UNCUYO
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO

FCPYS
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

TESIS - LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

El rol de la comunicación institucional en las entidades deportivas

Caso FE.FU.SA

Alumnos: Matías Cornu
Gastón Fernandez

Directora: Mgtr. Karina Jaureguiberry
Co-director: Lic. Sebastían Lima

Índice General

Introducción 4

CAPÍTULO 1 ***7***

1- La Comunicación 7

1.1- Comunicación Organizacional 9

1.2- Comunicación interna y externa 9

1.3- Niveles de comunicación 15

1.4- Barreras en la comunicación 16

CAPÍTULO 2 ***17***

1- Identidad corporativa 17

1.1- Factores que influyen en la Identidad Corporativa 20

1.2- Cultura corporativa 21

1.3- Filosofía corporativa 22

2- Imagen corporativa 23

2.1- Características de la imagen corporativa 24

3- Públicos 25

4- Plan de comunicación 26

4.1- Plan de comunicación corporativa 28

CAPÍTULO 3 ***30***

1- Marco metodológico 30

1.1- Objetivo General 31

1.2- Objetivos Específicos 31

2- Diagnóstico comunicacional 32

2.1- Presentación de la organización 32

2.2- Diagnóstico de la organización 42

2.3- Organigrama 48

3- Análisis estratégico de la organización 50

3.1- Filosofía Corporativa 50

3.2- Análisis FODA *52*

3.3- Cultura *53*

4- Análisis de los instrumentos *54*

4.1- Análisis de las entrevistas *54*

5- Análisis de público *71*

5.1- Público interno *71*

5.2- Público semi interno *72*

5.3- Público externo *72*

5.4- Mapa de públicos *73*

6- Análisis de las competencias *74*

CAPÍTULO 4 ***94***

1- Propuesta comunicacional *94*

2- Diagrama de Gantt *99*

3 - Presupuesto *100*

4- Conclusión 101

Bibliografía 103

ANEXO 1 ***104***

ANEXO 2 ***108***

Introducción

El proyecto se apoya en la cátedra de Seminario sobre Estrategias y Proyectos Comunicacionales de las Organizaciones, por ser un campo en donde se genera investigación y que posee vasta experiencia de la realidad institucional de cada organización y/o institución, la misma brinda, en este caso a los alumnos de la carrera de Comunicación Social, gran cantidad de material teórico y estratégico para conocer los problemas y desafíos a los que se enfrentan día a día las empresas, organizaciones, entre otros, en la actualidad.

La presente tesis abordará como tema principal “El rol de la comunicación institucional en las entidades deportivas: Caso FE.FU.SA”. Esta institución es la que regula el fútbol de salón de Mendoza.

Este trabajo consta de una investigación, diagnóstico, y luego la elaboración, de un proyecto de comunicación que cumpla con nuestro objetivo de mejorar aspectos que creemos son fundamentales, como por ejemplo la comunicación interna y externa y los diferentes aspectos dentro de estas variables, para una federación de tanta relevancia en el deporte mendocino de la actualidad.

Dentro del proyecto encontramos los objetivos específicos, con los cuales apuntamos a generar canales de comunicación tanto para el exterior como en el interior de la institución y así fortalecer la imagen para los públicos exteriores. Ordenar las redes sociales, mejorar el aspecto visual de éstas, obtener un producto de calidad con el cual el día de mañana se pueda mostrar todo el buen trabajo que se realiza. No dejar de resaltar aspectos y distintas cuestiones que diferencian a éste deporte de otros, dentro del ámbito competitivo de la provincia y el país, mostrar los talentos y productos de los clubes que forman parte de dicha institución y los logros obtenidos es una buena carta de promoción que no se ha utilizado y creemos que es relevante.

Hemos decidido llevar a cabo nuestro último trabajo de investigación de la carrera con dicha organización ya que ambos alumnos estamos ligados fuertemente

al deporte con esta institución. El hecho de ser parte activa y estar todo el tiempo relacionados a dicha organización nos da un panorama aún más amplio ya que venimos hace años viendo las distintas fallas y aunque no lo veíamos como un posible trabajo en el pasado, creemos que con el pasar de la carrera y los años, podría explotarse mucho más y dar más beneficios que los que dan actualmente, no solo en lo económico, sino en las posibilidades infinitas que da el deporte a la vida de una persona.

Durante mucho tiempo la organización estuvo ordenada y sin mayores sobresaltos, organizacionalmente hablando, ya que la cantidad de personas y actores que intervienen en la vida diaria de la federación se había logrado controlar. Hace años ya que se están tratando de innovar con cosas nuevas y herramientas que ayuden a “profesionalizar” una actividad deportiva de gran demanda en nuestra provincia y el país.

A la hora de realizar el trabajo llevamos a cabo distintas técnicas para la recolección de información para comprender la estructura y funcionamiento en su totalidad. La elaboración de esta investigación implican el uso de encuestas a diversos miembros tanto del público interno como del externo que rodea a la federación, entrevistamos a diferentes personalidades de relevancia en la vida diaria de FEFUSA y una observación que viene siendo parte de nosotros desde mucho antes que quisiéramos llevar a cabo este trabajo y que se extiende hasta hoy, con objetivos más claros y metas definidas.

El primer capítulo de este trabajo consta de una presentación del concepto de comunicación en sus distintas dimensiones, primero haciendo alusión a un concepto más amplio y abarcativo, exponiendo los distintos tipos que presenta dicho concepto planteado por Zalba, luego se define una comunicación que tiene que ver más con lo organizacional, presentando la definición y explicación de comunicación estratégica, corporativa, comercial, institucional, interna y externa presentado por Paul Capriotti.

En el segundo capítulo se explican otros términos claves que sirven para entender mejor la tesis planteada. Se define el concepto de Identidad Corporativa,

donde se pone atención en los distintos componentes que la conforman, es decir, la filosofía y cultura corporativa. Vamos a definir la Imagen Corporativa, presentando sus características y niveles. Se va a dar a conocer el concepto de públicos y la importancia de los mismos para una organización, la definición de Plan de Comunicación, Dircom y para finalizar el capítulo, se plantearán las perspectivas de abordajes que se utilizarán para la elaboración del proyecto.

