
4.2. El árbitro y mi experiencia personal .....	17
4.3. La organización: Delegación de Sevilla de Árbitros .....	18
4.4. Briefing del cliente .....	23
5. Análisis .....	24
5.1. Diagnóstico .....	24
5.1.1. Diagnóstico general de la Delegación de Sevilla .....	24
5.1.2. Objetivos de la comunicación .....	28
5.1.3. Situación del sector .....	28
5.1.4. Análisis de la competencia .....	30
5.1.5 Mapa de públicos .....	32
5.1.6 Análisis DAFO comunicativo .....	32
5.2. Técnicas .....	33
5.2.1 La Encuesta .....	33
5.2.2. <i>Focus group</i> .....	34
6. Resultados .....	37
6.1. Análisis .....	37
6.2. Técnicas .....	39
6.2.1 Encuesta .....	39
6.2.2. <i>Focus group</i> .....	40
7. Conclusiones .....	42
8. Plan de Comunicación .....	43
8.1. Objetivos de la comunicación .....	43
8.2. Estrategias y mensajes .....	43
8.3. Plan de Acción .....	45
8.4. <i>Timing</i> .....	48
8.5. Presupuesto estimado .....	49
8.6. Control y seguimiento .....	50
9. Conclusiones del Trabajo de Fin de Grado .....	51
10. Anexos .....	53
11. Bibliografía .....	65

## Índice de Anexos

Anexo 1. Creación de perfil en Twitter .....	53
Anexo 2. Creación de perfil en Instagram .....	53
Anexo 3. Creación de perfil en Facebook .....	53
Anexo 4. Infografía “Stop violencia” .....	53
Anexo 5. Portada Manual Identidad Visual Corporativo .....	54
Anexo 6. Enlace a la encuesta .....	54
Anexo 7. Resultados de la encuesta.....	54
Anexo 8. Transcripción de la sesión de <i>Focus Group</i> .....	58

## 1. Resumen ejecutivo

En el mundo actual, el panorama comunicativo se caracteriza por la masiva cantidad de información recibida diariamente por los ciudadanos. A todo esto, se le suma la gran cantidad de medios, canales y soportes que existen hoy en día. La suma de los factores mencionados complica cada vez más la fidelización de los clientes. Por ello, las empresas deben intentar evitar una mala gestión y desarrollar un plan de comunicación que recoja una estrategia de comunicación que trate de alcanzar unos objetivos comunicativos.

Pues bien, en ocasiones las empresas abandonan la comunicación, haciendo uso de la improvisación y actuando sobre la marcha. Es cierto que este comportamiento suele ser más visible en empresas medianas y pequeñas, ya que, por falta de presupuesto o por desconocimiento no brindan la importancia necesaria a la comunicación.

Por ello, he querido trasladar mis conocimientos sobre la importancia de practicar una buena comunicación con sus públicos a una organización a la que llevo perteneciendo diez años, el Comité Técnico de Árbitros, ejerciendo actualmente como árbitro en la categoría División de Honor. Dentro de las ocho provincias que comprenden Andalucía, pertenezco a la Delegación de Sevilla, con sede en el Cerro del Águila, un barrio de la ciudad de Sevilla (C/ Afán de Ribera, 17). Por ello, este proyecto basado en un plan de comunicación irá dedicado a dicha Delegación.

Una vez que comencé a investigar sobre la comunicación realizada por la Delegación de Sevilla del Comité Técnico de Árbitros, detecté que carecía de una comunicación profesionalizada, es decir, no disponía de un departamento de comunicación, ni tampoco de profesionales especializados en la materia. A su vez, observé que, bajo mi punto de vista, su comunicación no era la más adecuada, pues no se esfuerza al máximo en mantener una buena comunicación con sus públicos.

### ***Abstract***

*Mass communication is constantly changing nowadays. It is characterized by the massive advertising given to all of us every day. In addition, we have to consider the huge different media we can find currently. All of that become complicated the customer's loyalty. Accordingly, business should keep clear of a wrong management for making a communication plan in which establishing communicatory objectives.*

*Well, sometimes companies don't pay attention to communication, as well as they usually make use of improvisation and act on the go. It's true that this behavior is usually more visible in medium and small companies, either due to lack of budget or ignorance, they do not provide the necessary importance to communication.*

*For this reason, I wanted to transfer my knowledge about the importance of practicing good communication with their audiences to an organization to which I have belonged for 10 years, the Technical Committee of Referees, currently serving as referee of the Division of Honor category. Within the eight provinces that comprise Andalucía, I belong to the Seville Delegation, based in Cerro del Águila, a neighborhood in the province of Seville (C/ Afán de Rivera, 17), and that is why this project based on a communication plan will be dedicated to the aforementioned Delegation.*

*Once I began to investigate the communication made by the C.T.A Delegation of Seville, I detected that it lacked professional communication, that is, it does not have a communication department, not professionals specialized in the matter. I observed that their communication is not the most appropriate, because they don't have direct communication with their audiences.*

*As I have already mentioned, my interest in choosing this organization is due to the direct relationship I have with the RFAF Referees Committee, and specifically with the Provincial Delegation of Seville. This has led me to do this project based on a communication plan that will establish some objectives:*

- *The main objectives are to create a comprehensive communication system, which includes the internal, external and corporate communication of the Seville Delegation of Soccer Referees. Also increase the visibility of the Delegation, reaching 50% of the public directly related to the organization within a year.*
- *The secondary objectives are to improve communication with the referees belonging to the organization, increase the number of people who register with the organization and bring the figure of the referee closer to the society.*

*In order to achieve the objectives set, I have proposed a series of strategies and actions controlled by a series of tools that will help evaluate their development.*

### **Palabras clave**

Plan de Comunicación, Comité Técnico de Árbitros, árbitro, fútbol, Delegación de Sevilla, estrategia, acciones de comunicación

### **Keywords**

*Communication plan, Technical Committee of Referees, Delegation of Seville, strategy, actions.*

## **2. Objetivos del Trabajo de Fin de grado**

Como ya he mencionado, mi relación directa con la Delegación de Sevilla de Árbitros de Fútbol me ha llevado a elegir dicha entidad para llevar a cabo este proyecto basado en un Plan de Comunicación que establecerá una serie de objetivos:

- Como objetivos principales proponemos llevar a cabo la elaboración de un sistema de comunicación integral, que comprenda la comunicación interna, externa y la identidad visual corporativa de la Delegación de Sevilla de Árbitros de Fútbol. Así mismo, se plantea aumentar la notoriedad de la Delegación, alcanzando al 50% del público directamente relacionado con la organización en el plazo de un año.
- Como objetivos secundarios en el Plan, consideramos necesario mejorar la comunicación con los árbitros pertenecientes a la organización, aumentar el número de personas que se inscriban al colectivo arbitral, acercar y dar a conocer la figura del árbitro a la sociedad.

Con la finalidad de lograr el cumplimiento de los objetivos planteados hemos propuesto una serie de estrategias y acciones que serán controladas a su vez por una serie de herramientas que ayudarán a valorar posteriormente el desarrollo de estas.

## **3. Introducción e interés**

En el transcurso del Grado siempre nos han transmitido la importancia de la comunicación, no solo en el sector de la Publicidad y Relaciones Públicas, sino en cualquier aspecto de la vida cotidiana. Dada su significación, he querido trasladar al mundo del arbitraje, el valor de un plan de comunicación para el desarrollo de sus funciones diarias.

Para ello, comenzaremos explicando qué es la comunicación, los elementos que participan en ella y qué tipos de comunicación existen. Posteriormente haremos una investigación de cómo los equipos pertenecientes al fútbol profesional hacen uso de sus redes y qué repercusión social obtienen de ellas, para posteriormente compararlo con el uso que hace de las mismas el Comité Técnico de Árbitros (CTA).

A continuación, pasaremos a conocer el CTA, su función principal, su organigrama y algunos aspectos de mi experiencia personal con el colectivo. Posteriormente, procederemos a conocer la relación actual entre arbitraje y sociedad, haciendo hincapié en los aspectos negativos relacionados con la labor del árbitro.

Por último, conoceremos la importancia de un Plan de Comunicación que ayude a alcanzar los objetivos del mismo.

### **3.1. La importancia de la Comunicación**

La palabra comunicación proviene del latín ‘común’-, que significa compartir algo, común y –‘munis’, carga: misma carga o responsabilidad. La comunicación es una

herramienta de gran importancia para el ser humano. No podríamos hablar de sociedad sin la existencia de comunicación entre los miembros de esta, esto es debido a que la comunidad es posterior a la comunicación. Otro aspecto que destacar de la comunicación es su capacidad para establecer lazos sólidos entre las personas, mediante la transmisión de ideas, sentimientos, emociones y conocimientos.

Para que la comunicación se produzca de manera correcta se deberán respetar una serie de elementos. Los elementos que participan en el proceso comunicativo según Galeano (1997, pp 5-6):

- Emisor: es el transmisor de la información.
- Receptor: es el destinatario del proceso comunicativo.
- Mensaje: contenido de la comunicación.
- Canal: medio por el que circula el mensaje.
- Código: elementos compartidos que permiten el entendimiento entre Emisor y Receptor.
- Retroalimentación: intercambio de roles durante el proceso comunicativo.
- Ruido: interferencia que dificulta el proceso.

Centrándonos en la comunicación positiva, que es aquella que expresa las ideas de forma clara y sencilla, sin dañar las sensibilidades de los demás, ésta puede aportarnos numerosos beneficios, que según Muñiz Velázquez y Álvarez-Nobell (2013, pp 95-98) son:

- Favorece el establecimiento de relaciones de amistad
- Satisface las relaciones personales
- Despierta motivación al hacer sentirse partícipe a la otra persona
- No genera cansancio mental
- Permite que se llegue a un mutuo acuerdo con mayor facilidad

Para el normal desarrollo y planteamiento de cualquier organización, entendiéndose por organización el grupo de individuos y medios organizados con un fin determinado, se hace imprescindible el uso de la comunicación. Dentro de una organización, encontramos dos tipos de comunicación:

- Comunicación interna: es aquella que se produce dentro de una organización (personal de una empresa, directivos, miembros, etc) y que además está gestionada y controlada por la organización. Según Capriotti (1998, p.3) esta se define como: “No se intenta la participación de los miembros de la empresa, sino que solamente se tiene la intención de transmitirle informaciones (las que el área responsable de comunicación interna considere como interesantes)”.
- Comunicación externa: es aquella que va dirigida desde la empresa a sus públicos externos. La comunicación externa se encarga de gestionar la imagen que la empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad y trata de crear una identidad que sea reconocida por sus públicos.

Una vez hemos conocido el significado de la comunicación, los tipos existentes y los beneficios que esta puede reportar, vamos a centrarnos en la comunicación en la industria del fútbol, y en cómo tanto los clubes como el Comité Técnico de Árbitros (CTA) hacen uso de las redes sociales.

### **3.2. La Comunicación en el fútbol**

Hoy en día, el fútbol como la mayoría de los deportes se puede dividir en dos vertientes: el fútbol profesional y el fútbol *amateur*. Para analizar la comunicación en el fútbol nos centraremos en su vertiente profesional, ya que, en el fútbol *amateur*, ya sea por falta de presupuesto, o por desconocimiento de la importancia de la interacción con sus públicos, no se suele llevar a cabo una comunicación integral.

El fútbol profesional comprende La Liga Santander, con un total de 20 equipos y La liga SmartBank, con un total de 22 equipos. Entre ambas competiciones aglutinan la mayoría de los aficionados del territorio español. Un dato a través del cual podemos ver cuántos aficionados siguen aproximadamente la Liga Española, es ver la asistencia durante toda la temporada a los estadios de Primera División. Pues bien, en la temporada 2018- 2019, asistieron a los estadios un total de 14.812.356 aficionados durante las 38 jornadas de la Liga (La Liga de Fútbol Profesional, 2020). En lo que llevamos de temporada 2019-2020, la asistencia es de 11.076.913 aficionados, quedando todavía once jornadas por delante, por lo que supera en un 2,89% los datos obtenidos en la campaña anterior. Sin embargo, la situación actual del COVID-19 ha llevado a la suspensión (permanente o no) de la Liga Santander. Una de las posibilidades para reanudar la competición estaría relacionada con llevar a cabo los partidos restantes a puerta cerrada, por lo que, de ser así, no se podrían actualizar los datos de asistencia de las once jornadas restantes.

El fútbol es un deporte capaz de generar emociones y sentimientos como la alegría, la tristeza, la euforia, la frustración, la locura y la pasión. Hay aficionados que todos los fines de semana junto a amigos, familiares o junto a la peña a la que pertenezcan, se recorren el territorio español con un único objetivo, apoyar a su equipo. Sin embargo, esto solo se da en los aficionados, pues actualmente por parte de los clubes de fútbol hay una clara tendencia a hacer de este deporte un negocio.

El fútbol está directamente relacionado con el mundo empresarial, ya que, la presidencia de la mayoría de los clubes está encabezada por importantes empresarios, convirtiendo al club en una empresa más (Campos, 2015). Este hecho se incrementó hace unos años, cuando los clubes españoles tuvieron que realizar una conversión a sociedades anónimas deportivas, lo que destacó aún más el fin empresarial como objetivo final de los clubes (Abizanda, 2019). Todo ello ha generado desconfianza en los aficionados, ya que temen que los empresarios

usen los clubes para beneficio propio, y cuando se cansen lo vendan al mejor postor en cualquier momento.

Este afán de crecimiento como negocio por parte de los clubes y el aumento de la conectividad en el mundo actual han hecho que los clubes hayan incrementado su interés por potenciar la comunicación, y poder así ampliar sus fronteras llegando a más personas. Es por esto que la totalidad de los clubes profesionales disponen de un departamento de comunicación dentro del organigrama del equipo (Olabe Sánchez, 2009).

Esto demuestra y destaca la importancia que los clubes le han dado a sus públicos y al hecho de comunicarse con ellos.

No podemos hablar de la importancia que los clubes le dan a sus públicos sin explicar los tipos de públicos existentes dentro de una organización, pues la manera de acercarnos a ellos será distinta. Por ello, será importante identificar a que público nos dirigimos antes de establecer una estrategia comunicativa. Pues bien, dentro de una organización podemos distinguir los siguientes públicos:

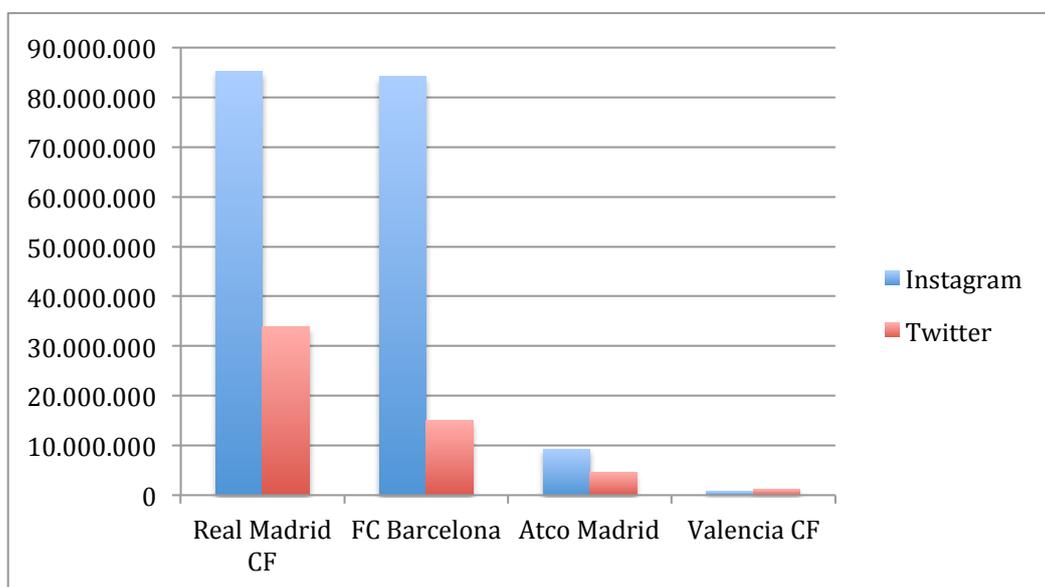
- Público interno: es aquel grupo que integra el organigrama de una empresa u organización (directivos, empleados, etc). Su principal objetivo es la consecución de un objetivo común interactuando entre sí.
- Público externo: es aquel grupo de personas que interactúan con una empresa u organización, pero se diferencia del interno en que no pertenecen a ella (clientes, medios de comunicación, etc).

Para analizar la importancia que los clubes le dan a sus públicos vamos a basarnos en una encuesta realizada por Olabe Sánchez (2009, pp131-136). Para la totalidad de los clubes profesionales encuestados, el público objetivo externo más importante son los medios de comunicación y, en segundo lugar, las instituciones deportivas. En cuanto a los públicos internos, cabe destacar que los clubes consideran con un 84% que los abonados y los técnicos son los más importantes a la hora de dirigir sus fuerzas comunicativas.

Actualmente, las redes sociales cobran gran importancia en la sociedad, claro ejemplo de ello es el auge de los canales sociales online (social media), en el que el 90% de los usuarios presentes en Internet, pertenecen a alguna red social (Sotelo, 2012). Por este motivo, en consonancia con sus públicos, los clubes de fútbol deben estar siempre al tanto de las nuevas tendencias, y por tanto, deberán estar actualizados en las nuevas tecnologías.

Extrapolando ese 90% de usuarios en la red al fútbol, hemos querido hacer una clasificación en la que aparecen ordenados los cinco clubes de la Liga Santander con mayor número de seguidores y así mismo hemos recopilado los seguidores que tiene el CTA en las redes sociales con la finalidad de comparar los resultados y ver la importancia que cada uno le brinda a la comunicación vía online.

**Figura 1. Clubes y seguidores**



**Fuente: Twitter e Instagram**

Entre los cinco primeros clubes de La Liga Santander aglutinan una gran cantidad de seguidores, que a diario entran en las redes sociales para estar al día de la situación de su equipo, pudiendo ser partícipes de todo lo que va aconteciendo en relación con su equipo. Como se puede observar en la *figura 1*, se han recogido datos referentes al número de seguidores de cada club elegido, en dos redes sociales: Instagram y Twitter. Estos datos han sido obtenidos de los perfiles oficiales de Instagram y Twitter de cada club, el día 16 de marzo. En Instagram destacan el Real Madrid, FC Barcelona, Atlético de Madrid y Valencia CF, con más de un millón de seguidores cada uno de ellos. Cabe destacar también que de los 20 equipos que hay en la Liga Española, ninguno está por debajo de los 75.000 seguidores (Deportivo Alavés), siendo esta una cifra bastante alta. En Twitter destacan con mayor número de seguidores los cinco mismos clubes que en Instagram, aglutinándose en Twitter un mayor número de seguidores por parte del resto de clubes, en comparación con Instagram. En Twitter la cifra más baja de seguidores se corresponde con el Getafe CF, con 109.900 seguidores.

En contraposición a estos datos observados, comprobamos que el perfil del Comité Técnico de Árbitros (CTA) en la red social Twitter (*Imagen 1*) cuenta con un número muy inferior de seguidores que cualquier club de fútbol profesional.