El tercer capítulo es el marco metodológico, donde se plantea el objetivo general y objetivos específicos del proyecto. Más adelante realizamos un diagnóstico comunicacional de FE.FU.SA, presentando un panorama general de la institución y el análisis de los sistemas de comunicación, tanto internos como externos. Ya conociendo en algunos aspectos a la federación, hicimos un análisis estratégico de la misma, sumado a un análisis que determina las amenazas y debilidades, así como las fortalezas y oportunidades que presenta el caso. En el mismo capítulo se expone el análisis de las entrevistas en profundidad realizadas a miembros de la organización, también los resultados y análisis tanto de las encuestas. Finalmente se lleva a cabo una identificación de los públicos y se analiza la competencia. Con toda esta información disponible y recolectada procedemos a desarrollar el Plan de Comunicación con sus objetivos a cumplir, acciones y estrategias a realizar, la evaluación del mismo, calendarización y presupuesto con valores actualizados.

Por último en el cuarto capítulo con toda la información disponible y recolectada en el capítulo anterior procedemos a desarrollar el Plan de Comunicación con sus objetivos a cumplir, acciones y estrategias a realizar, la evaluación del mismo, calendarización y presupuesto con valores actualizados, además vamos a exponer nuestras conclusiones respecto al camino recorrido durante el trabajo.

CAPÍTULO 1

1- La Comunicación

Para realizar el trabajo necesitamos esclarecer algunos conceptos dentro de la investigación, cuando hablamos de la comunicación interna o externa por parte de la organización o empresa con la cual hacemos este trabajo vemos que hay muchas variables con las cuales trabajar, pero, ¿Cuál es el concepto de comunicación?
Hay muchos conceptos que responden a esta pregunta que todos nos hemos hecho a lo largo de la vida, especialmente lxs estudiantes de comunicación.

En el texto la comunicación como un proceso semiótico de Estela María Zalba, se demuestra una vez más la importancia de la comunicación en la vida de toda sociedad, definiendo a la misma como “un proceso humano fundamental, que preside y enmarca la vida del hombre, tanto en su construcción como individuo como en su inmersión en lo social. La comunicación está inmersa en la mayoría de las prácticas sociales y es un proceso que posibilita la vida de relación” (Zalba, 2012, p. 4).

La comunicación es un proceso que se verifica entre dos sujetos, es decir, entre el ‘querer-decir (expresar)’ de uno y el ‘poder comprender’ del otro. “El ‘querer decir’ se vincula con la instancia de producción de sentido por parte del sujeto que instaura el proceso comunicativo, y el ‘poder comprender’ supone que el sujeto que asume el papel de destinatario de una comunicación debe poseer una competencia interpretativa. Estos sujetos –activos y actuantes en el proceso– son los ‘actores’ de la comunicación. (Zalba, 2012, p. 6).

Este proceso siempre se da en una situación específica conformada por: un lugar y tiempo determinado, relaciones entre actores y circunstancias que se producen durante el encuentro. A su vez, se enmarca en un ámbito sociocultural, cuyas variables constitutivas son: un escenario social, una época histórica y un

discurso social. Ambos elementos, situación específica y ámbito sociocultural, constituyen el contexto (Zalba, 2012)

Debemos tener en cuenta, hablando de contextos, que el término de comunicación se utiliza en infinidad de momentos y lugares distintos, cuestiones que tienden a no tener muchas veces claro a qué se refiere el término, Juan Manuel Aguado escribe sobre este tema: “No es lo mismo hablar de la comunicación que se da a nivel ecológico entre especies o entre una especie y su entorno que hablar de la comunicación que se da entre dos instituciones, entre una institución y un usuario, o entre dos personas. Se trata de concepciones distintas: comunicación como interacción funcional y comunicación como interacción semántica.” (Juan Manuel Aguado, 2004, p. 10). Este término entonces puede interpretarse de diversas maneras según la forma en que es utilizado.

Cuando se habla de ambigüedad, se hace referencia a la mezcla y confusión entre los matices de significado de un término, es decir, que dicho término puede interpretarse de diversas maneras según la forma en que es utilizado. Por último, la multidimensionalidad se da por la presencia de un substrato común a las diversas manifestaciones del fenómeno, con esto lo que se busca reflejar, es que la comunicación es un fenómeno que se encuentra presente en diferentes ámbitos (social, cultural, tecnológico, entre otros).

1.1- Comunicación Organizacional

Ya adentrándonos en nuestro trabajo de tesis, debemos ir “achicando” el término de comunicación a un concepto más específico, para que a la hora de delimitar nuestro campo de trabajo se haga más sencillo. Entonces recurrimos a Paul Capriotti, referente en este ámbito de la comunicación, para definir nuestro campo de acción.

“La comunicación organizacional o corporativa, es el conjunto de mensajes y acciones comunicativas, que ejerce una organización, para relacionarse con sus públicos, es decir destinatarios/as, con el fin de hacerles saber de forma creativa y diferencial, cuáles son productos y/o servicios y qué actividades realizan. En pocas palabras, es lo que la organización “dice que hace sobre sí misma” (Capriotti, 2009, p. 39).

1.2- Comunicación interna y externa

Identificamos en la comunicación organizacional dos tipos distintos de comunicación, con destinatarios completamente distintos, la comunicación interna y la comunicación externa

“La comunicación interna es una herramienta de gestión que también puede entenderse como una técnica. Puede ser también un medio para alcanzar un fin, en donde la prioridad es buscar la eficacia en la recepción y en la comprensión de los mensajes. Es la comunicación específicamente dirigida al público interno, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que surge a partir de generar un entorno productivo armonioso y participativo.” (Brandolini-González Frígoli, 2009, pág. 10).

El rol estratégico, garantiza la productividad y armonía dentro del espacio laboral. Cuenta con dos formas de comunicación que posibilitan la relación entre compañeros y compañeras: la comunicación formal y la comunicación informal. La

primera, es aquella que aborda temas laborales principalmente. Es planificada, sistemática y delineada por la organización. Por lo general, utiliza la escritura como medio de expresión y canales
oficialmente instituidos.

Todo este conglomerado de personas que conforman el ámbito interno de la empresa, también actúan fuera de la empresa. Es por eso que se pone en juicio cuánto de público externo hay en el público interno. Queremos decir con esto que si bien se considera a los empleados como parte de una realidad interna.

Así que, por más que las comunicaciones internas ofrezcan un panorama de lo que sucede en la empresa, no deben estar alejadas de lo que se comunica externamente porque, en definitiva, el público interno también es externo. De esto se desprende y establece un requisito fundamental, que es establecer una comunicación coherente en ambos sentidos para poder reflejar una imagen sólida.

Mientras que la segunda, la comunicación informal, es una forma en la que se abordan temas laborales que no circulan por las herramientas formales. Utilizan canales no oficiales (conversaciones entre compañeros, encuentros en los pasillos, baño, un café, etc). Tiene la ventaja de divulgarse velozmente, puede generar malentendidos y resultar generadora de rumores.

Ambas formas pueden circular en diferentes direcciones (Brandolini y González Frígoli, 2009, p. 34 y 35).

a) Descendente: es aquella comunicación que se genera en las áreas directivas de la empresa y desciende utilizando canales oficiales. Su objetivo es que todos conozcan
y entiendan los principios y metas de la organización para lograr credibilidad y confianza.

b) Ascendente: está dirigida de abajo hacia arriba, basándose en el organigrama de la organización. Los empleados tienen la posibilidad de expresar sus puntos de vista

acerca del trabajo que realizan o sobre sus responsables y sirve para mejorar las acciones.

c) Oblicuas o transversales: se da no solo entre los niveles jerárquicos, sino también con las distintas áreas de la organización, las cuales comparten funciones. Son muy comunes en entidades que tienen estrategias globales y de alta participación en los distintos sectores.

Por este motivo, se puede afirmar que las temáticas abordadas desde las comunicaciones internas tienen como principal eje el de generar motivación para los recursos humanos, haciendo que el personal se organice y se enfoque en su trabajo de acuerdo con los objetivos éticos y productivos de la compañía.

"Una buena comunicación interna es un punto estratégico en la vida de las organizaciones, y llevar a cabo esta de manera eficaz se traduce en una mayor productividad y armonía dentro del ámbito laboral. Es en este contexto, que el comunicador debe poner sus habilidades al servicio de la gestión organizacional de la empresa, elaborando planes integrales y estrategias que apunten a la transformación, a la optimización de lo existente en materia de comunicación o su mejora". (Brandolini y González Frígoli, 2009, p. 12) .

Según los autores: "el mal desarrollo de la comunicación interna por parte de los altos rangos provoca confusión sobre los objetivos que la organización se propuso en un principio, estos, propician fracturas entre los sectores y desorden de los lineamientos ejercidos por los mandos medios." (Brandolini-González Frígoli, 2009, p. 20).

Siguiendo a Chavez, en su libro *La imagen corporativa*, menciona que la comunicación no es una actividad opcional o específica de ciertos tipos de entidades, sino una dimensión esencial al funcionamiento de toda organización social. Para decirlo con más contundencia: existiría comunicación institucional aunque no existiera ninguna forma, ni siquiera rudimentaria, de intención comunicativa.

Paralelamente hace referencia a que la identidad de una institución, es tanto para el receptor como para el emisor, un mensaje predominantemente connotado; sólo un volumen mínimo de mensajes de la institución aluden de modo específico y directo a su identidad.

Para este tipo de comunicación la entidad se presenta como un sujeto social, es decir, forma parte de la sociedad con la que se relaciona, en la que busca su integración y aceptación. Lo que se intenta lograr es que los públicos conozcan la organización, que sepan sobre sus valores, principios, su forma de actuar, y los aportes que realiza a la comunidad. Se busca generar cierta credibilidad y confianza hacia la entidad, de esta manera se obtendrá una reputación de fiabilidad y los individuos respetarán a la organización como tal.

Horacio Andrade expresa en los siguientes términos el objetivo fundamental del área de comunicación organizacional interna, diciendo que lo que busca es "Respaldar el logro de los objetivos institucionales, fortaleciendo la identificación de los colaboradores con la empresa, proporcionándoles información relevante, suficiente y oportuna, reforzando su integración, y generando en ellos una imagen favorable de la organización y de sus productos y servicios". (Andrade, 2005, p. 29)

De este objetivo general, el autor deriva cuatro objetivos específicos a saber:
- Favorecer la identificación de los colaboradores con la empresa y su sentido de pertenencia a ella, a través del reforzamiento constante de la cultura organizacional.
- Asegurar que los colaboradores cuenten con información confiable, suficiente y oportuna, que les permita conocer las cosas importantes que suceden en la empresa para desempeñar su trabajo de forma óptima.
- Fomentar la integración con y entre los colaboradores de la empresa.
- Proyectar una imagen favorable y consistente de la empresa y de sus productos y servicios entre sus públicos internos, que sea congruente con la que se maneja hacia el exterior.

La comunicación externa, es la qué busca comunicar las diversas actividades y mensajes de una organización, con el claro objetivo de crear, mantener y mejorar la relación con los diferentes públicos. Además, se transforma en una herramienta

estratégica en la medida que es bien utilizada. Este tipo de comunicación es la que está dirigida al público externo de la organización, es decir a todos aquellos con los que la empresa tiene algún tipo de vínculo, sin formar parte de la compañía.

Este tipo de comunicación se plantea como un recurso de vital importancia para el funcionamiento de la organización. La gestión eficaz de las diferentes herramientas de comunicación brindará a cualquier empresa la posibilidad de volverse visible para su audiencia y posicionarse en los diferentes canales lo que generará una imagen de marca que repercutirá en la llegada de nuevos interesados en su producto o servicio.

Capriotti (2009), identifica dos formas comunicativas que componen este tipo de comunicación: la comunicación comercial y la comunicación institucional. La comunicación comercial refiere al conjunto de mensajes que una organización destina a los consumidores actuales y potenciales, con el fin de: lograr que estos conozcan los productos y/o servicios de la entidad; generar credibilidad y fidelidad hacia su propuesta y, finalmente, obtener el consumo del producto y/o servicio que presentan. Los sujetos implicados en este proceso de elección y/o compra del producto o servicio son: compradores, prescriptores, consumidores, proveedores, entre otros.

La comunicación institucional es aquella instancia donde la organización se presenta como entidad y sujeto social, es decir, expresa argumentos sobre ella y habla como un miembro de la sociedad (Capriotti, 2009). A diferencia de la comunicación comercial, ésta no tiene fines lucrativos, sino que busca crear lazos de comunicación con diferentes grupos con los que se relaciona, logrando la fidelidad, confianza y aceptación de la organización a nivel social. Los grupos que forman parte de este proceso son: empleados/as, medios de comunicación, inversores y accionistas, entidades gubernamentales, entre otras.