### Imagen 1. Twitter del CTA



### Fuente: Perfil oficial de Twitter del CTA

Como observamos en la *imagen 1*, el CTA cuenta con tan solo 8.370 seguidores en Twitter. Llama la atención esta cifra tan baja, pues según la Real Federación Española de Fútbol en 2014 se colegiaron 16.000 árbitros en España (Real Federación Española de Fútbol, 2014), por lo que cabe pensar que el número de seguidores del CTA en Twitter debería ser, al menos igual al número de árbitros existentes en el territorio español.

Otro dato que muestra la importancia que los clubes de fútbol le han dado a las redes sociales, así como la influencia del fútbol en la sociedad actual es que ocho de las diez cuentas con más seguidores están relacionadas con el fútbol, según datos obtenidos del IV Estudio sobre los usuarios de Facebook, Twitter e Instagram en España (ABC, 2018).

### Figura 2. Perfiles más seguidos de Twitter



### Fuente: ABC

**Figura 3. Evolución de Instagram**



**Fuente: ABC**

Otra de las redes sociales más utilizadas en la actualidad, como comentamos anteriormente, es Instagram. Cada día cuenta con más usuarios registrados, hecho que podemos observar gráficamente en la *figura 3*, donde se comparan los usuarios registrados en Instagram en los años 2016 y 2017, observándose un claro aumento de un año al siguiente.

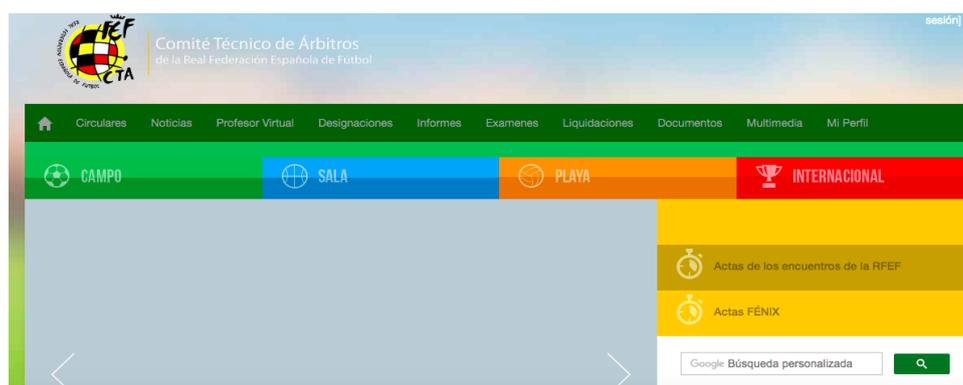
En la *figura 3*, encontramos un gráfico de barras en el que se recogen y comparan los usuarios registrados en Instagram en los años 2016 y 2017. Estos datos han sido obtenidos del IV Estudio sobre los usuarios de Facebook, Twitter e Instagram en España (ABC, 2018).

Como podemos observar en la *figura 3*, en 2017 en España existían aproximadamente diez millones de usuarios registrados, lo que resulta una gran oportunidad para darse a conocer y adquirir nuevos clientes. Dada la importancia de esta red social, resulta llamativo que el CTA no disponga actualmente de perfil en Instagram.

Teniendo en cuenta la importancia actual que cobran las redes sociales en nuestra sociedad y analizando los datos recogidos en la *figura 2* y *figura 3*, si trasladamos esto a nuestro trabajo y concretamente, al CTA, concluimos que esta entidad debería hacer más hincapié en las redes sociales más usadas actualmente, pues es una manera muy efectiva de darse a conocer en la población. Por ello, podría llevar a cabo distintas acciones como:

- Potenciar la red social Twitter y fomentar en ella un contenido visible e innovador, tratando así de llegar a más usuarios y dando a conocer la labor diaria del árbitro.
- Crear un perfil en la red social Instagram, pues su auge en los últimos años y la cantidad de usuarios registrados actualmente supondría una buena forma de darse a conocer en la población.

## ***Imagen 2. Web corporativa del CTA***



***Fuente: Web del Comité Técnico de Árbitros***

El CTA cuenta con una web corporativa propia. Los campos disponibles dentro de la misma quedan representados en la *Imagen 2*. Los datos han sido obtenidos de: RFEF- CTA (Comité Técnico de Árbitros de la Real Federación Española de Fútbol, 2020).

El acceso a la página web se encuentra limitado a aquellas personas pertenecientes al colectivo arbitral, concretamente a aquellos árbitros de categoría nacional. El uso de la web es además limitado, ya que los árbitros acceden a ella para realizar las actas federativas (documento donde se recogen los hechos e incidentes que han tenido lugar en un partido) así como para llevar a cabo las liquidaciones correspondientes a los encuentros.

La sección de Noticias constituye el segundo campo más visitado por los árbitros (después del campo de actas y liquidaciones). En él se encuentran de manera actualizada noticias referentes al árbitro y a todos los aspectos que conciernen al mismo.

Tras analizar la página web del CTA nos encontramos con una serie de impedimentos que dificultan que la población pueda saber más acerca de la labor del árbitro:

- Acceso limitado a la misma: imposibilidad de acceso si no eres árbitro de categoría nacional.
- Uso limitado: sólo herramientas disponibles para la labor del árbitro.
- No se humaniza la figura del árbitro: no da a conocer la labor del árbitro ni su figura en la sociedad.
- Dedicada al fútbol profesional: dejando de lado a gran parte de la sociedad.

Desde el Comité Técnico de Árbitros se debería hacer más hincapié en la importancia de la comunicación con sus públicos, mediante el uso de las redes sociales, así como modificando su web corporativa, modificando el acceso o sus usos, para poder llegar a más personas. Estos hallazgos y, sobre todo, la imposibilidad de acceso a la página web del CTA de personas ajenas al colectivo arbitral, así como de determinados árbitros (aquellos que no son de categoría nacional), resaltan la carencia comunicativa del CTA hacia la población. De esta

manera resulta complicado que los ciudadanos entiendan la importancia y conozcan la labor del árbitro y por consiguiente sea más difícil conseguir el respeto colectivo por parte de la población.

### 3.3. El Comité Técnico de Árbitros (CTA)

Como ya mencionamos, la organización escogida para la elaboración del Plan de Comunicación es el Comité Técnico de Árbitros, en especial la Delegación de Sevilla.

En primer lugar, vamos a conocer al CTA, para posteriormente pasar a conocer más a fondo la Delegación de Sevilla de Árbitros en concreto.

El CTA es un órgano técnico subordinado a la Real Federación Española de Fútbol (RFEF), cuya función principal es atender directamente el funcionamiento del colectivo federativo de árbitros. Se encuentra organizado de la siguiente manera:

- Presidente
- Adjunto a la Presidencia
- Vicepresidente Económico
- Vicepresidente Formación y Desarrollo
- Vicepresidente de Coordinación Interterritorial y Relaciones Institucionales
- Asesor jurídico
- Secretario

En la *imagen 3*, podremos observar la estructura organizativa que presenta el CTA. Desde el 23 de mayo de 2018, la Junta Directiva que lleva encargada del funcionamiento del colectivo arbitral es la siguiente:

#### ***Imagen 3. Organigrama del CTA***



***Fuente: Web del Comité Técnico de Árbitros***

Datos obtenidos de RFEF-CTA (Comité Técnico de Árbitros de la Real Federación Española de Fútbol, 2020).

Además de de los componentes que aparecen en la *imagen 3*, encontramos:

- Asesor jurídico: D. Álvaro Sergio Álvarez Pérez
- Secretario: D. Manuel Díaz Morales

Como ya hemos mencionado, la elección del CTA para la elaboración de un plan de comunicación es debida a la relación interpersonal que nos une desde hace diez años, siendo actualmente árbitro de la categoría División de Honor y árbitro asistente de Tercera División. Durante mi trayectoria en el colectivo arbitral, he descubierto la carencia que tenemos los árbitros en cuanto a comunicación con el resto de la sociedad, no conociendo el esfuerzo que hacemos todos los fines de semana, recorriendo diferentes pueblos para ejercer nuestra labor.

Cuando me inscribí en la Delegación de Sevilla como árbitro tenía tan sólo dieciséis años. Hasta entonces siempre había practicado fútbol, pero como jugador. Siempre entendí el respeto que merecían los árbitros, ya que mi padre ejerció durante diez temporadas como árbitro asistente en Primera División Española, y gracias a ello supo inculcarme los valores que el fútbol debía transmitir a la sociedad: respeto, diversidad, integración y deportividad.

Al ingresar en el colectivo arbitral, el primer objeto que me dieron en la Delegación fue una escarapela que indicaba que era menor de dieciocho años. No entendí la necesidad de tener que indicar mi edad, ya que nunca lo había portado como futbolista. Con el paso de los partidos logré comprender el trasfondo de la escarapela, y no era más que hacerle saber a los aficionados que al ser menor de edad, cualquier insulto o agresión hacia mí tendría una sanción mayor.

Lo que me gustaría transmitir con esta anécdota es que el respeto, un valor que inicialmente puede parecer básico y llevado a cabo por todos, es un hecho que no debe darse por sentado, pues al menos en el fútbol cada fin de semana queda demostrado su carencia en los campos. En las diez temporadas que llevo arbitrando, no sabría decir un único partido en el que no haya recibido insultos y amenazas cuando me dirigía a hacer lo que me gusta, arbitrar. Si atendemos a una utopía, el desarrollo normal de un partido debería ser la llegada a las instalaciones de futbolistas, entrenadores y árbitros, desarrollándose con normalidad el encuentro y todos deberíamos abandonar las instalaciones sin ningún tipo de problemas.

Por ello, uniendo mi experiencia en el mundo del arbitraje y los conocimientos adquiridos en los cuatro años de Grado, elaboraremos un Plan de Comunicación que trate de acercar a los ciudadanos la figura del árbitro e intente visibilizar el esfuerzo realizado a diario por ellos.

### 3.4. Sociedad y arbitraje

Los árbitros forman un colectivo poco estudiado dentro del deporte en sí. Su principal objetivo como deportista es alcanzar un buen rendimiento, que les permita juzgar de forma correcta los hechos e incidentes ocurridos en el terreno de juego. Para ello entrenan a diario, tienen una serie de controles teóricos a través de los cuales se mide si están aptos para arbitrar, tienen clases formativas y los fines de semana en los terrenos de juego tienen que poner en práctica todos esos conocimientos adquiridos.

A nivel social, el arbitraje no sólo es el que podemos ver a nivel profesional en la élite, este empieza desde las edades más tempranas, en el fútbol base. A pesar de la gran cantidad de aspectos que le diferencian, ambos tienen algo en común, en todos entran en juego cuatro actores: jugadores, entrenadores, familiares y el árbitro.

La labor del árbitro en un terreno de juego no sólo se limita a sancionar técnica y disciplinariamente lo que ocurre durante los minutos de juego, sino que se convierte en una figura muy importante para la educación y formación en el fútbol base, tratando de transmitir valores como el respeto o el juego limpio. Pero no sólo debe ser el árbitro el que transmita valores positivos, desde el banquillo (entrenadores) y desde la grada (familiares) se debe formar una unión para entre todos hacer del deporte un altavoz del respeto, empatía, tolerancia y deportividad.

La figura del árbitro está infravalorada por la sociedad, y a estos deportistas cada fin de semana se les falta al respeto, siendo todo lo contrario los valores como la solidaridad, respeto y empatía los que trata de transmitir el deporte en sí.

Para plasmar la violencia presente en el fútbol desde las categorías inferiores, hemos recurrido a dos ejemplos. El primero de ellos es un ejemplo de insultos machistas que reciben muchas árbitras actualmente.

#### *Imagen 4. Violencia en el deporte*



#### **El público de un partido de fútbol juvenil insulta a una árbitra al grito de “zorra, vete a fregar”**

VICTORIA TORRES BENAYAS / ISABEL VALDÉS | Madrid | 19-11-2019 - 19:26 CET

La madre de la colegiada denuncia que su hija tuvo que soportar "90 minutos" de improperios sin que "nadie" se dignara a condenarlos

***Fuente: El País***

La *imagen 4* fue obtenida del ya citado diario El país. La noticia fue publicada el día 18 de Marzo de 2019 (Benayas, 2019).

La noticia mostrada en la parte superior cuenta la situación vivida por una árbitra en un partido de juveniles (16-19 años) disputado en la Comunidad de Madrid. Durante los 90 minutos que duró el partido, estuvo expuesta a numerosos insultos machistas. La madre relata que ninguno de los familiares allí presentes hizo nada porque detuvieran los insultos, acto que los convierte a todos en cómplices, hecho que nos hace plantearnos: ¿Hay que llegar a la agresión física para que se denuncien estos casos? Bajo mi punto de vista, no deberíamos considerar estas actitudes como normales y menos aún, justificarlas con errores del árbitro, sino denunciarlas y llevar a cabo sanciones a las personas responsables.

El segundo ejemplo de violencia es una anécdota propia ocurrida durante el transcurso de la temporada pasada (2018-2019) en un partido de la categoría Benjamín, niños de nueve-diez años. Cuando llevábamos disputados 35 minutos de encuentro, estuve obligado a detener el juego ya que un grupo de padres en la grada comenzaron a agredirse. Ante esta situación, los niños, asustados, corrieron hacia mí llorando y pidiéndome que hiciera algo. Además de la difícil situación que supuso para mí y sobre todo para los niños tan pequeños, cabe destacar que tristemente no es sino un suceso más de cada jornada, a los que no le dan la repercusión ni trascendencia que merecen en ningún medio de comunicación.

Ante esto, la sociedad debería denunciar este tipo de comportamientos en lugar de contribuir a ellos. Como hemos mencionado, estos actos de violencia deberían ser dados a conocer desde los medios de comunicación, así como otorgarles mayor importancia. Por otra parte, los propios árbitros deberían unirse para denunciar sin miedos este tipo de actos. En definitiva, cada uno puede ayudar a cambiar esta situación aportando su granito de arena, persiguiendo el entretenimiento y disfrute por parte de los niños, los que deberían ser los únicos protagonistas, sin olvidar el respeto y la deportividad.

### **3.5. La importancia del plan de comunicación**

En los apartados anteriores hemos explicado qué es el concepto de comunicación y los beneficios que reporta, cómo plantean la comunicación los clubes profesionales de la Liga Española y el CTA, también se ha presentado el CTA y estudiado su estructura y además hemos unido la sociedad y el arbitraje a través de experiencias personales en el mundo del fútbol. A continuación, vamos a explicar el porqué de la importancia del plan de comunicación para este proyecto.

Actualmente, sin tener en cuenta el sector al que se dediquen, todas las organizaciones tienen la necesidad de comunicarse. En muchas ocasiones, la comunicación en las empresas está en manos de personas que no son profesionales en la materia e incluso en muchos casos se improvisa. Este es el caso del CTA. Por ello, resulta una entidad candidata para llevar a cabo una profesionalización de la comunicación, y conseguir el acercamiento con la sociedad.

Concretamente, la necesidad de una buena comunicación por parte de la Delegación de Sevilla del CTA viene por:

- La necesidad de mantener una relación bidireccional con sus miembros (árbitros, informadores, directivos, etc)
- La necesidad de considerar al árbitro como un deportista más
- Normalizar la situación con el entorno que nos rodea
- Humanizar la figura del árbitro
- Mostrar el esfuerzo (entrenamientos, exámenes, partidos, etc) diario de este colectivo para así visibilizar la dificultad de conciliación entre la vida laboral y la familiar.

Llevar a cabo una buena comunicación que cumpla las necesidades mencionadas anteriormente, ayudaría a cumplir el objetivo final: el respeto por parte de la sociedad.

La elaboración de un Plan de Comunicación comenzará con el diseño de un documento que defina las estrategias de comunicación (interna, externa e identidad visual corporativa) a llevar a cabo y en el que se definan unos objetivos por parte de la organización. Esto se alcanzará a través de las acciones comunicativas previstas en el mismo.

Para comenzar el Plan de Comunicación, debemos establecer los pasos a seguir. Los pasos más importantes para desarrollar en un plan de comunicación según Viñes y Gauchí (2014, pp 1-17) son:

- Análisis de la situación
- Diagnóstico de la situación (DAFO)
- Determinación de los objetivos de comunicación
- Elección de las estrategias
- Definición de los planes de acción
- Presupuesto, Cronograma y Seguimiento
- Evaluación

Siguiendo estos pasos, llevaremos a cabo la elaboración del Plan de Comunicación de la Delegación de Sevilla del CTA, que ayude a cumplir los objetivos y necesidades propuestas.

## **4. El cliente**

### **4.1. La práctica deportiva**

Actualmente, el deporte se ha transformado en un elemento trascendental para la sociedad, llenando gran parte del tiempo libre y de ocio de las personas. Además, tiene gran repercusión económica en varios sectores: desde los practicantes hasta en las ciudades y países.

Comparando los distintos deportes existentes y relacionándolos con el interés que causan en la población, se comprueba que el fútbol ocupa el primer lugar, véase *tabla 1*.

**Tabla 1. Interés por el deporte**

Fútbol	54,3
Automovilismo	29,9
Tenis	29,6
Baloncesto	25,9
Motociclismo	22,8
Atletismo	15,5
Otro deporte	23,0
NS	12,9

Fuente: CIS, E-2.705 (mayo de 2007).  
Unidad: Porcentaje. Base total muestra.

Como podemos observar en la *tabla 1*, obtenida de un análisis realizado por Goig (2016, p.121), el fútbol es el deporte que mayor interés causa a la población, por delante de otros deportes como el automovilismo, tenis o baloncesto.

Las personas que practican algún deporte y más concretamente fútbol suelen acudir a una serie de entrenamientos durante la semana en los que van adquiriendo nuevos aprendizajes y técnicas relacionadas con el deporte en cuestión. Posteriormente, en el caso de llevar a cabo dicho deporte de manera profesional, ponen en práctica las habilidades aprendidas en las competiciones oportunas.

El deporte según Carrera Hernández (2015, pp.7-8) es altamente beneficioso para la salud de las personas, repercutiendo positivamente no solo en lo físico, sino también en lo social y en lo psicológico. Algunos de los beneficios que proporciona son:

- Disminución del riesgo cardiovascular
- Contribuye a la reducción de la presión arterial
- Aumento de la autoestima gracias a la interacción social
- Permite ampliar el círculo social
- Reduce el estrés
- Previene el deterioro cognitivo

Como vemos, son muchos los beneficios que nos puede aportar el deporte. Sin embargo, debemos establecer el nivel al que realizamos el deporte, pues una práctica excesiva puede hacer que no solo obtengamos beneficios sino también problemas de salud.

La práctica excesiva de deporte y, sobre todo, llevada a niveles altos de competición pueden conllevar una malinterpretación de la competitividad que, de manera normal, debería

promover el deporte. Esto puede llevar a una frustración excesiva e incluso a actos violentos cuando no se alcanzan los objetivos esperados.

Los agentes que participan directa o indirectamente en la práctica de deporte deben ser conscientes del poder de transmisión de valores asociado al deporte y tenerlo presente durante la práctica deportiva. Como sabemos, los principales protagonistas del deporte son los deportistas, ellos son, al fin y al cabo, quienes ponen en práctica sus habilidades para captar la atención de los aficionados. Pero además de ellos, no podemos olvidar al resto de actores secundarios que entran en juego en el deporte, sin los cuales no podría tener lugar la práctica deportiva: sus familiares, sus amigos, los entrenadores, el árbitro etc, y cuya actuación también influye en la transmisión de valores de la que hablamos.