En la actualidad, la publicidad ha dejado de ser la única herramienta válida para introducir un mensaje en el mercado y ha dado paso a una nueva etapa más imaginativa: la comunicación integral. Hoy en día la comunicación externa se ha convertido en una herramienta estratégica dentro de toda institución que quiera

estar bien posicionada en el mercado. Esto no quiere decir que la comunicación sea la clave del éxito, pero sí que forma parte de él.

Notamos la importancia que se le puede dar a la comunicación externa cuando leemos el Manual de la Comunicación interna

"Las organizaciones no sólo comunican a través del departamento de Comunicación, sino también mediante sus empleados, que se convierten en representantes de la marca en su entorno personal, en especial en estos tiempos en los que cada persona puede ser un pequeño medio de comunicación masivo a través de sus redes sociales (Cuenca y Verazzi, 2018, p 56)"

Vemos entonces que la unión y congruencia entre los dos tipos de comunicaciones es algo vital para el funcionamiento óptimo de la organización.

Lo que nos va a dar la posibilidad de diferenciarnos del resto va a ser la comunicación entendida en su sentido más global, esto nos va aportar un valor añadido permitiendo crear en el consumidor la necesidad de adquirir nuestro servicio y hacer que el cliente se decante por el nuestro frente al de otras empresas.

Los objetivos de comunicación interna deben estar alineados con los objetivos de comunicación externa, dentro de una estrategia de comunicación global. Estos, a su vez, deben ser coherentes con los objetivos de negocio de la organización. Por eso antes de empezar a diseñar el plan de comunicación interna es esencial tener claros la misión, la visión y los valores de la empresa, para lo que resultará muy útil haber realizado una auditoría de identidad corporativa. Saltarse uno de estos pasos se traducirá en un plan de comunicación interna poco realista, alejado de la realidad corporativa, incoherente con la esencia de la empresa y que estará condenado al fracaso. (Aced, Arocas & Miquel, 2021, p 76)

1.3- Niveles de comunicación

Las personas interesadas en una organización cuentan con tres grandes fuentes de información para conocer y/o tomar contacto con la entidad. Recurrimos acá al libro de Paul Capriotti (2009) las denomina niveles de comunicación y son las siguientes: medios de comunicación masivos, relaciones interpersonales y experiencia personal. A continuación se las detallará (Capriotti, 2009, p. 46-53):

a) Nivel de la Comunicación Masiva: integra todos los mensajes que la organización envía a sus públicos o grupos interesados, a través de los medios de comunicación masiva. También, incluye la información que difunden los competidores sobre la organización, mensajes que pueden afectar o empoderar a la entidad. En este nivel, la comunicación se caracteriza por ser: unidireccional, ya que las personas que reciben esta información, no tienen la posibilidad de responder; también es indirecta por estar mediadas por un artefacto (el medio de comunicación)

b) Nivel de las Relaciones Interpersonales: refiere a la interacción cotidiana entre las personas, es decir, al intercambio de información entre actores la cual ejerce una mutua influencia en la formación y modificación de la imagen de una organización. En este nivel, la comunicación se caracteriza por ser: bidireccional, ya que entre sujetos se habilita una respuesta inmediata; también es directa, ya que no hay medios técnicos que intervengan; y fuertemente emocional, por la cercanía que existen entre los sujetos al compartir sus experiencias con la organización.

c) Nivel de la Experiencia Personal: instancia donde las personas interesadas en la organización, toman contacto directo con ella a través de la experiencia personal. Este nivel de información es fundamental, debido a que los sujetos, a partir de ese contacto, logran percibir características que validan la “verdad supuesta” (lo que se dice la entidad), y la “verdad vivida” lo que experimenta ese sujeto. La comunicación en este nivel es bidireccional, porque tanto la organización como las personas interesadas tienen la posibilidad de transmitir mensajes; es directa, ya que no intervienen artefactos; y es emocional, debido a que los sujetos se implican fuertemente.

1.4- Barreras en la comunicación

Dentro del proceso comunicativo pueden gestarse barreras que obstaculizan el intercambio entre actores. Estas trabas influyen negativamente en la transmisión fidedigna del mensaje y son ocasionadas, voluntaria o involuntariamente, por las personas y por elementos puntuales que intervienen durante el intercambio. A continuación se exhibirán las barreras comunicativas propuestas por Julia Uriarte (2020):

- Barreras físicas: circunstancias que dificultan la comunicación, tales como ruidos ambientales, obstáculos físicos que distorsionen o impidan el entendimiento.

- Barreras semánticas: tiene que ver con el código, es decir, la lengua en la cual se inscriben los significados de las palabras, los gestos u otro tipo de signos (comunicación no verbal).

- Barreras fisiológicas: vinculadas a la condición anatómica del emisor o receptor o receptores, lo que puede traducirse en dificultades médicas (sordera, ceguera, mudez u otra discapacidad) o incluso enfermedades.

- Barreras psicológicas: reflejan la condición mental o emocional de alguno de los actores, que pudiera sabotear la transmisión del mensaje.

- Barreras administrativas: refiere aquellas barreras que interfieren en la gestión de la comunicación y afectan el contexto cultural y circunstancia en el cual ocurre el intercambio. Por ejemplo, no disponer de tecnología para la difusión de información.

CAPÍTULO 2

1- Identidad corporativa

Como mencionamos anteriormente la identidad corporativa es un eje fundamental a lo largo de todo el trabajo que vamos a desarrollar, debemos tenerla en cuenta a la hora de trabajar y/o cambiar las distintas cuestiones, no podemos pasarla por alto, por eso necesitamos primero definir a qué nos referimos con este concepto central.

Capriotti en su libro Branding Corporativo, señala que la Identidad Corporativa de una organización influye de manera directa en la gestión de dicha organización. En la literatura internacional sobre Identidad Corporativa se pueden reconocer 2 grandes concepciones: el enfoque de diseño y el enfoque organizacional. El enfoque de diseño define a la Identidad Corporativa como “la representación icónica de una organización, que manifiesta sus características y particularidades. Esta noción vincula la Identidad Corporativa con ‘lo que se ve’ de una organización. En el campo de la comunicación esta noción se ha redefinido claramente hacia la idea de Identidad Visual, que es la plasmación o expresión visual de la identidad o personalidad de una organización, pero que no es la Identidad Corporativa de la misma”. (Capriotti, 2009, p. 19)

El segundo punto de vista aborda la Identidad Corporativa desde una perspectiva más amplia y profunda. La concibe como el "conjunto de aspectos que definen el carácter o personalidad de una organización". Así se presenta como la elección deliberada que realiza la organización para expresar su identidad en relación con sus públicos internos y externos. La Identidad Corporativa se entiende como la representación integral de la organización, abarcando desde sus rasgos distintivos hasta su esencia.