El árbitro, juega un papel fundamental en este aspecto. Se trata de una figura a veces olvidada o menospreciada, cuyo cometido es hacer que el deporte se lleve a cabo respetando las reglas de juego y quien intenta que el deporte, además de un espectáculo, sea un modo de transmitir valores positivos. El árbitro, por tanto, podría considerarse un actor principal, ya que sin su presencia sería imposible denominar deporte a lo practicado, pasando a ser una simple actividad física o ejercicio.

Durante la práctica de cualquier deporte en competición, el árbitro es quién toma las decisiones relativas a las reglas de juego. Dichas decisiones son a veces, erróneas. Actualmente, llama la atención como hablar de la figura del árbitro supone en la mayoría de las ocasiones, una crítica (no precisamente constructiva) a sus decisiones, no teniendo en cuenta las decisiones acertadas que también ha tomado.

Si a esto le sumamos que algunas de las decisiones tomadas por los árbitros o jueces deportivos, repercuten directamente en el deportista influyendo directamente en el cumplimiento o no de sus objetivos personales, hace aún más difícil educar a la población en el respeto a esta figura. Por ello, debemos ser conscientes de la dificultad que supone dirigir un deporte y hacer cumplir y respetar las reglas de juego, así como la toma de decisiones durante la práctica deportiva. El objetivo debe ser el mismo por parte de todas las personas que integran el deporte: poder crear y desarrollar una actividad deportiva en un espacio libre de confrontación, en el que tanto deportistas como árbitros puedan poner en práctica sus habilidades sin miedo al error y a la crítica.

## **4.2. El árbitro y mi experiencia personal**

Como ya hemos mencionado, el árbitro es clave en el desarrollo del deporte, ya que su ausencia impediría que una competición tuviese lugar. Actualmente, vemos necesario fomentar la carrera de los árbitros pues hoy, no hay nada que pueda suplir su función. Pese a su repercusión, nos llama la atención la falta de investigación de la figura del árbitro en la psicología del deporte.

Según Alonso, Itziar, & Gómez (2008, pp 187-203), los aspectos que dificultan la decisión de ser árbitro son, entre otros:

- Gran cantidad de viajes semanalmente
- Problemas familiares
- Imagen impopular

Sin embargo, en el mismo artículo se hace referencia a las motivaciones que encuentran los jóvenes para decidir ser árbitro:

- Entusiasmo por el deporte
- Desafío y emoción
- Ingresos extra

La experiencia propia me lleva a decir que ser árbitro es un conjunto de todas ellas, las motivaciones y las dificultades. Podría decir que no se es árbitro durante el partido y se deja de serlo al acabar, sino que se es las 24 h del día. En las diez temporadas que llevo ejerciendo de árbitro, el arbitraje me ha enseñado gran cantidad de valores como el esfuerzo, la dedicación, la responsabilidad, la toma de decisiones, etc.

La imagen del árbitro en la sociedad actual conlleva muchas veces que las dificultades de elegir ser árbitro superen las motivaciones pues hoy en día, ser árbitro es llevar a cabo un duro entrenamiento semanal que no se ve recompensado, es implicarse y poner en práctica las habilidades aprendidas sobre el terreno de juego para escuchar críticas y no ver valorado el esfuerzo.

A pesar de esto, también encuentro una serie de motivaciones que me hacen seguir formando parte del colectivo arbitral y dentro de las cuales podría mencionar: haber encontrado a amigos que comparten la misma afición y sentimientos hacia el arbitraje, las ganas y capacidad de superación personal, los valores aprendidos ya mencionados, etc.

Teniendo en cuenta los aspectos positivos y negativos, he aprendido que el árbitro es una figura fundamental dentro de un deporte y que no solo se encarga de hacer cumplir las reglas de juego sino de fomentar el juego limpio y tratar de transmitir valores positivos a las personas implicadas en dicho deporte.

### **4.3. La organización: Delegación de Sevilla de Árbitros**

El CTA organiza su estructura provincial mediante Delegaciones Provinciales, ubicadas en las distintas capitales de provincia de Andalucía. Por tanto, en Andalucía se disponen de ocho Delegaciones Provinciales (Huelva, Sevilla, Cádiz, Córdoba, Jaén, Almería, Granada y Málaga). Estas entidades representan a la organización arbitral dentro de su provincia, siendo su objetivo principal, según el Libro II del Reglamento general de la RFAF (2018, p.68), “atender a los partidos de las competiciones programadas por la Federación Provincial, ayudando junto al CTA en la designación y formación de los árbitros. Para ello las

Delegaciones Provinciales estarán formadas por un Delegado Provincial y seis vocales como máximo”.

Desde el año 2005, la estructura de la Delegación de Sevilla es la siguiente:

- Delegado: José Luis Pedroso Márquez
- Secretario: Antonio Cerquera Burgos
- Tesorero: José María Sánchez Cáceres
- Vocal de Información: Horacio de Jesús Borrallo
- Vocal de Designación: Francisco De los Santos Martínez
- Vocal de Capacitación: José Vázquez Galán
- Fútbol Sala: Juan Luis Cueto Rodríguez

En 2020, la Delegación de Sevilla de Árbitros dispone de un total de 529 árbitros inscritos. En la *figura 4*, podremos observar cómo se encuentran distribuidos en las diferentes categorías:

***Figura 4. Árbitros de la Delegación de Sevilla.***

1ª.DIVISIÓN FÚTBOL SALA	1
2ª. DIVISIÓN	2
2ª. DIVISIÓN B	3
2ª.DIVISIÓN B FÚTBOL SALA	8
2ª.DIVISIÓN FÚTBOL SALA	2
3ª. DIVISIÓN	14
3ª.DIVISIÓN FÚTBOL SALA	14
ÁRBITRO AUXILIAR	50
ÁRBITRO DE FÚTBOL SALA BASE	11
ÁRBITRO FORMADOR FÚTBOL BASE	44
ÁRBITRO NUEVO INGRESO	82
ÁRBITRO NUEVO INGRESO F.S	11
ASISTENTE 1ª.DIVISIÓN	2
ASISTENTE 2ª.DIVISIÓN	2
ASISTENTE 2ª.DIVISIÓN B	1
ASISTENTE 3ª.DIVISIÓN	14
DELEGACIONES CTA	2
DELEGADO PARTIDO NACIONAL	2
DELEGADO PROV. SEVILLA	1
DIVISIÓN HONOR SENIOR	13
INFORMADOR 2ª.DIVISIÓN B	5
INFORMADOR DIRECCIÓN TÉCNICA	5
INFORMADOR NAC.FUTBOL SALA	2
INFORMADOR PROVINCIAL	8
INFORMADOR REGIONAL	14

INFORMADOR REGIONAL FUTBOL SALA	3
OFICIAL	110
PROVINCIAL	60
PROVINCIAL F.SALA	37
SUBDELEGADO MARCHENA (SEVILLA)	1
VOCAL DELG.PROVINCIAL (en blanco)	5
<b>Total general</b>	<b>529</b>

*Fuente: Delegación de Sevilla de Árbitros*

Dentro de los 529 árbitros que observamos en la *figura 4*, encontramos que un 93,6% son hombre (495 árbitros) y el 6,4% restante son mujeres (34 árbitras). En la *figura 5* queda representada la distribución de las 34 árbitras en las diferentes categorías:

*Figura 5. Árbitras de la Delegación de Sevilla.*

<b>FEMENINO</b>	<b>34</b>
ÁRBITRO AUXILIAR	3
ÁRBITRO NUEVO INGRESO	12
ÁRBITRO NUEVO INGRESO F.S	1
ASISTENTE 3ª.DIVISIÓN	2
INFORMADOR PROVINCIAL	1
OFICIAL	8
PROVINCIAL	4
PROVINCIAL F.SALA	3

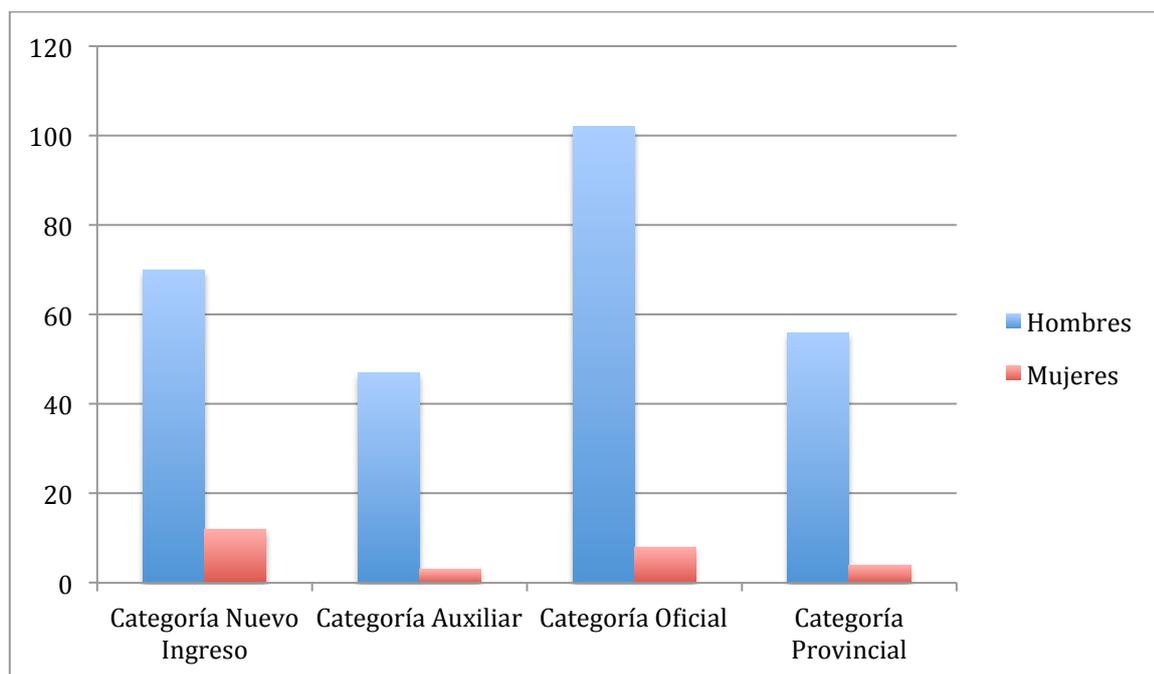
*Fuente: Delegación de Sevilla de Árbitros*

Haciendo una distinción por sexos dentro de cada categoría encontramos:

- Categoría Auxiliar: Total de 50 árbitros: 3 mujeres (6%) / 47 hombres (94%)
- Árbitro Nuevo Ingreso: Total de 82 árbitros: 12 mujeres (14,6%) / 70 hombres (85,4%)
- Provincial: Total de 60 árbitros: 4 mujeres (6,7%) / 56 hombres (93,3%)
- Oficial: Total de 110 árbitros: 8 mujeres (7,2%) / 102 hombres (92,8%)

En la *figura 6*, observamos de manera gráfica esta distinción por sexos de los integrantes arbitrales de cada categoría de fútbol.

**Figura 6. Gráfica comparativa.**



**Fuente: Delegación de Sevilla de Árbitros**

Como podemos observar en la *figura 6*, a excepción de la categoría de Nuevo Ingreso, el porcentaje de mujeres por categorías permanece estable, en contraposición a la proporción de hombres por categorías, cuyo porcentaje es muy variable.

Atendiendo al porcentaje de mujeres por categoría, cabe destacar que el porcentaje de mujeres de nuevo ingreso en el arbitraje duplica el de las mismas en el resto de las categorías. Se trata de un dato esperanzador y optimista el hecho de que la mujer opte por inscribirse en la Delegación de Sevilla como árbitra.

La Delegación sevillana de árbitros se fundó en 1975, siendo su primera residencia la calle Jesús de la Vera Cruz, Bajo 9, un local de unos aproximados 100 metros cuadrados, hasta el año pasado, trasladando la sede a la calle Afán de Ribera número 17, en el barrio del Cerro del Águila. Cabe destacar que ha sido una renovación positiva para el colectivo ya que la nueva sede cuenta con mayor espacio, nuevo equipamiento informático y nuevas salas habilitadas para la formación y desarrollo de los árbitros.

La Delegación de Sevilla, según el Libro II del Reglamento general de la RFAF (2018, pp 68-70) atiende a las siguientes funciones:

1. Establecer los niveles de formación arbitral.
2. Clasificar técnicamente a los árbitros y, a tenor de la evaluación realizada por sus comisiones, proponer a la Junta Directiva de la RFAF, los ascensos y descensos y la adscripción de los árbitros a las categorías correspondientes.

3. Proponer los candidatos a árbitros de categoría nacional.
4. Designar a los árbitros que deban dirigir partidos en el ámbito de la RFAF y en las categorías delegadas.
5. Ejercer la facultad disciplinaria, imponiendo en su caso las sanciones que procedan por infracciones de orden técnico, directamente o a través del órgano designado al efecto.
6. Elevar a la Junta Directiva, antes del 1 de julio, para la temporada siguiente, el importe de los derechos de arbitraje, organización arbitral, gastos de desplazamiento y dietas.
7. Promulgar mediante Circulares, las normas reglamentarias y disposiciones técnicas necesarias para el desarrollo de competiciones, referidas al ámbito arbitral.
8. Representar a la organización arbitral provincial ante el Comité de Árbitros.
9. Captar, formar y perfeccionar tanto a los árbitros en activo, como a informadores, en las modalidades de fútbol.
10. Defender jurídicamente a sus miembros, en acciones derivadas del ámbito deportivo.
11. Interponer recursos ante los órganos federativos que correspondan.
12. Asistir a las asambleas provinciales de la organización por medio del Delegado o persona en quien delegue.
13. Cualesquiera otras que le vengan legal o reglamentariamente atribuidas, o le sean delegadas por la RFAF o la RFEF o de su Comité Técnico Nacional de Árbitros.

Teniendo en cuenta las funciones mencionadas, nos preguntamos lo siguiente: ¿Cuántas funciones se relacionan con la comunicación? Pues bien, nos encontramos con tres funciones (1, 7 y 9) relacionadas con la comunicación, pero encontrando en todas ellas un mismo enfoque hacia un tipo de comunicación interna, es decir, aquella que se produce en el seno de una organización (personal de la organización, directivos, socios, accionistas).

Si nos centramos en la comunicación interna por ser la única que lleva a cabo esta entidad, recordamos que en una organización se puede establecer diferentes tipos de comunicación interna (comunicación descendente, ascendente, lateral u horizontal y diagonal), según Guzmán (2012, pp. 74-77), siendo el tipo descendente el llevado a cabo por la organización en estudio, pues la comunicación transmitida va desde los altos cargos de la organización hacia los cargos más bajos de la misma. Recordamos que la comunicación descendente se caracteriza por transmitir instrucciones, estrategias, objetivos, etc.

Todas las funciones mencionadas anteriormente y la estructura de la que se compone la Delegación de Sevilla tienen como misión dirigir, organizar y representar a la columna vertebral de la organización: los árbitros.

Los árbitros, según el Libro II del Reglamento general de la RFAF (2018, p.74), “son los miembros de la organización arbitral que tienen la misión de dirigir los encuentros o asistir al principal en su dirección, con las competencias y ejercicio de poderes que le otorgan las reglas del juego y demás normas”.

#### 4.4. El *briefing* del cliente

Responsable	JAIME FERNÁNDEZ MARTÍNEZ
Proyecto	PLAN DE COMUNICACIÓN DELEGACIÓN SEVILLA
<i>Brief Version</i>	V1

### INTRODUCCIÓN

Se propone la realización de un Plan de Comunicación a la Delegación de Sevilla de Árbitros con el objetivo de ayudar a crear un sistema de comunicación integral, que comprenda la comunicación interna, externa y la identidad visual corporativa de la Delegación, aumentar su notoriedad y como objetivos secundarios mejorar la comunicación con los árbitros y captar más integrantes en las campañas de nuevo ingreso.

#### **PROYECTO** ¿Qué tenemos que hacer?

Para elaborar el Plan de comunicación, en primer lugar, deberemos conocer los objetivos que pretende alcanzar la Delegación de Sevilla a través de una buena comunicación. La Delegación de Sevilla de Árbitros es la organización encargada de representar al estamento arbitral sevillano, siendo su objetivo principal, según el Libro II del Reglamento general de la RFAF (2018, p.68), atender a los partidos de las competiciones programadas por la Federación Provincial, ayudando junto al CTA en la designación y formación de los árbitros.

En segundo lugar, debemos detectar su público objetivo, es decir, el núcleo de la población al que se dirige la Delegación. Posteriormente, habrá que conocer qué estrategias y acciones llevan a cabo normalmente.

Por último, hay que trabajar en las formas de comunicación que podemos dividir en dos etapas principales:

1. Durante la temporada: Hay que ir viendo cómo se van desarrollando las competiciones, y a la misma vez, conforme van llegando a su fin establecer una preparación de la temporada siguiente. Por tanto, se debería realizar un trabajo de visibilidad tanto en redes sociales (RRSS) como en el punto de venta (entendiendo por punto de venta los lugares relacionados con la práctica de fútbol: colegios, campos de fútbol, delegación de árbitros, etc.).
2. Enero y Septiembre: corresponden al inicio y ecuador de la temporada. En estos meses habrá que ir preparando la captación de nuevos integrantes. Por ello, tendrá lugar el comienzo de las jornadas de captación en centros educativos, acompañado de una fuerte presencia en RRSS. En cuanto a las redes sociales se pretende: publicar

infografías sobre las jornadas de captación, cubrir los partidos disputados en la provincia de Sevilla e intentar fomentar la captación de nuevos árbitros para intentar que el número de nuevos árbitros sea superior a la temporada anterior.

## **PÚBLICO OBJETIVO**

La Delegación de Sevilla se dirige principalmente a:

- Árbitros de la provincia de Sevilla
- Informadores de la provincia

## **COMPETENCIA**

Actualmente la competencia directa de la Delegación de Sevilla de Árbitros es:

- Practicar deporte como futbolista.
- Curso de entrenadores.
- Ejercer como árbitro en otro deporte.

## **FRENOS:**

- Comportamiento de los aficionados.
- Insultos, amenazas, etc.
- Inscripción de 100 euros a abonar para entrar en el cuerpo.
- Viajes todos los fines de semana.
- Mal visto socialmente.

## **5. Análisis**

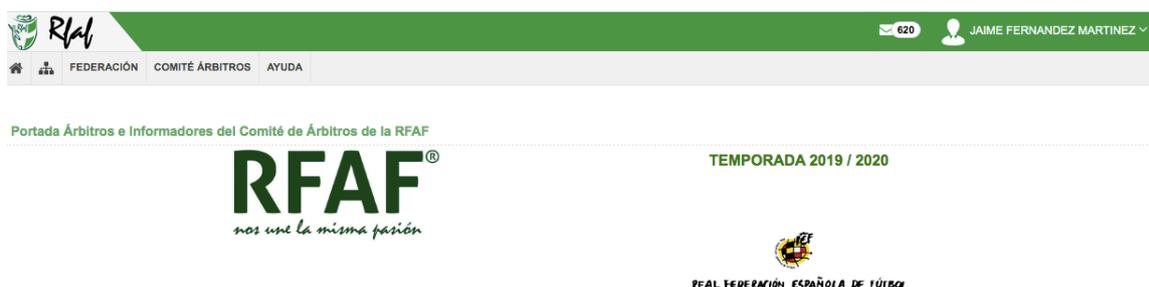
### **5.1. Diagnóstico**

#### **5.1.1. Diagnóstico general de la Delegación de Sevilla**

La Delegación de Sevilla hace uso de una serie de herramientas para mantenerse en contacto con su público interno y externo.