Es decir, este enfoque considera que la Identidad Corporativa no solo se limita a la representación visual de la organización, sino que engloba la totalidad de aspectos que definen su carácter y personalidad. La elección estratégica de cómo la organización se presenta a sí misma ante el resto se convierte en un factor fundamental, y la conexión con la Marca Corporativa resalta su importancia como el nivel más elevado y abarcador en la estructura de marcas de la organización.

La identidad de una marca (brand identity) refiere a los atributos esenciales que identifican y diferencian a una marca de otras en el mercado.” (Capriotti, 2009, p. 20). En otras palabras, bajo este enfoque, la identidad corporativa representa el conjunto de atributos que una marca adopta como propios para su identificación y diferenciación respecto a las demás. Además, Capriotti sugiere que esta identidad puede ser concebida como la personalidad que define a la organización.

Según el autor se vincula la Identidad Corporativa no solo con los aspectos gráficos de la organización, sino que la concibe como los rasgos distintivos de una entidad a nivel de creencias, valores y atributos. “Así, podemos definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno)”. (Capriotti 2009, p. 21). Al hablar de características “centrales” se refiere aquellas que son fundamentales y esenciales para su organización; “perdurables” aquellas que se sostienen en el tiempo, provienen de pasado, están en el presente y se pretende mantener en un futuro; por último, las “distintivas” vendría a ser los elementos individuales y diferenciales que distinguen una entidad de otra.

Según el autor, dentro de la Identidad Corporativa, se gestan dos enfoques: el diseño y el organizacional. El primero, también conocido como Identidad Visual es, valga la redundancia, la representación visual de la identidad o personalidad de la entidad. Se vincula con “lo que se ve” de una organización y está constituida por los siguientes elementos: isotipo (representación icónica de la marca), logotipo y tipografía corporativa (nombre de la organización escrito con una tipografía distintiva), isologotipo (combinación verbal e icónica de la marca) y los colores corporativos (gama cromática que decide seleccionar la entidad).

Según el autor, en el ámbito de la Identidad Corporativa, se desarrollan dos perspectivas: la de diseño y la organizacional. La primera, también denominada Identidad Visual, constituye la manifestación visual de la identidad o carácter de la entidad. Esta se relaciona con "lo que se percibe visualmente" de una organización y está compuesta por elementos específicos, tales como isotipo (representación icónica de la marca), logotipo y tipografía corporativa (nombre de la organización escrito con una tipografía distintiva), isologotipo (combinación verbal e icónica de la marca) y la paleta de colores corporativos (gama cromática seleccionada por la entidad).

En la obra Auditoría de la Comunicación (2008), distingue cinco tipos de nombre:

- Descriptivos: se refieren a la enunciación sintética de los atributos de la organización. Por ejemplo: Correo Argentino. Caso que correspondería a FEFUSA

-Toponímicos: indican el lugar geográfico o área de influencia de la empresa. Por ejemplo: Alfajor Balcarce.

-Simbólicos: aluden a la institución a través de una imagen metafórica. Por ejemplo: Nestlé.

-Contracciones: combinación de iniciales de un nombre. Por ejemplo: YPF

-Patronímicos: aluden a la organización mediante el nombre propio de una personalidad, dueño o fundador. Por ejemplo: Mercedes Benz.

1.1- Factores que influyen en la Identidad Corporativa

“La Identidad Corporativa de una organización estará influenciada decisivamente por un conjunto de aspectos, los cuales se encuentran interrelacionados y conforman un cúmulo de aportaciones que dan como resultado la Identidad Corporativa de la organización” (Capriotti, 2009, p. 21). Estos factores al que hace referencia el autor son:

- La personalidad y normas del fundador: Este término alude al impacto que las características personales del fundador de la organización y las normas que él establece inicialmente tendrán en la Identidad Corporativa de la entidad. En esta situación, el fundador define las pautas que la entidad debe seguir, y este enfoque se manifestará en los valores, creencias y comportamientos adoptados por los individuos que integran la organización.

- La personalidad y normas de personas claves: En cuanto a la noción de "personas clave", el autor hace alusión a líderes como gerentes o CEOs que han compartido y, de cierta manera, han desplazado la figura del fundador para imponer sus propias ideas.

- La evolución histórica de la organización: “las diversas situaciones a nivel histórico por las que ha pasado la organización señalan su espíritu y su forma de llevar adelante la actividad que desarrolla, así como cada una de las soluciones planteadas para momentos “importantes” a nivel histórico serán formas valoradas e integradas a la Identidad Corporativa de la organización como elementos importantes del “hacer” de la entidad. En la evolución histórica tienen gran importancia los éxitos y fracasos de la organización.” (Capriotti, 2009, p. 22).

- La personalidad de los individuos: Con esto, el autor se refiere a que el carácter, creencias y valores de las personas que trabajan en la organización influirá en la conformación de la Identidad Corporativa. Cada individuo aporta desde su experiencia y forma de ver las cosas. - El entorno social: Las características del

entorno social del lugar donde se encuentra la organización, también influye en la Identidad Corporativa.

1.2- Cultura corporativa

Paul Capriotti busca transmitir la idea de que, en este contexto, una organización se asemeja a una sociedad. En una sociedad, ya sea moderna o antigua, los individuos comparten una cultura, entendida como un conjunto de principios fundamentales que la mayoría de las personas comparten y aceptan, y que guían la conducta en ésta. Es decir, en una organización ocurre lo mismo, existen pautas generales que dirigen los comportamientos individuales y grupales dentro de la entidad, y a este fenómeno se le denomina Cultura Corporativa.

"Podemos definir la Cultura Corporativa como el conjunto de creencias, valores y pautas de conducta, compartidas y no escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se reflejan en sus comportamientos. Es decir, la cultura de una organización es el conjunto de códigos compartidos por todos –o la gran mayoría– los miembros de una entidad." (Capriotti, 2009, p. 24).