A **nivel interno**, hace uso de una intranet, véase *imagen 5*, a la cual pueden acceder los árbitros, los directivos, los informadores y, en definitiva, todas aquellas personas que pertenezcan a la organización. A su vez también utiliza el correo electrónico, que podemos ver en la *imagen 6*, que utiliza para dirigirse a los miembros de la organización para hacer llegar aspectos con carácter urgente. Por último, hace uso de una plataforma llamada Cloudlab, véase *imagen 7*, que utiliza para mantener la formación de los árbitros de la Delegación mediante pruebas escritas y vídeos.

### *Imagen 5. Intranet*



### *Fuente: Intranet RFAF*

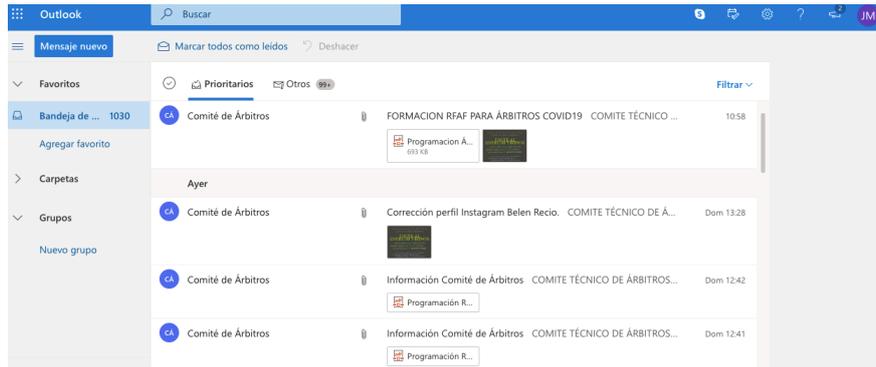
La *imagen 5* pertenece a la portada de la intranet, correspondiente a la Delegación Andaluza de Árbitros, que dispone de tres campos:

- Federación: en este campo nos encontramos con todos los documentos de los que dispone la Real Federación Andaluza de Fútbol, en formato descargable, lo que permite a los miembros de la Delegación conocer los estatutos y reglamentos internos de la organización.
- Comité Árbitros: en este apartado están disponibles las actas para que los árbitros puedan dejar constancia de los hechos e incidentes habidos en un encuentro. A su vez, podrán hacer consulta sobre su ficha técnica y sobre la calificación que van obteniendo a lo largo de la temporada.
- Ayuda: dispone de una guía rápida de configuración y de un apartado de resolución de problemas, donde están disponibles todos los números de teléfonos de todas las delegaciones.

El correo interno (simbolizado con un sobre situado a la derecha del apartado ayuda) es utilizado para notificar partidos, convocatoria de exámenes y pruebas físicas, calificaciones de la temporada, cursos de formación, etc.

Haciendo click sobre el nombre de usuario se accede al perfil del árbitro, donde aparecen los datos personales del árbitro en cuestión y desde donde se accede a cerrar la sesión.

### **Imagen 6. Correo electrónico.**



**Fuente: Correo electrónico oficial de la Delegación de Sevilla de Árbitros**

El contenido de los mensajes enviados a través del correo electrónico oficial, véase *imagen 6*, es de carácter informativo. Se utiliza, como mencionamos anteriormente, para dirigirse a los usuarios de manera más personal y con carácter de urgencia.

### **Imagen 7. Cloudlab.**



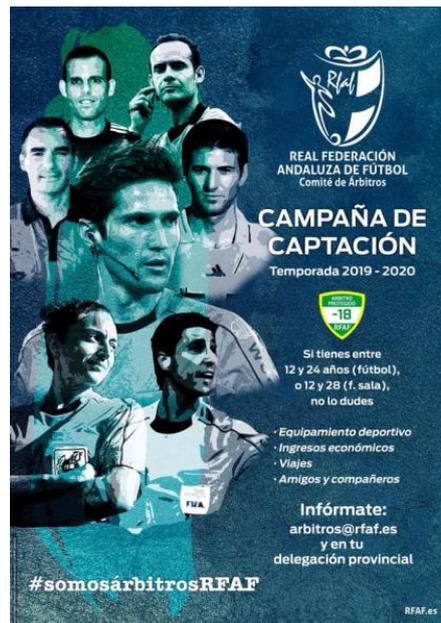
**Fuente: Cloudlab RFAF**

Por último, en la *imagen 7*, podemos encontrar la última herramienta de la que la Delegación hace uso a nivel interno. Cloudlab es una plataforma muy intuitiva, que dispone de un único campo: *Clips*. En él, podemos encontrar una serie de actividades dirigidas a los árbitros:

- **Vídeo tests:** se pone a disposición de los árbitros una serie de jugadas de partidos que deberán resolver.
- **Trivias:** consiste en pruebas teóricas sobre las Reglas de Juego.
- **Test de discusión:** es un chat disponible para dudas.
- **Feedbacks:** donde se muestran jugadas correspondientes a partidos de Tercera División, con la correspondiente explicación de la resolución de la jugada.

A **nivel externo**, llevan a cabo la realización de unas infografías, véase *imagen 8*, que tienen como objetivo fomentar la captación de nuevos árbitros. Por ello, son repartidas por lugares transitados por jóvenes deportistas. Además, realizan una serie de ponencias en las que miembros de la Delegación de Sevilla acuden a lugares como centros educativos para contarle a los alumnos los beneficios que reporta el ser árbitro.

### *Imagen 8. Infografías.*



*Fuente: Delegación de Sevilla de Árbitros*

Continuando con el análisis de la comunicación a nivel externo, en cuanto a las redes sociales, observamos que no dispone de perfil en Facebook, Twitter, ni Instagram, así como tampoco disponen de una web corporativa. Esto nos llama la atención considerablemente, ya que, según Colás, González, & de Pablos (2003, pp. 15-23), el 64,4% de los jóvenes andaluces hacen uso de las redes sociales diariamente, que sumado al 26% de los que la usan algunos días a la semana, conforman un total de un 90% de jóvenes haciendo uso de ellas en Andalucía. Esto nos lleva a pensar que sería un modo idóneo a explotar para llegar a los jóvenes.

Teniendo en cuenta lo citado anteriormente, consideramos que existe una carencia comunicativa por parte de la Delegación de Sevilla con sus públicos.

Para mejorar la comunicación necesita en primer lugar tratar de establecer una relación bidireccional con su público interno en la que exista una interacción comunicativa. Con respecto a su público externo consideramos necesario la creación de perfil en las tres principales redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter.

La idea de la creación de las redes sociales se potencia además por los beneficios que esto puede aportar. Estos, según García Jiménez (2018, pp.12-22), serían:

- Permiten estar al día
- Capacidad de influencia sobre los usuarios
- Usuarios dispuestos a comprometerse con una marca
- Establecer vínculos de confianza con los usuarios
- Conectar con los usuarios
- Llegar a muchas personas
- Resolver dudas

La creación de un perfil de la Delegación de Sevilla de Árbitros en las principales redes sociales nos ayudaría a acercarnos a los dos objetivos principales del plan de comunicación propuesto: crear un sistema de comunicación integral, que comprenda la comunicación interna, externa y la identidad visual corporativa de la Delegación sevillana de Árbitros y aumentar su notoriedad.

### **5.1.2. Objetivos de la comunicación**

La Delegación de Sevilla de Árbitros no cuenta con un plan de comunicación integral, por ello no tienen planteados objetivos globales de comunicación. A su vez, tampoco disponen de un departamento de comunicación, repartiéndose estas funciones entre los distintos trabajadores que se encuentra en la sede de la Delegación.

El objetivo fundamental de la Delegación es dar cobertura a todos los partidos que se disputan durante el fin de semana en la provincia de Sevilla, necesitando para ello disponer de árbitros suficientes para cubrir los partidos.

### **5.1.3. Situación del Sector**

Una vez hemos conocido cómo comunica la Delegación de Sevilla con sus públicos y cuál es su objetivo principal de comunicación, vamos a hacer un análisis de cómo el fútbol repercute en la sociedad española.

El fútbol es actualmente un altavoz para la sociedad, a través del cual se trata de promocionar una serie de valores como la responsabilidad, la evolución, la integridad, el compañerismo, el respeto, la deportividad y la superación.

Además, encontramos proyectos como *StreetLeague* o La liga *Genuine* que luchan contra la homofobia, el racismo y la discriminación. También encontramos proyectos como La Liga *Cities*, que tratan de hacer llegar a los aficionados la forma de vida de las ciudades a las que viajan sus equipos (gastronomía, cultura y arte).

La Liga Nacional de Fútbol atrae semanalmente a millones de espectadores, generando un gran volumen de negocio y miles de puestos de trabajos. Según el estudio realizado por PwC España para la Liga (2018, pp.1-43), la industria del fútbol en España:

- Generó una actividad económica de 15.688 millones de euros.
- Creó alrededor de 185.000 puestos de trabajo en la temporada 2016-2017.
- Recaudó 1.163 millones de euros de IVA
- Generó 1.036 millones de euros de Cotizaciones a la Seguridad Social

Otro dato significativo es la aportación que la industria del fútbol supuso en la temporada 2016-17 al empleo, generando 185.000 puestos de trabajo, es decir, 1 de cada 100 puestos de trabajos en España está relacionado con el fútbol. Además, el fútbol provoca el efecto “tractor” en otros sectores, es decir, genera actividad económica en otros sectores, impulsando ingresos adicionales en los mismos. Estos sectores son:

- Transporte y alojamiento
- Hostelería y restauración
- Medios de comunicación
- Juegos y apuestas
- TV de pago
- Videojuegos deportivos

Sumando los ingresos generados en los sectores anteriormente citados, el impacto de este efecto llamado “tractor” a la economía española alcanzó los casi 4.000 millones de euros en la temporada 2016-17.

Además de la repercusión económica que tiene este deporte, el fútbol también fomenta la integración social. Por este motivo, el fútbol, y el deporte en general, debe potenciarse desde los más pequeños para servir de transmisor de valores como el compañerismo, la responsabilidad, el respeto, la deportividad, etc., y no solo para la práctica de una actividad física.

Otro dato que pone de relieve el impacto del fútbol en nuestro país es la gran cantidad de personas afiliadas al fútbol base. Según el estudio realizado por PwC España (2018, pp.1-43), se encontraron más de un millón de personas afiliadas al fútbol base, véase *imagen 9*.

**Imagen 9. Afiliados al fútbol base**



**Fuente: PwC España**

Según el análisis realizado, podemos concluir que el fútbol en nuestro país es un sector muy importante para la economía, la cultura y la sociedad, aportando innumerables beneficios. Todo esto conlleva que este deporte tenga cada vez más peso en nuestra sociedad.

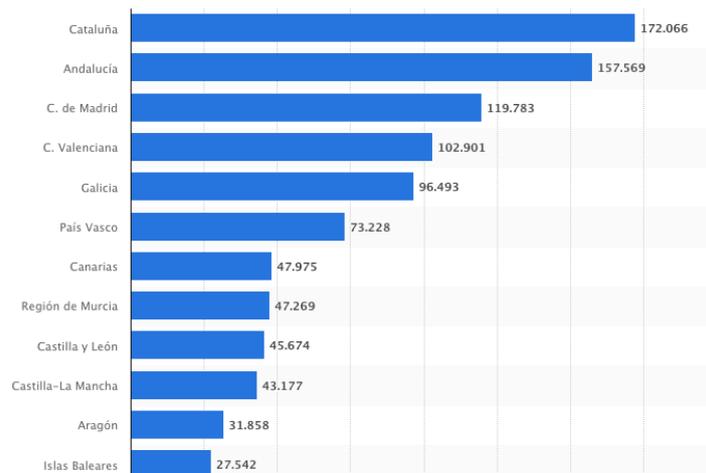
#### **5.1.4. Análisis Competencia**

Haciendo un análisis de la competencia, según la Delegación de Sevilla de Árbitros, sus competidores directos son:

- Futbolistas: la práctica de fútbol resulta muy atractiva a distintos niveles. A nivel infantil, el fútbol proporciona a los niños no sólo una actividad física, con los beneficios que eso supone, sino también una manera de sociabilizarse con otros compañeros y de adquirir valores como el respeto o el compañerismo. Al mismo tiempo, el fútbol profesional acapara la atención de los más pequeños, teniendo como ídolos a futbolistas profesionales e intentando imitar lo que ven en los partidos.

Como podemos observar en la *Imagen 10*, en 2018, Andalucía fue la segunda comunidad autónoma con mayor número de futbolistas inscritos, por lo que ser futbolista es el mayor reclamo para los más pequeños a la hora de practicar fútbol. Esto reafirma que los futbolistas son un claro competidor de la Delegación.

### **Imagen10. Afiliados al fútbol base**



**Fuente: statista.com**

- Curso de entrenadores: desde la Real Federación Andaluza de Fútbol (RFAF) se encuentra disponible el Comité de Entrenadores, el órgano técnico encargado del desarrollo y formación de los entrenadores de Andalucía. En él, se imparten cursos donde se tratan los conocimientos necesarios (técnicos, tácticos y psicológicos) para poder entrenar a un equipo. En la *Imagen 11* queda representada una noticia relacionada con las jornadas impartidas a los entrenadores en el portal web de la RFAF:

### **Imagen 11. Entrenadores**



**Fuente: RFAF**

- Árbitro en otro deporte: como último competidor, hemos estado investigando sobre los árbitros inscritos en otros deportes, obteniendo los siguientes datos:
  - Según el Comité Andaluz de Árbitros de Rugby, en 2020 disponen de 57 árbitros en activo.
  - Según la Real Federación Española de Tenis, en Andalucía hay un total de 66 árbitros en activo.

### 5.1.5. Mapa de públicos

INTERNO	EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleados</li> <li>• Directivos</li> <li>• Informadores</li> <li>• Árbitros</li> </ul>	<p><u>Mercado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aficionados</li> <li>• Clubes provinciales</li> <li>• Futbolistas</li> </ul> <p><u>Entorno social:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Familiares</li> <li>• Escuelas deportivas</li> <li>• Audiencia estudiantil</li> </ul> <p><u>Entorno organizacional:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Bancos</li> </ul>

### 5.1.6. Análisis DAFO comunicativo

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p><u>Comunicación corporativa:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Según la encuesta, el 27,1% de las 200 personas que respondieron el cuestionario conocen la Delegación de Sevilla de Árbitros, véase <i>Anexo 7</i>.</li> <li>- No disponer de un departamento de comunicación.</li> <li>- No establecer objetivos de comunicación.</li> <li>- No actuar bajo ningún plan de comunicación.</li> <li>- Ausencia de control de la comunicación.</li> <li>- No disponer de un Manual de Identidad Visual Corporativo.</li> <li>- No tener presencia en las redes sociales.</li> </ul> <p><u>Comunicación interna:</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de sesiones de captación en centros educativos.</li> <li>- Apariciones esporádicas en medios de comunicación tratando temas relacionados con el arbitraje.</li> <li>- Uso de una Intranet para mantener informados a sus miembros.</li> <li>- Uso de correo electrónico para dirigirse a sus miembros de forma más personalizada y urgente.</li> <li>- Uso de la plataforma Cloudlab para mantener activos de manera teórica y práctica a sus miembros.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- No tener un plan de comunicación interno.</li> <li>- No disponer de profesionales para dirigir la Comunicación.</li> <li>- Comunicación descendiente con sus miembros, exclusivamente, véase <i>Anexo 8</i>.</li> <li>- Descontento generalizado con la comunicación que la Delegación ejerce, en concreto, con los árbitros, según datos obtenidos en el <i>focus group</i>, véase <i>Anexo 8</i>.</li> </ul>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mal comportamiento de los aficionados.</li> <li>- Insultos, amenazas, etc.</li> <li>- Falta de medidas de seguridad y protección en los estadios de la provincia.</li> <li>- Viajes durante todos los fines de semana.</li> <li>- Mayor cobertura mediática de futbolista y entrenadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilidad de medios y herramientas para comunicarse.</li> <li>- Gran número de potenciales clientes en internet y redes sociales a los que poder llegar.</li> <li>- Formar parte del deporte líder del país: el fútbol.</li> <li>- Gran aportación socioeconómica del fútbol en España.</li> </ul>

## 5.2. Técnicas

### 5.2.1. La Encuesta

Uno de los métodos que vamos a utilizar para valorar la notoriedad de la Delegación de Árbitros de Sevilla en la población es la encuesta. La encuesta consiste, según Casanova Damín (2017, pp. 12-14), en la recolección de datos individuales para obtener durante la evaluación de estos, unos resultados significativos. El objeto final no es sólo la descripción, sino la aparición y comprobación de relaciones. Dentro de la encuesta, podemos encontrar preguntas que respondan a situaciones objetivas o subjetivas.

Hemos elegido la encuesta por considerar éste un método fiable para valorar datos en una población, ya que la recogida de datos se realiza de manera ecuánime y estandarizada y al realizarse de manera anónima, el número de participantes iba a ser mayor.

Con respecto a los tipos de encuesta, encontramos dos tipos: oral y escrita. Dada la situación actual, COVID-19, la encuesta no podía ser otra que escrita. Ésta ha sido difundida a través de Internet y aquellas personas dispuestas a realizarla, lo han hecho. Esta encuesta y sus resultados quedan recogidos en el *anexo 6*.

Como hemos mencionado, a través de la encuesta trataremos de valorar el grado en que la población conoce a la Delegación de Sevilla de Árbitros, con objeto de analizar previamente los resultados para poder llevar a cabo uno de una forma u otra, uno de los objetivos principales del plan de comunicación, “Aumentar la notoriedad de la Delegación, alcanzando al 50% del público directamente relacionado con la organización en el plazo de un año”.

La encuesta se ha dividido en tres bloques:

- Primer bloque: preguntas para conocer datos sociodemográficos de importancia y poder llevar a cabo análisis posteriores en función de ellos si estos fueran destacables.
- Segundo bloque: preguntas relacionadas con el fútbol, para conocer la relación de los encuestados con este deporte.
- Tercer bloque: preguntas acerca del grado de conocimiento de la población sobre la Delegación de Sevilla de Árbitros.

Con la colaboración de los participantes, pretendemos poder conocer la notoriedad de la Delegación de Sevilla de Árbitros, lo que nos servirá para el desarrollo del plan de comunicación.

### **5.2.2. Focus group**

Para conocer a nivel interno las impresiones de algunos de sus miembros (árbitros) hemos recurrido a la elaboración de un *focus group*. El *focus group*, según Casanova Damín (2017, pp. 14-16), es un tipo de método cualitativo, a través del cual la persona que investiga puede recoger datos y opiniones de los participantes en una conversación que se llevará a cabo de una manera abierta y libre.

Según Juan, Roussos & Santiago (2010, p.6), para la ejecución de esta técnica se requiere de un moderador, figura encargada de realizar una serie de preguntas racionalmente escogidas, con el fin de establecer una conversación fluida y cómoda entre los participantes, permitiendo que cada uno pueda dar su punto de vista de manera democrática y libre.

Como ha ocurrido con la encuesta, la situación actual (COVID-19) ha obligado a llevar a cabo el *focus group* de manera online. Tras valorar diferentes opciones para llevarla a cabo, la opción elegida finalmente fue la realización de una videollamada con las personas escogidas a través de la aplicación “Hangouts”.

Los componentes han sido cinco árbitros de diferentes categorías pertenecientes a la Delegación de Sevilla:

- Francisco (categoría Tercera División)
- Santiago (categoría Tercera División)
- Kevin Manuel (categoría División de Honor)
- Miguel Ángel (categoría Provincial)
- Víctor (categoría Oficial)

Una vez concertada la hora y el día previamente, la videollamada fue realizada el día 4 de abril de 2020 a las 12:00.

El moderador fue Jaime Fernández Martínez, encargado de llevar el orden de la conversación, preguntando a los participantes, que se encargaron de responder y debatir las cuestiones planteadas.

La conversación se encuentra resumida en el *Anexo 8*, habiendo obtenido previamente el permiso de todos los participantes para ello. Además, fue entregada a los cinco participantes para que así tuviesen información sobre la actividad realizada.

Para llevar a cabo el *focus group*, se realizó previamente el diseño de la misma.

## INVESTIGACIÓN CUALITATIVA “DELEGACIÓN DE SEVILLA DE ÁRBITROS”

### Protocolo para llevar a cabo el *Focus group*

#### Definición del problema

¿De qué manera se comunica la Delegación con su público interno, especialmente con los árbitros?

#### Objetivo general

Determinar el grado de satisfacción de los árbitros en cuanto a la comunicación interna con la Delegación.

#### Objetivos específicos

- Conocer qué es el arbitraje para los participantes
- Conocer las ventajas y desventajas de ser árbitro
- Identificar los valores que el arbitraje les ha transmitido
- Conocer cómo se comunican con la Delegación
- Identificar ventajas e inconvenientes de la comunicación entre árbitros y Delegación

#### Perfil de los participantes

<b>NOMBRE</b>	<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>CATEGORÍA</b>
Francisco	Masculino	24	Trabaja	Tercera División
Santiago	Masculino	28	Trabaja y estudia	Tercera División
Kevin Manuel	Masculino	27	Estudia	División de Honor
Miguel Ángel	Masculino	24	Estudia	Provincial

Víctor	Masculino	27	Paro	Oficial
--------	-----------	----	------	---------

Cabe destacar que desde un primer momento todos los participantes han autorizado la difusión de sus datos personales en el Trabajo de Fin de Grado.

#### Diseño de la prueba

- Número de participantes en la sesión: 5
- Se realizó un listado de preguntas que respondiesen a los objetivos planteados.
- Duración: 43 minutos
- Día y hora: 4 de abril de 2020 a las 12:00

#### Diseño de la entrevista

Buenos días, soy Jaime Fernández y esta entrevista es parte de la investigación que estoy realizando para mi Trabajo de Fin de Grado. Es para mí un placer poder recibirlos y poder conocer vuestro punto de vista, y además haceros saber que seréis de gran ayuda para la investigación.

Para realizar el encuentro satisfactoriamente es necesario que tengáis disponibilidad del tiempo requerido (aproximadamente 45 minutos), y que además mantengáis en silencio vuestros teléfonos móviles para evitar distracciones que puedan dificultar la sesión.

Lo realmente importante en la entrevista es vuestra colaboración y vuestro punto de vista respetando todas las opiniones, para que esta conversación pueda llevarse a cabo de manera fluida y cómoda.

Para comenzar, me gustaría que cada uno se presentara e indicara su nombre, edad, ocupación y categoría arbitral a la que pertenece.

#### Preguntas iniciales

- ¿Cuántos años lleváis perteneciendo al colectivo arbitral?
- ¿Qué os hizo apuntaros?
- ¿Qué significa el arbitraje en vuestras vidas?
- ¿Podrías decirme tres valores que os ha transmitido el ser árbitro?
- ¿Sabrías decirme tres beneficios y tres inconvenientes de ser árbitro?
- ¿Habéis tenido algún episodio de violencia en algún partido?

#### Preguntas del tema de interés

- ¿Cómo se comunica la Delegación con sus árbitros?
- ¿Sentís que sois escuchados por vuestra organización?
- ¿Creéis que existe bidireccionalidad en la comunicación Delegación-árbitros?
- ¿Sentís que la Delegación pone todo de su parte para comunicarse con los árbitros?
- Cuando habéis querido trasladar algo a la Delegación, ¿habéis tenido total confianza para hacerlo?

### Preguntas de discusión

- ¿Cómo consideráis la comunicación interna con vuestra organización? ¿Buena o mala?
- ¿Qué aspectos veis más positivos de la comunicación que ejerce la Delegación?
- ¿Creéis que se puede optimizar la Intranet para mejorar la comunicación?

### Conclusión

Una vez finalizada la sesión, me gustaría pedir una reflexión final de todos los participantes y así poder dar por concluida la sesión. Además, quería agradecer a todos vuestra colaboración y tiempo dedicado. Espero que todo haya sido de vuestro agrado. Muchas gracias a todos.

### Recursos empleados

<b>INSTRUMENTOS</b>	<b>FUNCIÓN</b>
Móvil	Grabación y comunicación entre participantes
Cuestionario	Acta de la sesión

## **6. Resultados**

### **6.1. Análisis**

En este apartado procederemos a examinar el análisis realizado anteriormente en el *epígrafe 5.1* a la Delegación de Sevilla de Árbitros.

En primer lugar, se llevó a cabo un diagnóstico general de la organización en el que se estudió su comunicación a nivel interno y externo con sus públicos:

- A nivel interno: cabe destacar que hace uso de tres herramientas: Intranet, correo electrónico y la plataforma Cloumlab. En el análisis realizado a la comunicación interna de la Delegación, cabe resaltar que la comunicación siempre es descendente, por lo que no existe bidireccionalidad entre público interno - Delegación. Esto nos lleva a considerar la necesidad por parte de la Delegación, de optimizar las herramientas usadas actualmente así como intentar mantener una comunicación bidireccional con los miembros pertenecientes a la organización.
- A nivel externo: lo más llamativo es la carencia de perfil en redes sociales por parte de la Delegación, haciendo únicamente uso de sesiones de captación e infografías. Por ello, estimamos necesaria la creación de un perfil de la Delegación en las principales redes sociales: Instagram, Facebook y Twitter, pues los resultados obtenidos acerca de la influencia actual de las mismas hacen de esta opción un buen método para darse a conocer en la población.

Estos resultados dan a conocer la necesidad de esta entidad de dar importancia a la comunicación. La despreocupación de la Delegación de Sevilla de Árbitros acerca de la comunicación también puede verse reflejada cuando tratamos de detectar los objetivos de comunicación de la Delegación, obteniendo como resultado la carencia de un plan de comunicación específico, lo que conlleva la ausencia de objetivos de comunicación. Recordamos que el objetivo principal de la entidad es tener árbitros disponibles para dar cobertura a los partidos de la provincia. Sin embargo, es necesario tener presente que el cumplimiento de ese objetivo se ve dificultado sin un plan de comunicación eficaz que permita dar a conocer la entidad a más personas y, por tanto, captar nuevos árbitros cada temporada.

Analizando el fútbol a nivel social, detectamos que actualmente es un motor muy importante para la economía de España, generando cifras importantes de empleo, tanto directo como indirecto. Además del gran impacto económico que genera el fútbol, también hemos conocido los proyectos llevados a cabo por la Liga de Fútbol Profesional, con los que trata de luchar contra la homofobia, el racismo o la desigualdad social.

Una reunión con uno de los directivos de la Delegación de Árbitros de Sevilla dio a conocer a principales competidores de esta entidad. Gracias a ello, se pudo confeccionar el mapa de públicos de la organización, destacando dos vertientes:

- A nivel interno: directivos, empleados, informadores y árbitros
- A nivel externo: aficionados, clubes provinciales, futbolistas, familiares, escuelas deportivas, audiencia estudiantil, proveedores y bancos.

Atendiendo a la competencia que la Delegación puede encontrar dentro del mundo del deporte, hemos encontrado tres competidores principales: los futbolistas, los entrenadores y los árbitros de otros deportes. De todos ellos, destacamos los futbolistas pues según la encuesta realizada, la mayoría de los participantes (47,8%) que practican o han practicado fútbol de manera federada lo han hecho como futbolista.

Gracias al análisis de todos los apartados estudiados pudimos elaborar un análisis DAFO comunicativo, destacando:

- Debilidades: falta de notoriedad, ausencia de departamento de comunicación y no disposición de un plan de comunicación.
- Amenazas: el mal comportamiento de los aficionados, la falta de medidas de seguridad y protección y la poca cobertura mediática.

Tras los resultados obtenidos y posterior análisis, creemos necesario una reformulación por parte de la Delegación de la comunicación realizada hasta ahora, aconsejando llevar a cabo los pasos necesarios para crear una comunicación sólida y satisfactoria con todos sus públicos.

## 6.2. Técnicas

### 6.2.1. Encuesta

La encuesta fue difundida el día 31 de marzo de 2020 a través de los formularios disponibles en Google, respondiendo un total de 200 personas, véase *Anexo 7*, donde se encuentran los resultados de la citada encuesta.

La encuesta se divide en tres grandes bloques, por lo que llevaremos a cabo el análisis de cada uno de ellos:

- **Primer bloque:** datos sociodemográficos
  - Ocupación actual: 57,8% estudiantes y 22,6% compaginan los estudios con un trabajo.
  - El 64,3% de los participantes tienen entre 20- 25 años, correspondiéndose con 128 personas.
  - Sexo: 51,8% hombres y 48,2% mujeres.
- **Segundo bloque:** relación con el fútbol:
  - El 68,3% de los encuestados asegura haber practicado o practicar actualmente fútbol estando federado.
  - Del porcentaje mencionado anteriormente, un 47,8% lo ha practicado como futbolista, lo que refuta la idea de que el futbolista es el principal competidor de la Delegación.
  - El 61,9% de los participantes asegura haber practicado otro deporte distinto a fútbol.
- **Tercer bloque:** grado de notoriedad de la Delegación de Sevilla de Árbitros. Se trata del bloque de mayor interés para el trabajo.
  - El 79,9% de los participantes asegura conocer al menos a un árbitro, frente a un 20,1% que asegura no conocer a ninguno.
  - Es sorprendente que un 85,9%, es decir, 171 de los 200 participantes asegura conocer algún episodio de violencia a un árbitro. Este dato reafirma la presencia de la violencia actual sobre el terreno de juego.
  - Mostrando la *imagen 12*, correspondiente al logo de la Real Federación de Árbitros de Fútbol de Sevilla, se preguntaba si se conocía o no, resultando que únicamente el 36,7% de los encuestados conocían dicha imagen.

**Imagen 12. Logo RFAF**



**Fuente: RFAF**

- Sólo un 27,1%, (54 personas) de los encuestados afirmaban conocer la Delegación de Sevilla.
- En cuanto a la pregunta: ¿sabrías mencionar 2 funciones que le competen?, han quedado registradas un total de 88 respuestas de los 200 participantes. La mayoría de ellas no son funciones reales. Como ejemplo del desconocimiento, algunas de las respuestas fueron: “decidir calendario de los partidos”, “no tengo ni idea”, “defensa legal de los árbitros”, “marca registrada de los árbitros”, “no sabe, no contesta”.
- El 80,9% de los encuestados asegura no conocer la ubicación de la sede de la Delegación.

Con estos datos podemos decir objetivamente que la notoriedad de la Delegación de Sevilla de Árbitros no es muy alta (27.1% según la encuesta realizada) considerando así necesario proponer un aumento de la notoriedad como uno de los objetivos principales del plan de comunicación e intentar conseguir llegar a un 50% en el plazo de un año.

Mediante la elaboración de este plan de comunicación trataremos de dotar a la Delegación de las herramientas necesarias para conseguir dirigirse a todos sus públicos satisfactoriamente.

### 6.2.2. Focus group

FICHA TÉCNICA			
<b>Moderador</b>		Jaime Fernández Martínez	
<b>Nº de grupo</b>	1	<b>Ámbito</b>	Sevilla
<b>Fecha</b>	04/04/2020	<b>Hora</b>	12:10
<b>Técnica utilizada</b>	Grupo de discusión	<b>Nº participantes</b>	5
<b>Características principales</b>	Edad: 24 -28 años	<b>Tiempo duración</b>	43 minutos
	Sexo: hombres	<b>Hábitat</b>	Colectivo arbitral
<b>Participantes</b>		<b>Disposición</b>	
<b>M:</b> Jaime <b>P1:</b> Francisco <b>P2:</b> Santiago <b>P3:</b> Kevin <b>P4:</b> Miguel Ángel <b>P5:</b> Víctor		No hay disposición física, ya que la sesión se realiza mediante una videollamada	

<b>Relaciones efectuales</b>	<b>Solución</b>
Risas	Seguimiento con normalidad
Desviación del tema	Reconducción de los participantes por parte del moderador

Desconexión P1	Resolución con reconexión
Interferencias con P4	Seguimiento con normalidad

TEMAS	SUBTEMAS	DURACIÓN
<b>La Delegación de Sevilla de Árbitros</b>	Tiempo de pertenencia	9 minutos
	Motivación de inscripción	
<b>Valores del arbitraje</b>	Significado en vida cotidiana	10 minutos
	Valores transmitidos	
<b>El árbitro</b>	Beneficios e inconvenientes	10 minutos
	Episodios negativos	
	Imagen de la marca	
<b>Comunicación</b>	Comunicación interna	14 minutos
	Bidireccionalidad	
	Conclusiones	

<b>INTERACCIONES</b>			
	<b>Preguntas iniciales</b>	<b>Preguntas del tema de interés</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>P1</b>	4	4	4
<b>P2</b>	4	4	4
<b>P3</b>	2	3	3
<b>P4</b>	3	4	4
<b>P5</b>	2	2	2

**1 = NINGUNA**  
**2 = POCA**  
**3 = REGULAR**  
**4 = MUCHA**

<b>ROLES EJERCIDOS POR EL MONITOR</b>
El moderador, Jaime, actúa de manera amistosa, integrándose como uno más del grupo, dando confianza a los participantes. De esta manera, permite la fluidez de la conversación, así como que los participantes puedan dar su punto de vista sin cohibirse.
<b>CONCLUSIONES Y COMENTARIO PERSONAL</b>
En primer lugar, me gustaría agradecer a los cinco participantes su colaboración y disponibilidad en todo momento. Con su ayuda, hemos podido obtener varias conclusiones que ayudarán en la elaboración del plan de comunicación. Todos los participantes llevan perteneciendo a la Delegación de Árbitros de Sevilla varios años por lo que su larga experiencia ha servido de gran ayuda.
En cuanto al <b>primer bloque</b> donde se trataron los motivos por los cuales son árbitros, y valores que el arbitraje les ha transmitido destaca que todos coinciden en que se apuntaron por influencia externa y por ganar un dinero extra. Entre los valores que les

ha aportado el arbitraje destacan la madurez y la responsabilidad.

En cuanto al **segundo bloque**, hemos podido descubrir que para los árbitros la forma que tiene la Delegación de dirigirse a ellos tiene, la mayoría de las veces, una connotación negativa. También llama la atención cómo todos coinciden en el sentido de que la comunicación es exclusivamente descendente (Delegación – Árbitros).

En cuanto a las herramientas que la Delegación usa para comunicarse los participantes coinciden con que el uso de ellas es ineficiente, pudiendo aumentarse su utilidad potenciándolas, como asegura uno de los compañeros: “Para mí, la Delegación en cuanto a comunicación y disponibilidad de herramientas podría ser un Ferrari y somos un Renault”.

En cuanto al **tercer bloque**, destaca el total acuerdo entre los participantes en que el principal problema de la Delegación es la falta de bidireccionalidad en la comunicación, que finalmente les hace sentir que no son escuchados por la entidad a la que pertenecen. A nivel personal, ha sido una experiencia muy gratificante el poder conocer de primera mano cuáles son las inquietudes y preocupaciones de los árbitros en cuanto a los aspectos comunicativos de la Delegación.

Gracias a la colaboración de los participantes hemos podido resaltar los principales problemas comunicativos de la organización. Haciendo un resumen, los principales problemas, según los participantes, son:

- Comunicación descendente exclusivamente
- Ausencia de bidireccionalidad en la comunicación
- Los árbitros no se sienten escuchados
- Uso ineficiente de las herramientas comunicativas
- Predisposición negativa a escuchar a sus miembros

Conocer distintos puntos de vista de personas pertenecientes a la organización resulta de utilidad a la hora de elaborar las estrategias y acciones dentro del plan de comunicación.

## 7. Conclusiones

Tras analizar la comunicación de la Delegación de Sevilla de Árbitros, observamos que carece de un departamento de comunicación en el que haya personas especializadas trabajando en ello. Asimismo, observamos que las personas encargadas de dirigirse a sus públicos eran trabajadores de la organización no formados en ámbitos de comunicación.

Este hallazgo nos llevó a pensar que el primer paso para solucionar este déficit comunicativo sería la creación de un departamento de comunicación que contase con personal especializado en la materia. Así, el primer objetivo del plan de comunicación para esta entidad es la

creación de un sistema de comunicación integral (identidad visual corporativa, interna y externa) de la Delegación en el plazo de un año.

Los resultados de la encuesta realizada en la que solo el 27,1% de los encuestados aseguraba conocer a la Delegación, nos hizo plantear el segundo objetivo del plan de Comunicación: aumentar la notoriedad de la Delegación, alcanzando un 50% de su público en el plazo de un año.

Una vez planteamos los objetivos principales, establecimos tres objetivos secundarios. Los resultados del *focus group* realizado, nos permitieron detectar las principales preocupaciones de parte del colectivo, concretamente de los árbitros, y esto nos llevó a proponer una mejora de la comunicación entre los integrantes, principalmente entre los árbitros, de la organización.

En nuestro Plan de Comunicación, también se incluyó el objetivo que persigue la Delegación, aumentar la captación de árbitros cada temporada para poder cubrir los partidos de fútbol de la provincia.

Y, por último, trataremos de acercar la figura del árbitro a la sociedad.

Por tanto y a través de la creación de un departamento de comunicación eficaz, que cuente con la colaboración de directivos, empleados y miembros de la organización, así como a través de la puesta en marcha del Plan de Comunicación propuesto, confiamos que la Delegación de Sevilla de Árbitros mejore como organización y logre ser un referente para el resto de Delegaciones provinciales.

## **8. Plan de Comunicación**

### **8.1. Objetivos de la comunicación**

#### Objetivos principales

- Crear un sistema de comunicación integral, que comprenda la comunicación interna, externa y la identidad visual corporativa de la Delegación de Sevilla de Árbitros en el plazo de un año.
- Mejorar la notoriedad de la Delegación, alcanzando al 50% del público directamente relacionado con la organización en el plazo de un año.