El autor afirma que los componentes de la Cultura Corporativa son tres:

- Las creencias: Son presunciones básicas que comparten los miembros de la organización sobre los diversos aspectos y cuestiones de la organización. Se caracterizan por ser estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como pre establecidas.
- Los valores: Es el conjunto de principios que comparten los miembros de la organización en el día a día. Son más observables que las creencias.
- Las pautas de conductas: Son los modelos de comportamientos que se dan entre los miembros de un grupo amplio de la organización. Son aspectos observables y manifiestos de la Cultura Corporativa que reflejan las creencias y valores de la institución.

“La Cultura Corporativa es un elemento vital en toda organización, ya que las pautas de conducta y los valores imperantes influyen de forma decisiva en la forma en que los empleados valorarán y juzgarán a la organización. Además, las creencias y valores imperantes influyen decisivamente en las pautas de conducta de los empleados de la organización, que asumirán dichos principios como ‘formas correctas de hacer’ en la entidad.” (Capriotti, 2009, p. 25).

1.3- Filosofía corporativa

“Capriotti define la Filosofía Corporativa como la concepción global de la organización establecida por la alta dirección (propietario, CEO, Consejo de Dirección, etc.) para alcanzar las metas y objetivos de la misma. Es aquello que la alta dirección considera que es central, perdurable y distintivo de la organización. En cierto modo, representa los “principios básicos” (creencias, valores y pautas de conducta) que la entidad debería poner en práctica para llegar a cumplir sus metas y objetivos finales fijados.” (Capriotti, 2009, p. 25).

La filosofía Corporativa está compuesta por tres aspectos básicos:

- La Misión Corporativa: Es la definición del negocio o actividad de la organización. Debe responder a la pregunta ‘¿qué hace la entidad?’.

- La Visión Corporativa: Hace referencia a una perspectiva a futuro de la organización, es la ambición de la institución, su objetivo final. Debe responder a la pregunta ‘¿A dónde quiere llegar la entidad?’.

- Los valores Corporativos: Hace referencia a los valores y principios profesionales (relacionados a la hora de realizar el diseño, fabricación y distribución de los productos o servicios) y a los valores y principios de relación (refiriéndose a aquellos que se gestan en la interacción entre los miembros de la empresa o con personas externas a la misma). Debe responder a la pregunta ‘¿Cómo lo hace?’.

2- Imagen corporativa

Cuando Capriotti aborda el concepto de Imagen Corporativa, se está refiriendo a la manera en que un individuo percibe a una organización, mediante el análisis del proceso mediante el cual las personas adquieren conocimiento acerca de la entidad. “Ese conocimiento de una organización no se elabora como una acción reflexiva o premeditada de análisis de la misma, sino que es un conocimiento espontáneo, fruto de experimentar la presencia de la organización como una persona u objeto más dentro del devenir cotidiano de la vida de un individuo. Así, el conocimiento de las organizaciones por parte de las personas se enmarcaría dentro del conocimiento diario o de sentido común de la vida cotidiana. (Capriotti, 2009, p. 105)

El autor señala que los individuos, en el día a día, están ante un conjunto innumerable de informaciones provenientes de diversos productos, personas u organizaciones. Dichos individuos, basándose en las experiencias pasadas realizan una actividad simplificadora y significativa entre lo nuevo y ya adquirido, y de esta manera le otorgan a las personas u organizaciones un conjunto de atributos, rasgos o características, por medio de los cuales los identifican y distinguen de los demás.

“La Imagen Corporativa de una organización sería una estructura mental cognitiva, que se forma por medio de las sucesivas experiencias, directas o indirectas, de las personas con la organización. Estaría conformada por un conjunto de atributos que la identificarían como sujeto social y comercial, y la distinguirían de las demás entidades. Es decir, las personas describimos a las organizaciones por medio de un conjunto de atributos o características.” (Capriotti, 2009, p. 106).

2.1- Características de la imagen corporativa

El autor establece un conjunto de aspectos que caracterizan a la Imagen Corporativa:

- Presenta un grado de abstracción y de anonimización:el autor señala que la persona, de manera consciente o inconsciente, extrae información de un extenso campo. Frente a esta abstracción, el individuo puede reconstruir no solo sus propias experiencias, sino también la información transmitida. El sujeto tiende a descartar elementos que no considera significativos, es decir, aquellos que carecen de interés para él.

- Siempre hay una Imagen, aunque sea mínima: “en la memoria siempre hay una estructura anterior, un conocimiento-guía previo, aunque sea mínimo, que no es intrínseco a la naturaleza humana, sino que se ha formado por informaciones mínimas, o no suficientemente importantes en su momento. Así, en sentido estricto, cualquier imagen es una variación, aunque sea mínima o trivial, de otra ya presente en la memoria. Estas estructuras previas guían el proceso posterior de adquisición de información, el procesamiento, memorización y recuperación de la misma.” (Capriotti, 2009, p. 114)

- Ninguna imagen es definitiva: La imagen puede ir variando respecto a las situaciones y a los intereses cambiantes de los públicos.

3- Públicos

Es de gran importancia hablar de públicos en una organización, ya que es indispensable que la entidad conozca a la perfección a los mismos. En el texto Branding Corporativo de Capriotti, afirma que muchas organizaciones cometen el error de solo medir los resultados de una campaña, el efecto de los mensajes en los públicos, o la imagen que tienen de una organización. Solo se estudian los resultados, ignorando el proceso de formación de los públicos y cómo éstos consumen los mensajes, detalles que son fundamentales para lograr una efectiva orientación de la acción de la organización. (Capriotti, 2009, p. 69).

“Cuando hablamos de públicos de la organización, estamos haciendo referencia a aquellos individuos, grupos u organizaciones que están unidos por un interés común en relación con la organización, y no a la totalidad de los grupos de una sociedad”. (Capriotti, 2009, p. 70).

“Es muy relevante para la organización reconocer los intereses mutuos entre la entidad y sus públicos, que le permita desarrollar políticas adecuadas de relación con los mismos. Así, podemos definir un público como un conjunto de personas u organizaciones que tienen una relación similar y un interés en común con respecto a una organización, y que pueden influir en el éxito o el fracaso de la misma.” (Capriotti, 2009, p. 73).