#### Objetivos secundarios

- Aumentar el número de personas que se inscriban al colectivo arbitral
- Acercar la figura del árbitro a la sociedad

### **8.2. Estrategias y mensajes**

Para alcanzar los objetivos propuestos dentro del Plan de Comunicación para la Delegación de Sevilla de Árbitros llevaremos a cabo una serie de estrategias:

<b>Estrategia 1</b>	Creación de un departamento de comunicación para dar coherencia a la comunicación de la organización.
<b>Mensaje</b>	“Dotar de coherencia a la comunicación”

<b>Estrategia 2</b>	Creación de perfil en redes sociales. Tras lo observado en el presente trabajo, existen una cantidad importante de clientes potenciales a los que se podría llegar utilizando las redes sociales correctamente. Por ello, proponemos crear perfiles en las principales redes sociales: Instagram, Twitter y Facebook.
<b>Mensaje</b>	“La Delegación de Sevilla de Árbitros se actualiza para llegar a sus públicos”

<b>Estrategia 3</b>	Favorecer el <i>feedback</i> entre la Delegación y su público interno. Hemos observado a través del <i>focus group</i> que la Delegación puede sacarle mayor rendimiento a sus herramientas, y a través de ellas establecer comunicación bidireccional y hacer que el árbitro se sienta escuchado.
<b>Mensaje</b>	“Entre todos sumamos”

<b>Estrategia 4</b>	Tratar de captar el mayor número posible de árbitros para poder cubrir todos los partidos de la provincia.
<b>Mensaje</b>	“Únete a nuestra pasión”

<b>Estrategia 5</b>	Fomentar el respeto para hacer del fútbol un deporte que no tolere la violencia.
<b>Mensaje</b>	“ Crezcamos juntos a través del respeto”

### 8.3. Plan de Acción

Para la **estrategia 1** se llevarán a cabo las siguientes acciones:

<p><u>Acción:</u> Formar a los directivos de la Delegación a través de la asistencia a cursos especializados en la comunicación.</p> <p><u>Descripción:</u> Un profesional especializado en comunicación organizacional a la sede de la Delegación en la C/ Afán de Ribera, 17 para dar una ponencia en la que incida en la idea de que la comunicación dentro de la organización es un pilar imprescindible para alcanzar el éxito.</p>	
<p><u>Objetivos:</u> Hacer saber a los directivos la importancia de disponer de un departamento de comunicación, cómo se organiza y qué funciones comprende.</p>	<p><u>Públicos:</u> Directivos y empleados de la Delegación.</p>

<p><u>Acción:</u> Transmitir la importancia que requiere el desarrollo de una buena comunicación dentro de una organización.</p> <p><u>Descripción:</u> Durante la temporada 2020-2021, se habilitará una de las salas de la sede de la Delegación en la que martes y jueves de 18.30 a 21:30 directivos y empleados recibirán clases teóricas y prácticas en relación a la comunicación organizacional. Por tanto, serán instruidos a través de una formación extensa y reglada sobre comunicación.</p>	
<p><u>Objetivos:</u> Educar a directivos y empleados de la Delegación sobre la importancia de una buena comunicación dentro de la organización.</p>	<p><u>Públicos:</u> Directivos y empleados de la Delegación.</p>

<p><u>Acción:</u> Proceso de selección y contratación del personal encargado de la comunicación.</p> <p><u>Descripción:</u> el presupuesto disponible permitirá la contratación de dos personas cualificadas. Uno será el Director de Comunicación (DirCom) y el otro será una persona profesional de la comunicación.</p> <p>El DirCom se encargará de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaborar la estrategia de comunicación de la organización en relación a cada público</li> <li>- Dar coherencia a la comunicación de la organización</li> <li>- Diseñar una comunicación global, diferente y sólida</li> <li>- Gestionar y coordinar las RRPP de la organización</li> <li>- Realizar una comunicación eficiente con respecto a los contenidos, medios y soportes disponibles.</li> </ul> <p>El profesional de comunicación seguirá las directrices del DirCom y centrará en un primer momento sus esfuerzos en la comunicación interna de la organización e irá ayudando en la comunicación externa.</p>	
<p><u>Objetivos:</u> Planificar, gestionar y controlar la</p>	<p><u>Públicos:</u> DirCom y Profesional de</p>

comunicación de la organización	comunicación
---------------------------------	--------------

<p><u>Acción:</u> Creación y diseño de un Manual de Identidad Visual Corporativo, véase Anexo 5</p> <p><u>Descripción:</u> El Manual constará de los siguientes apartados:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elementos básicos de la Identidad Visual: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Logotipo. El sello, símbolo y el nombre</li> <li>- Dimensiones. Proporciones</li> <li>- Colores corporativos</li> <li>- Variaciones del color</li> <li>- Variaciones del color (negativo)</li> <li>- Tipografía corporativa</li> <li>- Usos incorrectos</li> </ul> </li> <li>2. Aplicaciones visuales</li> <li>3. Señalética</li> <li>4. Complementos corporativos</li> </ol>	
<p><u>Objetivos:</u> Establecer una línea coherente a la Identidad Visual de la Delegación</p>	<p><u>Públicos:</u> Interno y Externo</p>

Para la **estrategia 2** se llevarán a cabo las siguientes acciones:

<p><u>Acción:</u> Creación de un perfil oficial en las principales redes sociales.</p> <p><u>Descripción:</u> Creación de perfil en Instagram, Twitter y Facebook. En cada una de ellas realizar de tres a cinco publicaciones semanales con contenido dinámico y corporativo. Así pues, iniciaremos el camino en las redes sociales para así aumentar la notoriedad de la organización. La creación de los perfiles puede observarse en los <i>anexos 1,2,3</i>.</p>	
<p><u>Objetivos:</u> Aumentar la notoriedad de la organización y a su vez iniciar la presencia de la misma en redes sociales.</p>	<p><u>Públicos:</u> Interno, Externo y usuarios de redes sociales</p>

<p><u>Acción:</u> Realizar concursos en redes sociales en los que puedan participar los usuarios.</p> <p><u>Descripción:</u> Se crearán una serie de concursos en las tres principales redes sociales: Instagram, Twitter y Facebook.</p> <p>Ejemplo: Se pondrá disponible en las RRSS un concurso en el que los seguidores tendrán que responder una serie de preguntas relacionadas con las Reglas de Juego. El usuario que obtenga mayor puntuación se le premiará con una entrada para un partido del Sevilla F.C o del Real Betis Balompié. En caso de empate, se sorteará.</p>	
<p><u>Objetivos:</u> Aumentar la notoriedad de la organización e interactuar con los usuarios.</p>	<p><u>Públicos:</u> Usuarios y seguidores de las diferentes RRSS de la Delegación.</p>

Para la **estrategia 3** se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Acción: Creación de un apartado de “Buzón de incidencias” en la Intranet y otro apartado de “Disponibilidad”.

Descripción: Dentro de los apartados existentes en la Intranet (Federación, Comité Árbitros, Ayuda y Correo) añadir un “Buzón de incidencias” en el que los árbitros clicando les aparecerá un cuerpo de texto en el que podrán reflejar cualquier incidente, duda o sugerencia que les ocurra en relación con el arbitraje. Recibirá respuesta inmediata. Con respecto al apartado de “Disponibilidad”, tras el *focus group* con los cinco árbitros hemos detectado la necesidad de crear este apartado a través del cual los árbitros semanalmente comunicarían su disponibilidad de horarios para el fin de semana y así facilitar el proceso de cancelación y aceptación de partidos.

Objetivos: Establecer una comunicación bidireccional con los árbitros e interactuar con los miembros de la Delegación.

Públicos: Directivos, empleados y árbitros de la organización.

Acción: Fomentar la asistencia a reuniones y conferencias entre todos los miembros de la Delegación.

Descripción: Se organizará mensualmente una reunión en la que entre todos los miembros de la organización reflejarán sus dudas, sugerencias, incidencias y todo aquello relacionado con la Delegación. Para que no asistan todos los árbitros ya que son muchos, se elegirá un representante por categoría.

Objetivos: Reforzar y mejorar la relación entre los miembros de la organización.

Públicos: Interno.

Para la **estrategia 4** se llevarán a cabo las siguientes acciones:

Acción: Aumentar el número de charlas de captación de la Delegación de Sevilla de Árbitros.

Descripción: Durante los meses de septiembre y enero se intensificará (principio y ecuador de temporada) las charlas impartidas por un árbitro de la élite sevillana (1ª o 2ª División) en universidades, institutos y escuelas deportivas, para así invitar a los oyentes a inscribirse en el colectivo.

Objetivos: Captar nuevos árbitros, buscar talento y aumentar notoriedad de marca.

Públicos: Futbolistas y estudiantes.

Acción: Creación de la campaña “Uno x Uno”

Descripción: La campaña consistirá en lo siguiente: los árbitros se agruparán por categorías. Cada árbitro deberá conseguir captar a una persona. Todos aquellos que consigan que alguien se inscriba de su parte, entrará en un sorteo en el que el premio será pasar un día acompañando al cuarteto arbitral que se encargue de impartir justicia en un partido del Sevilla F.C o del Real Betis Balompié.

<u>Objetivos:</u> Captar nuevos árbitros y a su vez crear notoriedad de marca.	<u>Públicos:</u> Árbitros y Público Externo.
--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------

Para la **estrategia 5** se llevarán a cabo las siguientes acciones:

<u>Acción:</u> Fomentar la participación en charlas externas con futbolistas y familiares de los mismos.	
<u>Descripción:</u> Un grupo de árbitros asignados asistirá a los estadios de los diferentes clubes de la provincia. Estos clubes deberán recomendar asistir a estas charlas a futbolistas y familiares de los mismos. En estas charlas, los árbitros contarán al público diferentes situaciones en las que han visto en peligro su integridad física.	
<u>Objetivos:</u> Concienciar a la población sobre la necesidad de entre todos respetarnos.	<u>Públicos:</u> Futbolistas y Familiares.

<u>Acción:</u> Elaboración de videos corporativos.	
<u>Descripción:</u> Se realizarán diferentes videos corporativos en los que se muestre el día a día de un árbitro. Los videos serán grabados por árbitros que irán mostrando un día normal en sus vidas (desde el desayuno en familia hasta el entrenamiento con compañeros). Los videos se publicarán en las RRSS de la Delegación.	
<u>Objetivos:</u> Humanizar la figura del árbitro.	<u>Públicos:</u> Externo.

<u>Acción:</u> Llevar a cabo <i>street marketing</i> .	
<u>Descripción:</u> La acción se realizará en las siguientes zonas: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campus universitarios (UPO, Viapol y Reina Mercedes)</li> </ul> La acción consistirá en escenificar en modo teatral en los lugares mencionados anteriormente una situación en la que se muestre una agresión a un árbitro. Junto a la escenificación, habrá una infografía en la que el <i>copy</i> principal será: “SACA TARJETA ROJA DIRECTA A LA VIOLENCIA”, y la imagen sería un árbitro mostrando una tarjeta roja. La infografía se puede observar en el <i>anexo 4</i> .	
<u>Objetivos:</u> Acercar las vivencias de los árbitros a la población .	<u>Públicos:</u> Entorno social y medios de comunicación.

#### 8.4. Timing

Las acciones citadas con anterioridad se llevarán a cabo en los siguientes plazos:

- Formar a los directivos a través de asistencia a cursos: **septiembre 2020**
- Clases teóricas y prácticas en la sede de la Delegación: **septiembre 2020- septiembre 2021**
- Proceso de selección y contratación del personal de comunicación: **octubre-noviembre 2020**
- Creación del Manual de Identidad Visual Corporativa: **diciembre 2020**

- Crear perfil en redes sociales: **diciembre 2020**
- Realizar concursos en redes sociales: **diciembre de 2020 – septiembre 2021**
- Crear apartado de “Buzón de incidencias” y “Disponibilidad” en la Intranet: **diciembre 2020**
- Reuniones y conferencias entre miembros de la Delegación: **una vez al mes durante todo el año**
- Charlas de captación: **septiembre 2020- enero 2021**
- Creación Campaña “Uno x Uno”: **diciembre 2020**
- Charlas externas con futbolistas y familiares de los mismos: **durante todo el año**
- Elaboración de vídeos corporativos: **diciembre 2020- febrero 2021- abril 2021- mayo 2021**
- Street marketing: **marzo 2021**

### 8.5. Presupuesto aproximado

ACCIÓN	INVERSIÓN
Formar a los directivos mediante asistencia a cursos	1.000€
Contratación personal de comunicación	DirCom= 25.000€ Profesional de comunicación= 13.000€
Creación Manual Identidad Visual Corporativo	1.500€
Crear redes sociales	Creado por el departamento de comunicación
Concursos en redes sociales	Gestionado por el departamento de comunicación y las entradas al SFC o RBB son gratis ya que ambos equipos guardan un cupo de entradas para la Delegación.
Buzón incidencias en la Intranet	Gestionado por el departamento
Reunión y conferencias entre miembros de la organización	500€ (12 reuniones)
Charlas de captación	500€ para gastos y los árbitros van en función de colaboradores
Campaña Uno x Uno	Gestión departamento de comunicación
Charlas externas con futbolistas y familiares	Gestión departamento de comunicación y 1000€ para gastos
Elaboración de vídeos corporativos	1000€
Street Marketing	Gestionado por el departamento de comunicación
	<b>TOTAL: 43.500€</b>

## 8.6. Control y seguimiento

Una vez establecidos los objetivos y propuestas las estrategias para llevarlos a cabo, se procederá a un control y seguimiento del cumplimiento de estos.

En cuanto a las redes sociales, estas dispondrán de un sistema propio de medición, que permitirá el control de aspectos como:

- Número de seguidores de la organización
- Número de veces que el público interactúa con la Delegación
- Crecimiento de la cuenta, etc.

El control de la evolución de las redes sociales se llevará a cabo semanalmente, para controlar el crecimiento de los perfiles de la Delegación de manera actualizada y poder tomar medidas en función de los resultados. Los concursos que se llevarán a cabo se controlarán contabilizando el número de usuarios que han interactuado en los mismos.

El cumplimiento de los objetivos secundarios será controlado con las siguientes herramientas:

- Objetivo: “Mejorar la comunicación con los árbitros pertenecientes a la organización”:
  1. Contabilización de las incidencias registradas en el “Buzón de sugerencias” de la Intranet, con una periodicidad diaria.
  2. Las reuniones entre los miembros de la organización se controlarán con una supervisión de la asistencia. En estas reuniones además se contará con personal que anote las sugerencias, propuestas o incidencias que vayan tratándose durante las mismas, para poder realizar un acta final después de cada reunión.
- Objetivo: “Aumentar el número de personas que se inscriban al colectivo arbitral”:
  1. Tras las sesiones de captación y la campaña “Uno x Uno” se controlará el número total de nuevos ingresos durante la temporada 2020-2021 y dicho resultado se comparará con el obtenido la temporada anterior.
- Objetivo: “Acercar la figura del árbitro a la sociedad”:
  1. Las charlas externas con futbolistas y familiares se finalizarán con la entrega de una encuesta o evaluación de la sesión con el objetivo de obtener un *feedback* y mejorar los aspectos que así se consideren.
  2. Los videos corporativos se evaluarán a través de cada red social donde podremos controlar cuántos usuarios han interactuado con el video (*likes*, comentarios, etc).
- En cuanto al *Street Marketing*, evaluaremos la repercusión obtenida en los medios de comunicación, así como la repercusión social mediante la cuantificación de publicaciones en las redes sociales bajo el hashtag *#STOP VIOLENCIA*.

- Con respecto al objetivo principal: “Crear un sistema de comunicación integral, que comprenda la comunicación interna, externa y la identidad visual corporativa de la organización”, consideraremos su éxito si el computo de las acciones programadas se han resuelto satisfactoriamente.

## 9. Conclusiones del Trabajo de Fin de Grado

La elaboración de mi Trabajo de Fin de Grado ha sido en líneas generales, satisfactoria. Mi objetivo inicial cuando acordé el tema a tratar con mi tutor, D. Manuel Garrido Lora, fue establecer un Plan de Comunicación para una entidad a la que llevo perteneciendo muchos años. La unión de dos de mis pasiones, arbitraje y comunicación, me han facilitado llevar este proyecto a cabo.

La elaboración del Trabajo de Fin de Grado me ha permitido profundizar en dos temas que como he mencionado, me interesan y ocupan mucho tiempo de mi vida actual. He podido alcanzar mi objetivo principal que era aprender a realizar un Plan de Comunicación partiendo desde cero y el ver que dicho Plan tiene potencial para poderse llevar a cabo en la organización a la que pertenezco han sembrado en mi una motivación extra. Por otro lado, he podido conocer ámbitos de la Delegación de Árbitros que desconocía, pues al fin y al cabo mi labor en la entidad es arbitrar exclusivamente y con esto, he podido sentirme partícipe de la organización desde otros puntos de vista.

Cabe destacar también que he podido poner en práctica muchos de los conocimientos teóricos aprendidos durante el Grado, que es lo que finalmente buscamos los alumnos y con lo que de verdad nos damos cuenta de lo aprendido. Dar una utilidad real, no exclusivamente teórica a lo que aprendemos es con lo que vemos valorado nuestro esfuerzo y dedicación durante estos años.

Mi aprendizaje durante la realización del trabajo ha sido ascendente. Comencé con cierta dificultad sin saber muy bien por dónde abordar el tema, pero una vez logré comenzar y empecé a adquirir más información sobre el mismo, todo fue más fluido.

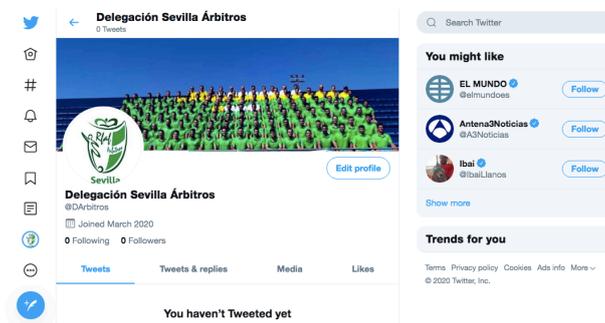
Por otro lado, también he encontrado determinadas dificultades para la elaboración del proyecto. Esto ha sido debido principalmente a la situación actual de pandemia: COVID-19. El confinamiento al que nos hemos tenido que ver sometidos ha marcado determinadas acciones que se han llevado a cabo. En el caso de la encuesta y del *focus group*, han podido llevarse a cabo utilizando otros medios, pasando a ser realizadas vía online. Por otro lado, la idea inicial era mantener más encuentros con la Delegación de Árbitros, pero esto se ha visto afectado y no ha podido tener lugar. Otra de las cosas que se ha visto modificada, aunque sin influencia negativa sobre el trabajo, son las reuniones con mi tutor, pasando a ser telemáticas. La extensión del trabajo y grado de dificultad no han sido para mí un obstáculo, pues con organización y constancia han podido resolverse.

Por último, además de los conocimientos adquiridos con la elaboración del trabajo, he podido darme cuenta una vez más de la importancia de la comunicación en cualquier aspecto de la vida cotidiana, esta vez enfocándolo en la Delegación de Árbitros. He podido comprobar de primera mano el potencial que tiene fomentar y hacer un uso correcto y profesional de la comunicación en una entidad como la trabajada y los objetivos que podrían alcanzarse si se llevaran a cabo algunas de las estrategias propuestas, siendo muchas de ellas simples y estando disponibles fácilmente. Por ello, quiero recalcar la importancia de dar a conocer la posibilidad de alcanzar los objetivos propuestos, con la finalidad de que desde la Delegación se adquiriera la predisposición necesaria para aprender y formarse en ámbitos comunicativos y dar a la comunicación la importancia que merece.