Las interacciones entre las personas y las organizaciones no se limitan únicamente a las funciones económicas, como el intercambio de productos y servicios. También involucran aspectos sociales, considerando a las entidades como sujetos sociales. Los públicos surgen de la interacción mutua entre las personas y la organización. La naturaleza específica de la conexión que los individuos establecen con la organización influirá en la manera en que se relacionan y actúan en relación con la misma.

“En la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con un status y un rol determinado en relación con la organización. El status puede ser definido como el lugar que una persona ocupa en un sistema de relaciones sociales, mientras que el rol es definido como el conjunto de expectativas y obligaciones aplicadas a una persona que ocupa una determinada posición. Aquella posición de las personas en relación con la organización es lo que denominaremos status de público, mientras que las expectativas y obligaciones que genera cada individuo en virtud de su relación con la organización constituyen el rol de público que desempeñarán dichos sujetos”. (Capriotti, 2009, p. 75)

Es decir que “los públicos son identificados como un conjunto de personas u organizaciones que ocupan un status de público y desempeñan un rol de público determinado en relación con una organización. De esta manera, el público no es un grupo heterogéneo de personas, sino que es la posición compartida por un conjunto de individuos u organizaciones (status de público), que tendrá un conjunto de expectativas y obligaciones compartidas (rol de público) con respecto a la organización”. (Capriotti, 2009, p. 75).

Esto implica que, aunque un grupo de individuos u organizaciones pueda tener ciertas características demográficas, socioculturales u organizativas diversas, al interactuar con la organización comparten un elemento común: un mismo estatus y rol como público, lo que resulta en una estructura de intereses similares.

4- Plan de comunicación

“Llegado a este punto y aunque resulte una obviedad, es oportuno volver a recordar que la comunicación no constituye un fin en sí misma para las organizaciones. Su rol es el de una “herramienta de gestión” orientada a facilitar la consecución de los objetivos naturales de la organización, aquellos que se definen en su Misión y que se materializan a través del Proyecto Institucional” (Amado Suárez, 2008, p. 97-98).

La autora argumenta que, una vez que se han identificado los problemas comunicativos de la institución, se alcanza una fase de análisis que implica evaluar el objetivo comunicacional definido por la identidad, el esfuerzo invertido en términos de mensajes y los resultados obtenidos. Este proceso permite examinar qué públicos se han considerado, cuáles han sido alcanzados y cuáles no han recibido mensajes de la institución, con el fin de especificar los problemas identificados. Dado que toda investigación debe tener límites, los problemas detectados serán aquellos que posteriormente guiarán el proyecto de intervención o un nuevo plan de auditoría.

"Un plan de comunicación consiste en organizar un conjunto de acciones que impliquen también el uso de diferentes recursos para lograr un fin determinado. Nos parece fundamental aclarar que la planificación que se realice, como señala Ander Egg, sea estratégica, esto significa que siempre debe partir o emerger desde la realidad y que el proceso de planificación debe ser dinámico y no se cristalice en un plan" (Ander Egg, 2007, p. 51).

Para este autor se parte de una situación inicial (resultado del diagnóstico) y se establece una trayectoria (arco direccional) hacia una situación objetivo (lo que se desea alcanzar). En este sentido dentro de la planificación se incluyen objetivos, acciones y estrategias.

- Objetivos comunicacionales: se enunciarán de manera clara y sencilla y establecerán los fundamentos para el diseño de un futuro plan de comunicación.

- Acciones de comunicación: Estas acciones deben ser descritas de manera exhaustiva. Basándose en la recopilación, el análisis de los datos y el diagnóstico, el investigador debe proponer acciones de comunicación, especificando cada una de las correcciones con sus respectivos fundamentos, plazos y presupuestos.

Se deberá realizar una estrategia de mensajes y medios que permita optimizar las acciones de comunicación de la organización analizada. Ambos

deberán ser coherentes con los problemas y objetivos planteados desde la auditoría. Se deberán especificar que públicos se quiere involucrar en cada una de las estrategias diseñadas, determinando también la jerarquización y prioridad de cada uno.

"Este es el desafío del investigador: comprender los procesos de comunicación y establecer una estrategia integral que atienda las diferentes instancias comunicativas que se desarrollan en una organización" (Amado Suárez, 2008, p.96).

4.1- Plan de comunicación corporativa

"El Plan de Comunicación Corporativa representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permite transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma". (Capriotti, 2009, p. 231).

Toda la actividad de Comunicación Corporativa demanda un enfoque organizado y planificado. Inicia con la investigación de la comunicación, seguida de la adecuada planificación de estrategias y tácticas, y culmina con la implementación y evaluación de las acciones. Este proceso posibilita la creación de un efecto sinérgico, asegurando que todos los mensajes y medios de la organización se presenten de manera clara y coherente.

"La planificación de la comunicación corporativa deberá responder a las directrices marcadas dentro de la estrategia general de la organización, contribuyendo, en la medida de lo posible y desde su perspectiva comunicativa, al logro de los objetivos globales de la entidad". (Capriotti, 2009, p. 232). Por ello, la planificación adecuada de la comunicación corporativa es uno de los máximos retos profesionales a los que se enfrenta la persona responsable de la comunicación de una organización.

“Los modelos teóricos y profesionales de la Comunicación Corporativa y de las Relaciones Públicas nos ofrecen una amplia variedad de concepciones sobre la planificación de la comunicación. El modelo de gestión de la comunicación de tres o cuatro etapas (investigación, planificación, implementación –y evaluación–) es uno de los más utilizados” (Capriotti, 2009, p. 232). En primer lugar, porque es una fórmula básica que sintetiza propuestas más extensas. En segundo lugar, el proceso de tres etapas constituye el enfoque más próximo a la realidad profesional, es decir, al ejercicio cotidiano de la profesión, al tratarse del modelo más operativo. En tercer lugar, porque se ajusta también al modelo de gestión estratégica general de las organizaciones, que también presenta un modelo de gestión de tres etapas.

Así, para una planificación sistemática y coherente de la Comunicación Corporativa, podemos establecer tres grandes etapas: I) Investigación, II) Planificación y III) Implementación. Estas tres etapas no tienen un carácter lineal, sino circular. Un plan de comunicación no debería tener un comienzo y un final, sino que, una vez evaluado un programa determinado, se debería iniciar un nuevo proceso, para plantear nuevas situaciones, nuevos objetivos y nuevas acciones a desarrollar y así sucesivamente.