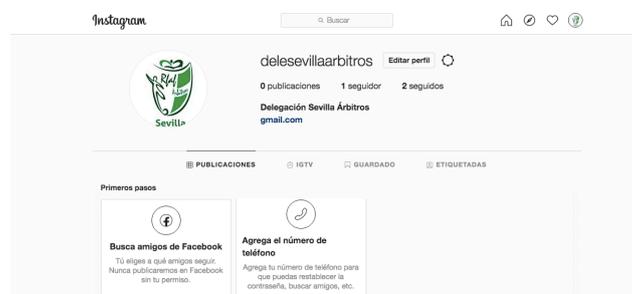
En conclusión, la elaboración del Trabajo de Fin de grado ha sido para mí una experiencia gratificante. He podido abordar dos materias interesantes para mí y que han despertado en mí mayor interés del que tenía. Para mí ha sido una nueva forma de trabajar, pues poner en práctica lo aprendido y ver por primera vez, que un Plan de Comunicación elaborado personalmente tiene potencial de alcanzarse han hecho impulsar en mí las ganas de seguir aprendiendo.

## 10. Anexos

### Anexo 1. Creación de perfil en Twitter



### Anexo 2. Creación de perfil en Instagram



### Anexo 3. Creación de perfil en Facebook



### Anexo 4. Infografía “STOP VIOLENCIA”



## Anexo 5. Portada Manual Identidad Visual corporativo



## Anexo 6. Enlace a la encuesta

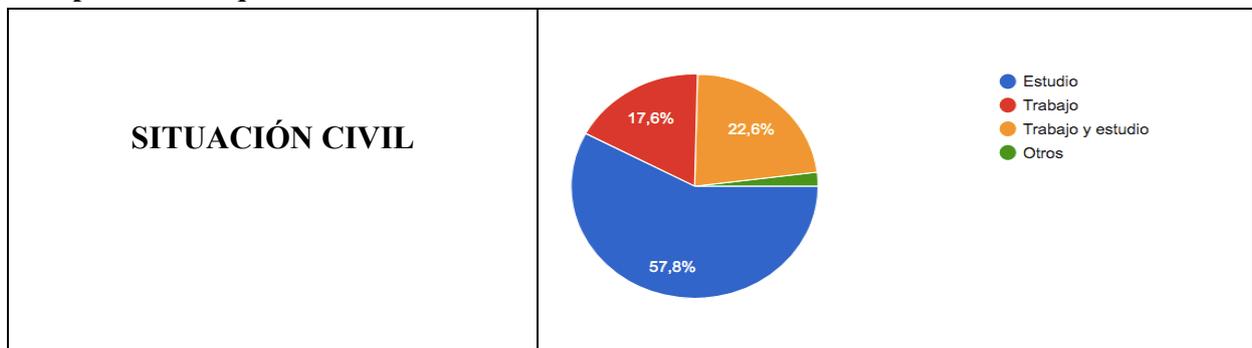


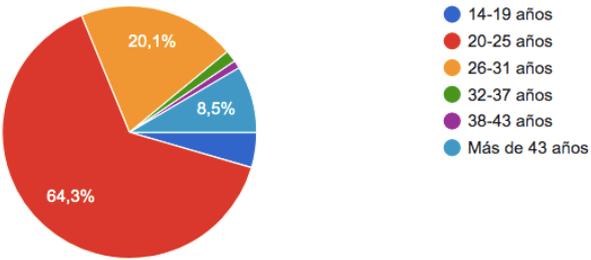
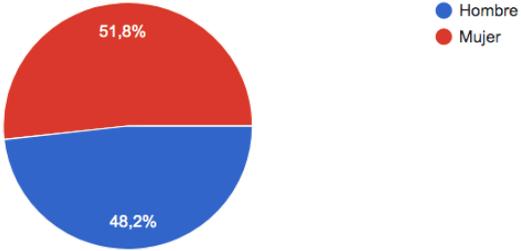
### Enlace de la encuesta:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLkQQjoAmDSrwupTRHcQgj7tnUt0U45QQr-f5Zj0SRLWDRDsg/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLkQQjoAmDSrwupTRHcQgj7tnUt0U45QQr-f5Zj0SRLWDRDsg/viewform?usp=sf_link)

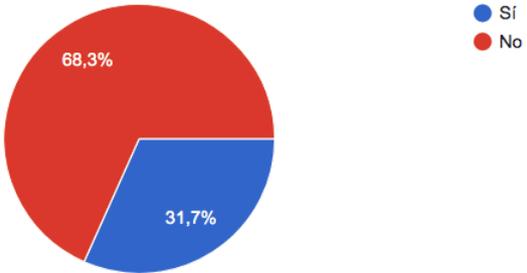
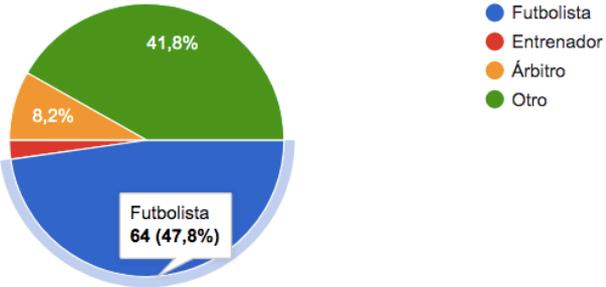
## Anexo 7. Resultados de la encuesta

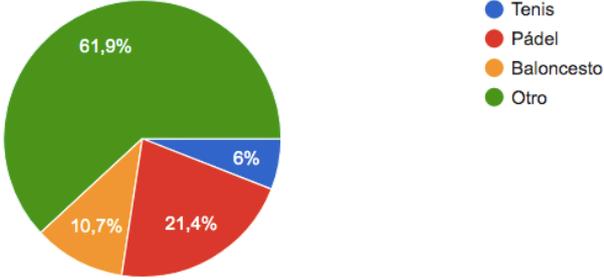
### Respuestas Bloque 1



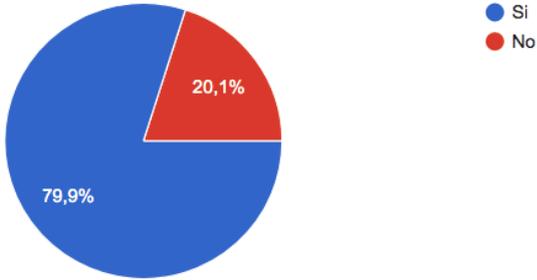
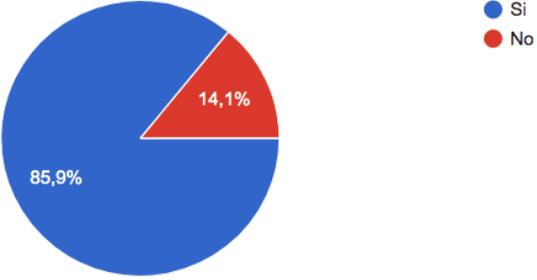
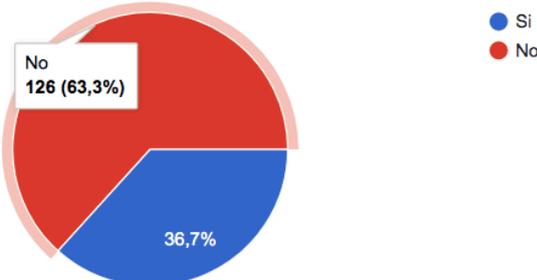
<b>EDAD</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 14-19 años</li> <li>● 20-25 años</li> <li>● 26-31 años</li> <li>● 32-37 años</li> <li>● 38-43 años</li> <li>● Más de 43 años</li> </ul>
<b>SEXO</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Hombre</li> <li>● Mujer</li> </ul>
<b>TOTAL RESPUESTAS</b>	199

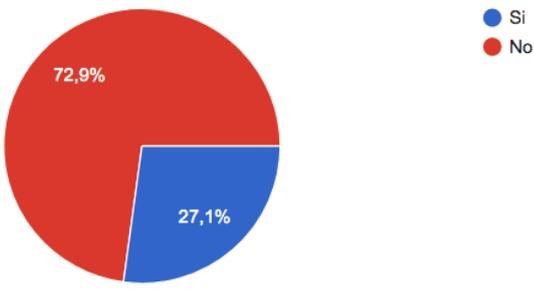
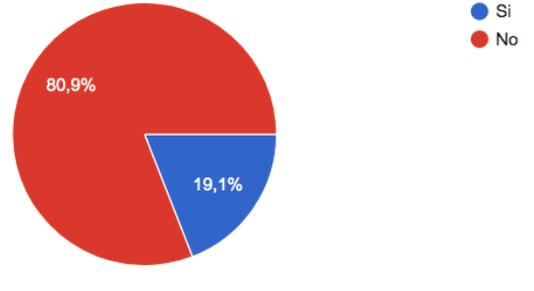
### Respuestas Bloque 2

<b>¿Has practicado o practicas fútbol estando federado?</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Sí</li> <li>● No</li> </ul>
<b>Total Respuestas</b>	199
<b>¿De qué manera lo has practicado?</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Futbolista</li> <li>● Entrenador</li> <li>● Árbitro</li> <li>● Otro</li> </ul>
<b>Total Respuestas</b>	134

<p><b>¿Prácticas algún otro deporte?</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Tenis</li> <li>● Pádel</li> <li>● Baloncesto</li> <li>● Otro</li> </ul>
<p><b>Total Respuestas</b></p>	<p>168</p>

### Respuestas Bloque 3

<p><b>¿Conoces en tu alrededor algún árbitro?</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si</li> <li>● No</li> </ul>
<p><b>Total Respuestas</b></p>	<p>199</p>
<p><b>¿Sabes de alguna anécdota sobre violencia contra un árbitro?</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si</li> <li>● No</li> </ul>
<p><b>Total Respuestas</b></p>	<p>199</p>
<p><b>¿Conoces a qué hace referencia esta imagen?</b></p> 	 <ul style="list-style-type: none"> <li>● Si</li> <li>● No</li> </ul>

<b>Total Respuestas</b>	199
<b>¿Conocías la Delegación de Sevilla de Árbitros?</b>	
<b>Total Respuestas</b>	199
<b>¿Sabrías situar dónde se ubica su sede?</b>	
<b>Total Respuestas</b>	199
<b>¿Sabrías mencionar dos funciones que le competen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Administración y organización de los árbitros territoriales.</li> <li>No sé</li> <li>No.</li> <li>Asignar partidos, organización</li> <li>Que se cumplan las reglas del juego y el público respete el juego</li> <li>Hacer respetar las reglas de juego en el terreno de juego y anotar redactando en el acta los hechos e incidentes que ocurrieran antes durante y después del encuentro estando presente</li> <li>Organizar y coordinar eventos a nivel provincial</li> </ul>
<b>Total Respuestas</b>	88

## **Anexo 8. Transcripción de la sesión de *Focus group***

Buenos días, soy Jaime Fernández y esta entrevista es parte de la investigación que estoy realizando para mi Trabajo de Fin de Grado. Es para mí un placer poder recibirlos y poder conocer vuestro punto de vista, y además haceros saber que seréis de gran ayuda para la investigación.

Para realizar el encuentro satisfactoriamente es necesario que tengáis disponibilidad del tiempo requerido (aproximadamente 45 minutos), y que además mantengáis en silencio vuestros teléfonos móviles para así evitar distracciones externas que puedan dificultar la sesión.

Durante el transcurso de la misma no existen respuestas mejores o peores, lo que realmente importa es vuestra colaboración y punto de vista, para así conversar de manera fluida.

Por ello, para empezar, me gustaría que cada uno se presente, y nos cuente sobre su edad, actividad que ocupa actualmente y categoría arbitral a la que pertenece.

**P1:** Bueno pues empiezo yo si quieres. Soy Francisco, soy árbitro de Tercera División, tengo 24 años y además del arbitraje trabajo en una empresa de construcción de paneles fotovoltaicos y nada entre en la Delegación con 16 años y actualmente pues llevo nueve años militando en la organización.

**P2:** Mi nombre es Santiago, tengo 28 años, además del arbitraje trabajo en una consultoría agronómica y creo que actualmente llevo 14 temporadas arbitrando.

**P3:** Mi nombre es Kevin , tengo 27 años y soy árbitro de División de Honor y llevo 8 años como árbitro. Actualmente estudio Ingeniería de la Edificación.

**P4:** Buenos días, me llamo Miguel Ángel, tengo 24 años, he estudiado Fundamentos de la Arquitectura y actualmente estoy estudiando el máster de arquitectura, es decir, un máster habilitante. Llevo nueve años en el arbitraje y actualmente estoy en la categoría provincial.

**P5:** Me llamo Víctor, tengo 27 años, actualmente estoy en la categoría de Oficial, entre con 17 años por lo que llevo nueve temporadas, y actualmente estoy en paro.

**M:** Vale perfecto, una vez ya os habéis presentado, me gustaría en primer lugar, aunque algunos ya lo habéis hecho, si podéis contarnos cuántos años lleváis perteneciendo al colectivo y qué os motivo a cada uno apuntaros. Empezamos si queréis con el mismo orden anterior.

**P1:** Pues bueno, como comenté antes, entre a los 16 años, hace ya nueve temporadas y principalmente entré gracias a unos amigos, que se apuntaron previamente y bueno ví que se ganaban su dinerito y demás y eso me fue animando.

**P2:** En mi caso, llevo 14 temporadas, y todo fue gracias a un amigo que era árbitro, veía que ganaba su dinero y junto a que encima conlleva la práctica de un deporte, pues me animé y me apunté.

**P3:** Yo la verdad que comencé en el colectivo igual que los compañeros, a través de un amigo y debido a que antes jugaba al fútbol y era por el hecho de seguir conectado con el fútbol y también pues para ganar un dinerillo la verdad, y yo entre con 18 años.

**P4:** Yo entré con 16 años, debido a la insistencia de mi tío y por dos motivos: por la insistencia que ya he dicho y porque quería ganar un dinero extra.

**P5:** Yo nada, por lo mismo que los demás, entre ya que había varios amigos apuntados y me enteré de que era una vía para ganar dinero.

**M:** Vale perfecto. Ahora me gustaría que me comentaseis que tras todas las temporadas que lleváis, que por lo que veo son mínimo nueve, qué significa el arbitraje en vuestras vidas. Si queréis podemos alterar el orden de respuestas.

**P2:** El arbitraje en mi vida, pues el arbitraje es para mí una rutina, pero en el buen sentido de la palabra, es el hecho de sentir el deber de tener que estar al día técnicamente, físicamente, entrenando con un grupo de amigos/compañeros, que encima te ayudan a progresar, por lo que para mí sería como una forma de vida, que al que le gusta el deporte como es mi caso, te ayuda a mejorar muchísimo y a desarrollarte profesionalmente.

**P3:** Para mí el arbitraje la verdad que a día de hoy lo tengo como un trabajo, un trabajo bueno, ya que es una cosa que me gusta y la verdad que llega el fin de semana y es una desconexión de la semana. Lo bueno que tiene además es que internamente te dan opciones de ascender, que quieras o no te da una motivación personal que quieras o no en un trabajo te den opciones de ascender es siempre una motivación extra y para mí también me ha servido mucho para madurar.

**P1:** Para mí el arbitraje lo definiría la palabra rutina, día a día se llevan a cabo unos entrenamientos, para los fines de semana estar bien, pero si es verdad que te ayuda a madurar, físicamente sobre todo y también te ayuda y te inculca unos valores de autonomía, tanto en el trabajo, como para enfrentarte a diferentes aspectos de tu vida, etc.

**M:** Por ejemplo, ¿habéis usado el ser árbitro en alguna entrevista de trabajo?

**P3:** Estudiando el grado que yo hice, en la asignatura de FOL, el profesor me dijo que el decir que yo era árbitro nunca me podía falta en un currículum, ya que dice que transmite unos valores de decisión a la hora de tomar decisiones.

**M:** Bueno, pasamos a la siguiente pregunta, ¿sabríais decirme los tres valores más importantes que os ha transmitido el ser árbitro?

**P1:** Empiezo yo, así nadie me copia (risas). Para mí el primero es superación, es decir, enfrentarte a las cosas y poder superarlas, después llegar a alcanzar tus metas, que no sé cómo se define, y luego disciplina, ya que todos los fines de semana mientras nuestros amigos hacen planes nosotros estamos sujetos a nuestros partidos.

**P4:** Yo he apuntado tres palabras, madurez, que se consigue enfrentándote a las situaciones complicadas en los partidos, capacidad de decisión y seguridad.

**P1:** Yo voy a copiar dos de las palabras que han dicho ya, como bien ha dicho Santiago la superación, ya que día a día entrenamos para el fin de semana tener que sacar nuestros partidos, decisión, ya que el arbitraje aumenta nuestra capacidad de decisión, y aquí va un valor que me he atribuido y es la autonomía, a la hora de buscarnos la vida fin de semana tras fin de semana.

**P5:** Yo te diría que además de lo que han dicho de disciplina y madurez, diría amistad, ya que cuando llevas dos o tres años, al final no son compañeros, son amigos.

**P3:** Yo copio la que ha dicho Miguel de madurez, ya que nos hace madurar bastante, y yo creo que también pondría la responsabilidad, ya que, aunque parezca que no, de nuestras decisiones dependen muchas cosas, por lo cual acertamos o erramos, pero la responsabilidad que adquirimos es lo que nos hace llegar a la madurez.

**M:** Si os dijese que me digáis tres beneficios e inconvenientes que os aporta el arbitraje, ¿qué es lo primero que se os viene a la mente?

**P4:** Económicos, físicos y satisfactorios, es decir, que te sientes realizado.

**P1:** Yo voy a decir uno y uno. Para mí es muy importante el aspecto físico, pero todo eso va ligado con el aspecto negativo que es el tiempo, es decir, la cantidad de tiempo que dedicamos para conseguir esos objetivos que nos marcamos año a año y sobre todo para conseguir esos objetivos que nos marcamos día a día entrenando.

**P5:** Estoy de acuerdo con Fran, ya que al final siempre tienes que dejar de hacer algo para arbitrar.

**P3:** Para mí el principal inconveniente que la gente ve como algo normal es el tener que lidiar con cierto tipo de personas que también es un inconveniente, ya que hay ciertas personas que en situaciones hacen que nos sintamos incómodos en los terrenos de juego.

**M:** Aprovechando esto último que ha mencionado Kevin, os lanzo la última pregunta relacionada con el primer bloque. Me gustaría saber si alguno de ustedes ha vivido un episodio de violencia en algún partido.

**P1:** Yo durante mi segunda temporada, en el Chatarral, con la U.D. Dos Hermanas, el portero se vino hacia mí como un loco, y menos mal que lo cogieron, ya que yo creía que me iba a pegar. Además, en otros campos he tenido la sensación de aquí me pueden calentar (risas).

**P3:** Yo en primer año en la Provincial tuve un pequeño altercado, una vez finalizado el partido, un jugador que había expulsado, se vino para mí corriendo, teniendo yo que dar unos pasos hacia atrás, no llegando a más la cosa, pero bueno es verdad que muchas veces nos sentimos desprotegidos.

**P1:** En el segundo partido de mi vida, yendo de asistente, Pinomontano vs Chatarril (risas), el partido terminó y se formó una gran tangana, pero no entre futbolistas, sino gente de la grada que iba hacia el árbitro para pegarle. Yo con mi parsimonia, claro 16 años, me fui andando como si nada pasase y se me acercaron como seis futbolistas de forma agresiva. Al final, pude entrar en el vestuario.

**M:** Si queréis empiezo con vosotros ahora en este bloque. Por lo que una vez conocida vuestra trayectoria arbitral, algunos episodios personales, a continuación, me gustaría conocer el grado en el que la Delegación se comunica internamente con todos sus públicos, y en concreto, con los árbitros, ya que es la mayor masa de público interno que tiene actualmente. Por ello, en primer lugar, me gustaría lanzar una pregunta, ¿cómo se comunica la Delegación con vosotros?, es decir, a la hora de comunicarse con vosotros qué herramientas usa.

Miguel Ángel o Víctor, si queréis empezamos por alguno de ustedes dos.

**P4:** Venga empiezo yo, pues por lo general te llama Pedroso, y suele ser para aspectos negativos, y si es para aspectos colectivos, o lo hacen mediante correo electrónico o a través de las clases que damos semanalmente.

**M:** ¿Estáis el resto de acuerdo? Es decir, cuando se comunica con vosotros, ¿suele tener connotación negativa?

**P1:** Sí, cuando es de manera colectiva a través de correo, o individual pues en su despacho, pero lo que es cierto es que en la mayoría de los casos tiene una connotación negativa.

**P3:** Excepto cuando te llama para tachar (risas), que bueno es para darte por así decirlo dinero.

**P4:** Yo no sé si el resto estarán de acuerdo, pero el tono en el que se dirigen hacia nosotros nunca es positivo, es decir, aunque te quiera decir algo bueno, el tono no es positivo.

**P5:** Lo que es curioso es que el tono cambia cuando tienen que pedirte un favor.

**M:** Vale perfecto, os voy a explicar un momento el término de comunicación descendente. Es cuando la comunicación en una organización va desde los directivos hacia el resto de los empleados, y por tanto la comunicación suele ser únicamente informativa. Por tanto, ¿Es descendente la comunicación en la Delegación?

**P5:** Sí, totalmente, siempre es algo que ellos nos tienen que decir a nosotros, para temas partidos, notas de exámenes, etc.

**P4:** Sí es verdad, que a veces es ascendente, porque si por ejemplo tenemos algún problema en un partido podemos llamar y te suelen ayudar en la mayoría de los casos, por tanto, hay no tenemos quejas.

**M:** Está bien, ahora me gustaría saber si os sentís escuchados por vuestra organización.

**P3:** Para mí honestamente muchas veces no se puede hablar.

**P1:** No

**P2:** No

**P4:** La mayoría de los casos no.

**M:** Vale, bueno a raíz de esta última pregunta me podríais decir si existe bidireccionalidad en la comunicación entre el árbitro y la delegación.

**P2:** Desde mi punto de vista, en este aspecto yo he visto un progreso pero que no es suficiente, es decir yo entre en el colegio y las designaciones y publicaciones eran en papel y colgadas en un tablón en la sede, e incluso si ascendías de categoría te lo comunicaban por carta. Es decir, hemos avanzado mucho, pero realmente pienso que ahora mismo estamos en la realidad de 2009, cuando estamos en 2020, es decir, lo que tú dices de bidireccionalidad no existe, por ejemplo, echo de menos una aplicación en la que los árbitros podamos cambiarnos los partidos en función de nuestra disponibilidad, por lo tanto esto para mí sería esencial, que nuestro Delegado conozca la disponibilidad de todos sus árbitros. Por tanto, para mí faltarían detalles para que se cumpla la bidireccionalidad de la que hablamos.

**M:** En resumen, la comunicación durante el transcurso de los años ha ido mejorando, pero actualmente se ha quedado algo obsoleta, ¿es cierto?

**P2:** Para mí estamos en el nivel 1 de digitalización, cuando con las herramientas que hay actualmente podríamos estar más avanzados.

**M:** ¿Estáis el resto de acuerdo con vuestro compañero?

**P1:** La verdad que sí, como dice Santi, todos los que estamos aquí, el que menos lleva, lleva ocho años y por tanto hemos visto como los partidos se han pasado de dar en papel por ejemplo, a que nos llegue por correo electrónico, pero claro esa comunicación es la que hemos hablado antes, es únicamente descendente, ya que si tú quieres comunicar de manera ascendente que uno de esos partidos no lo puedes pitar, en ese caso la comunicación ascendente es bloqueada, ya que si tratas de rechazar un partido la respuesta es no.

**M:** Al hilo de lo que ha comentado anteriormente Santiago sobre el hecho de la digitalización, ¿creéis que la Delegación pone actualmente todo de su parte para comunicarse con sus árbitros?

**P4:** Por poner un ejemplo, en nuestra Intranet hay un apartado de Exámenes, Pruebas físicas, etc., pues bien, si clicas lo único que te aparece son los permisos que has utilizado.

**P1:** Además, hay un apartado que pone ayuda, pues bien, si clicas, no hay nada (risas), entonces es simbólico el hecho de que te pongan un apartado de ayuda, y dentro no hay nada disponible.

**P2:** Para mí, la Delegación en cuanto a comunicación y disponibilidad de herramientas podría ser un Ferrari y somos un Renault.

**P3:** Bajo mi punto de vista la Intranet la utilizan en un 50%, ya que creo que puede llegar a ser bastante potente y no la llegan a utilizar con eficacia.

**P1:** Para mí la definición perfecta es la digitalización arcaica.

**M:** Vale, pues bien, para acabar con este bloque, me gustaría saber si siempre que habéis querido trasladar algo a vuestra organización, habéis sentido confianza total para hacerlo.

**P4:** Yo por ejemplo cada vez que he querido comunicar algo o hacer una sugerencia que pueda incluso llegar a ser beneficioso para ellos, vas asustado, es decir vas a pedir cualquier cosa y la respuesta que te vas a encontrar es negativa. Sin más, la semana pasada por hacer un favor a un compañero fui de manera legal a la Algaba a pitar un partido, y lo primero que me encuentro la semana siguiente cuando voy a la Delegación, es a nuestro delegado recriminándome que si quiero algún partido lo hable con el directamente. Por lo tanto, me acabo llevando la bronca. Por ello, tengo la prueba de que hago un favor a un compañero de Tercera de pitarle un partido ya que había tenido pruebas físicas y lo que me encuentro es ser el culpable de una situación cuanto menos curiosa. Por eso se te quitan las ganas de querer decirle las cosas.

**P2:** Yo es cierto que con la experiencia que tengo ya, pues si sé que me van a escuchar, lo que pasa que sé que no va a tener efecto, que es una batalla continua, en la que algunos casos te escuchan, pero que al final lo que tu pides, pocas veces se lleva a cabo. Al final te frustras, pero bueno tienes la libertad para expresarte.

**P1:** Aquí Jaime, tengo que añadir que siempre buscamos el momento, no sé si estáis de acuerdo, pero buscamos el momento en el que nuestro Delegado se encuentre de buen rollo para soltarle cualquier opinión personal. Por ello, son tantos los intentos de comunicarnos con ellos que al final te resignas a asumir la realidad.

**P5:** Yo opino igual, pienso que cuando vas a hablar con el Delegado vas asumiendo que como le digas algo que no quieres escuchar, sabes que la semana que viene no sales de arbitrar en Torreblanca (risas).

**P4:** Apuntar una última cosa, del 100% de las veces que vas a decir algo, el 99% no consigues lo que querías. Tu objetivo no lo consigues.

**M:** Perfecto, pues ahora vamos a pasar al último bloque en el que voy a realizar una serie de preguntas a través de las cuales, al igual que hemos hecho anteriormente podéis interactuar entre vosotros. Van a ser cinco preguntas, y la primera es: ¿cómo catalogarías la comunicación interna de la Delegación? ¿buena o mala?, es decir, cómo consideráis que es la comunicación a través de las tres herramientas que hemos mencionado anteriormente (Intranet, correo y Cloudlab). Por tanto, conocer cómo vivís la comunicación interna.

**P3:** Yo diría que intermedia, es decir, ¿podría ser peor? Pues sí, pero a la vez pienso que podría ser mucho mejor. Es lo que pienso yo, no sé si los compañeros están de acuerdo.

**P2:** Para mí, también es intermedia, ya que en el sentido que se comunican con nosotros es bueno, el problema es que creo que nosotros no podemos comunicarnos, que es por lo que pienso que es mala y luego le veo malo los plazos, por ejemplo, no veo lógico que te puedan

avisar un viernes de un partido que tienes obligadamente que pitar el sábado. Lo que consiguen así es que la gente no pueda compaginar un trabajo, estudios, etc y por tanto es otro problema, los plazos en los que se comunican en muchas ocasiones.

**P5:** Es cierto lo que dice Santi, parece que les da igual lo que hagamos, si le dices que estás haciendo cosas y no puedes hacerles el favor, se convierte en un punto negativo a tu favor.

**M:** Miguel ¿cómo crees que es la comunicación interna?

**P4:** El problema para mí es el ya mencionado anteriormente, la comunicación sólo es de ellos hacia nosotros, nosotros no podemos comunicarnos, ya que además muchas veces por ponerte un ejemplo muchas veces no te cogen el teléfono y al mismo tiempo te enteras que otros compañeros están hablando con la organización por teléfono, a lo que me refiero, te hace ver que si no le interesa el tema que le vas a consultar, no te responden, pero sin embargo, si a ellos le conviene si te llaman, por lo que creo que al menos merecemos una respuesta.

**M:** Ahora Fran y Kevin me gustaría que vosotros os centráseis más en las tres herramientas que hemos comentado anteriormente, ¿qué opináis al respecto?

**P1:** Me he perdido Jaime

**M:** Sin problema. Mira, me gustaría que os ciñáis más a valorar el uso que la Delegación hace de la Intranet, el correo y Cloudlab.

**P1:** Bajo mi punto de vista, los medios están, pero la forma en la que lo usan no es eficiente, por ejemplo en la Intranet tenemos apartados de Exámenes, Ayuda, Pruebas, etc y no se usan, es decir, es información que no nos llega y por tanto fallan en esa comunicación descendente y luego con respecto a la ascendente no tenemos los medios para realizarlo, en todo caso tenemos que acudir a la Delegación y allí tratar de ser escuchados.

**P3:** Un breve apunte a lo que ha dicho Fran, y es que si queremos llevar algo al Comité tiene que pasar el filtro de nuestro Delegado, por lo que si no le gusta lo que quieres comunicar, pues evidentemente no va a ningún lado y eso para mí no es normal. Ya te digo hablar con ellos no sirve para nada.

**P1:** Bueno si sirve, siempre que le convenga a ellos (risas)

**P3:** Y aunque le convenga, de primeras va con el no (risas)

**M:** Y ahora, ¿podríais decirme para vosotros el aspecto más positivo y el más negativo en cuanto a la comunicación de la organización?

**P2:** Para mí lo positivo es que tienen las herramientas disponibles y lo negativo es que no hacen uso de ellas.

**P1:** Yo diría en lo positivo la comunicación directa y negativo es que no nos sentimos realmente escuchados

**P4:** Lo positivo es que si pueden te resuelven algunos problemas y lo negativo es la predisposición negativa cuando te vas a comunicar con ellos.

**P5 y P3:** Creo que los compañeros han dicho ya todo (risas).

**M:** Genial, pues bien, pasamos a la última pregunta de este bloque y sería, centrándonos en la Intranet, ¿creéis que se puede optimizar su uso?

**P5:** Yo creo por ejemplo que es una herramienta a través de la cual podríamos comunicarnos ambas partes, y sin embargo por ejemplo las notas de exámenes no aparecen en su apartado, las envían vía correo, donde todo el mundo puede ver tu nota.

**P1:** Bajo mi punto de vista sería plantear la creación de un apartado a través del cual podamos comunicarnos de manera directa con ellos y poder trasladarles nuestras preocupaciones. Ya que, para mí, esta herramienta puede dar mucho más de sí.

**P2:** Estoy de acuerdo con Fran, y es más, yo como antes comenté, crearía un apartado donde podamos reflejar nuestra disponibilidad de horarios cada fin de semana y así, a su vez poder conocer con anterioridad los partidos que pitaremos para poder rechazar o aceptar con tiempo suficiente.

**P4:** Yo voy más allá, creo que deberían replantearse la Intranet entera (risas).

**M:** Perfecto, bueno pues antes de finalizar la sesión si alguien quiere hacer una reflexión final puede hacerlo.

**P2:** Jaime, yo lo que creo que pedimos es como hemos dicho, que exista esa bidireccionalidad, es decir, que nos dejen expresarnos, ya a partir de ahí mejorar todas las herramientas disponibles, pero lo primero eso, que nos escuchen, que estamos aquí.

**Resto de compañeros:** Totalmente de acuerdo.

**M:** Bueno, muchísimas gracias por el tiempo dedicado y por la predisposición positiva a ayudarme que habéis ofrecido en todo momento. Espero que haya sido de vuestro agrado y de nuevo muchas gracias. Que vaya todo bien.

## 11. Bibliografía

- ABC. (2018). *IV Estudio sobre los usuarios de Facebook, Twitter e Instagram en España*. Recuperado de [https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/internacional/Informe\\_RRSS\\_2018\\_The\\_Social\\_Media\\_Family.pdf](https://www.abc.es/gestordocumental/uploads/internacional/Informe_RRSS_2018_The_Social_Media_Family.pdf)
- Abizanda, J. (2019, septiembre 25). Conversión en SAD, el eterno y controvertido dilema del fútbol modesto en España. Recuperado de [https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-conversion-eterno-y-controvertido-dilema-futbol-modesto-201909230239\\_noticia.html](https://www.abc.es/deportes/futbol/abci-conversion-eterno-y-controvertido-dilema-futbol-modesto-201909230239_noticia.html)
- Alonso-Arbiol, Itziar-Arratibel, & Gómez. (2008). La motivación del colectivo arbitral en fútbol: Un estudio cualitativo. *Revista de Psicología del deporte*, 17(nº2), 187-203. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2351/235119254001.pdf>
- Benayas, V. T. (2019, noviembre 19). El público de un partido de fútbol juvenil insulta a una árbitra al grito de «zorra, vete a fregar». *EL PAÍS*. Recuperado de <https://elpais.com>
- Campos, J. M. G. (2015, noviembre 19). Quiénes son los propietarios de los clubes de fútbol europeos y cómo se han hecho ricos. Recuperado de <https://www.lavanguardia.com/vangdata/20151114/54439821526/propietarios-clubes-futbol-ricos.html>
- Capriotti, P. (1998). *La Comunicación Interna* (3). Recuperado de [http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion\\_Interna.pdf](http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf)
- Carrera Hernández, A. (2015). *Beneficios del deporte en la salud* (TFG). Recuperado de <http://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/18694/Alicia%20Carrera%20Hern%C3%A1ndez.pdf?sequence=1>
- Casanova Damín, D. (2017). *Análisis comparativo de la comunicación interna en los equipos de fútbol de Andalucía* (TFG). Recuperado de <https://n9.cl/hompi>
- César Galeano, E. (1997). *Modelos de Comunicación* (pp 5-6). Recuperado de [http://files.felixruizrivera.webnode.mx/200000138-8395d858a0/Modelos\\_Comunicacin\\_Humana.pdf](http://files.felixruizrivera.webnode.mx/200000138-8395d858a0/Modelos_Comunicacin_Humana.pdf)
- Colás-Bravo, P., González-Ramírez, T., & de-Pablos-Pons, J. (2013). Young People and Social Networks: Motivations and Preferred Uses. *Comunicar*, 20(40), 15-23. <https://doi.org/10.3916/c40-2013-02-01>

- Díaz, A. (2019). *Fútbol: federados en España por región 2018* [Conjunto de datos]. Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/480095/futbol-numero-de-federados-en-espana-por-comunidad-autonoma/>
- García Jiménez, L. (2018). *La comunicación de marca en redes sociales y marketing on-line: Estudio de caso: Wanabet y el mundo de las apuestas* (TFG). Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/31044/TFG-N.978.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Goig, L. R. (2016, diciembre 19). idUS - El fútbol como ritual festivo. Un análisis referido a la sociedad española. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://idus.us.es/handle/11441/50720;jsessionid=5183D16BCF28C97E013DF4269B5625C?>
- Guzmán Paz, V. (2012). *Comunicación organizacional* (Primera edición). Recuperado de <https://n9.cl/rpm1>
- Juan, Roussos, & Santiago. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Recuperado de [http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254\\_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- LaLiga. (2014, enero 16). Crece la asistencia de público en los estadios de la LFP. Recuperado 29 de abril de 2020, de <https://www.laliga.com/noticias/aumenta-la-asistencia-en-los-estadios-de-la-lfp>
- Muñiz-Velázquez, J. A., & Álvarez-Nobell, A. (2013). Comunicación positiva: La comunicación organizacional al servicio de la felicidad. *Vivat Academia*, 124, 95-98. Recuperado de <file:///Users/casa/Downloads/DialnetComunicacionPositivaLaComunicacionOrganizacionalAl-5004636.pdf>
- Olabe Sánchez, F. (2009). *La comunicación no convencional en los clubes de fútbol*. (III, nº1, pp 122-124). Recuperado de [https://www.researchgate.net/profile/Fernando\\_Olabe/publication/270820505\\_La\\_comunicacion\\_no\\_convencional\\_en\\_los\\_clubos\\_de\\_futbol/links/54b54ab20cf28ebe92e4eebd/La-comunicacion-no-convencional-en-los-clubes-de-futbol.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Fernando_Olabe/publication/270820505_La_comunicacion_no_convencional_en_los_clubos_de_futbol/links/54b54ab20cf28ebe92e4eebd/La-comunicacion-no-convencional-en-los-clubes-de-futbol.pdf)
- ¿Sabes cuántos árbitros hay en España? (2014, julio 9). Recuperado 17 de marzo de 2020, de <https://www.rfef.es/noticias/arbitros/sabes-cuantos-arbitros-hay-espana>
- PwC España. (2018). *Impacto económico, fiscal y social del fútbol profesional en España*. Recuperado de <https://files.laliga.es/201902/28181426impacto-econ--mico-fiscal-y-social-del-f--tbol-pr.pdf>
- RFAF. (2018). *Reglamento General: Libro II de la Real Federación Andaluza de Fútbol*. Sevilla, España: RFAF.

- RFEF-CTA. (s. f.). Comité Técnico de Árbitros de la Real Federación Española de Fútbol. Recuperado 17 de marzo de 2020, de <http://www.rfef-cta.com/Futbol/Documentos/Default.aspx>
  
- Sotelo González, J. (2012). *Deporte y social media: El caso de la primera División de fútbol español*. (Vol. 17, pp 217-230). Recuperado de [file:///Users/casa/Downloads/40607-Texto%20del%20art%C3%ADculo-53581-3-10-20130118%20\(3\).pdf](file:///Users/casa/Downloads/40607-Texto%20del%20art%C3%ADculo-53581-3-10-20130118%20(3).pdf)
  
- Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchí, J. (2014). *El plan estratégico de comunicación: Estructura y funciones* (Razón y palabra, nº88). Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199532731046.pdf>