CAPÍTULO 3

1- Marco metodológico

Considerando el libro Metodología de la Investigación de Hernández Sampieri, estamos en condiciones de afirmar que nuestra tesis se enmarca dentro de los llamados estudios descriptivos- explicativos, ya que el autor afirma sobre los primeros que “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que se investiga”. (Hernández Sampieri, 2006, p. 102). Esto se ve reflejado en las diversas herramientas utilizadas en este proyecto para la recolección de datos, tanto cualitativos como cuantitativos.

Así mismo comprendemos que este trabajo también se enmarca dentro de los estudios explicativos, debido a que los mismos van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos. “Están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variables”. (Hernández Sampieri, 2006, p. 108). En el proyecto se explica en detalle, a través de la información obtenida en el diagnóstico, las causas y consecuencias de las acciones comunicacionales que la organización venía teniendo hasta el momento, posteriormente se plantearon nuevas acciones y estrategias para lograr una mejoría en el campo de la comunicación.

1.1- Objetivo General

Nuestros objetivos generales se basan en presentar un plan comunicacional en pos de mejorar la comunicación interna y externa de la federación. Elementos que creemos pueden tener un efecto positivo a la hora de buscar nuevos caminos para el crecimiento de dicha entidad.

1 - Comunicación interna: Coordinar y unificar los canales de comunicación para mejorar un 75% en un lapso de 6 meses una vez implementado el plan. Logrando una comunicación más clara, directa y sin confusiones.

2 - Comunicación externa: En un tiempo estimado de 6 meses implementado el plan buscamos mejorar la calidad, estética y calendarización de nuestras RRSS y página web, siendo una fuente de búsqueda clara y concisa para nuestro público.

1.2- Objetivos Específicos

> Mejorar la calidad de contenido en las redes sociales (Instagram, Facebook, Youtube y Web).

> Capacitar a los clubes para la utilización de canales oficiales de comunicación.

> Crear y unificar canales oficiales e institucionalizarlos para la comunicación oficial ya sea interna o externa.

> Realizar encuestas generales a los delegados y personal interno cada 3 meses con el fin de evaluar la situación.

> Lograr un estilo comunicativo que tenga identidad visual y tono de voz en nuestros distintos canales de comunicación

> Apuntar a la interacción con el público que forma parte de la organización.

> Armar un cronograma mensual de las actividades por venir y diarias.

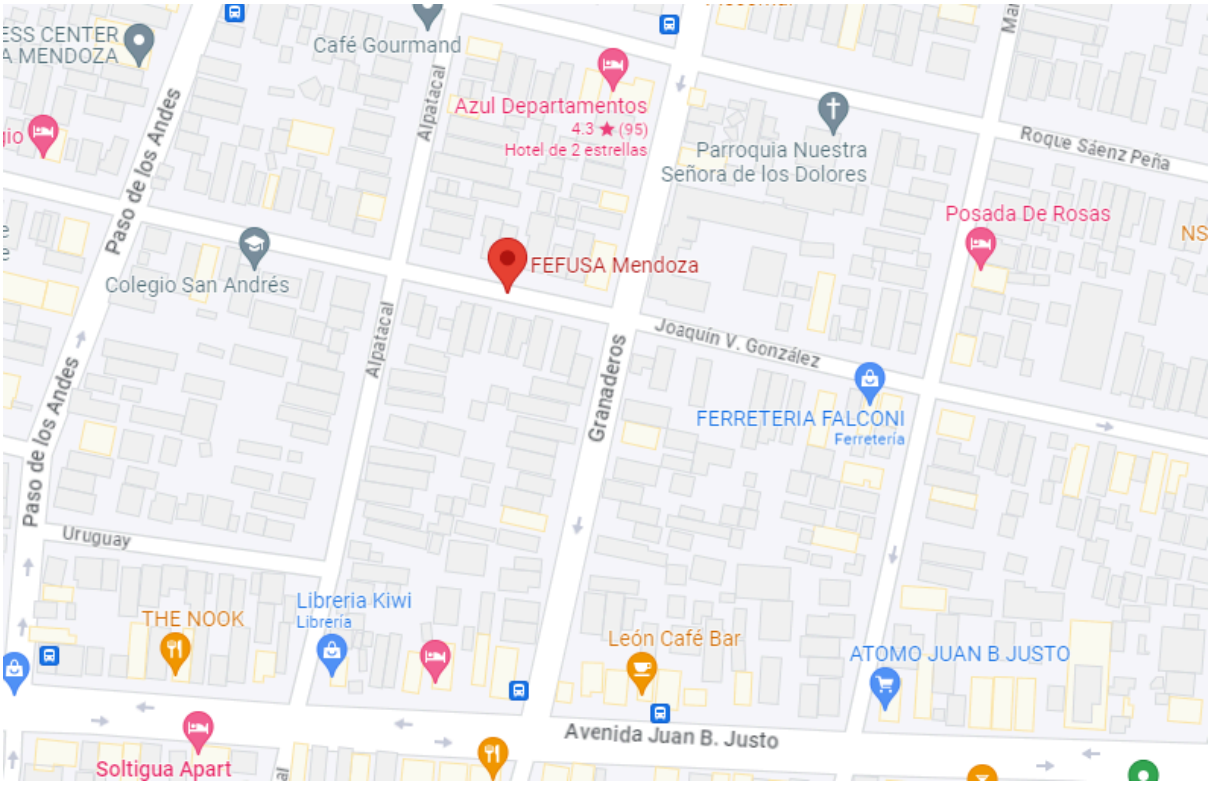
> Mejorar y visibilizar los puntos fuertes del deporte, como jugadores franquicia, equipos campeones y sedes.

> Crear una propuesta con métricas para la búsqueda de nuevos sponsors

2- Diagnóstico comunicacional

2.1- Presentación de la organización

Para realizar este trabajo de tesis decidimos trabajar con la Federación de Fútbol de Salón de Mendoza, ubicada en Joaquín V. González, 561, Mendoza. Dicha entidad se encarga del manejo del fútbol de salón en la mayor parte de la provincia de Mendoza, cuenta con alrededor de 26 categorías en total entre todas sus variantes entre competitivas y no competitivas y un total de aproximadamente 10.000 jugadores/as. Se maneja una gran cantidad de jugadores, dirigentes y demás personas necesarias para que dicho deporte cumpla con sus objetivos .



Fotografía 1- Fachada de FE.FU.SA

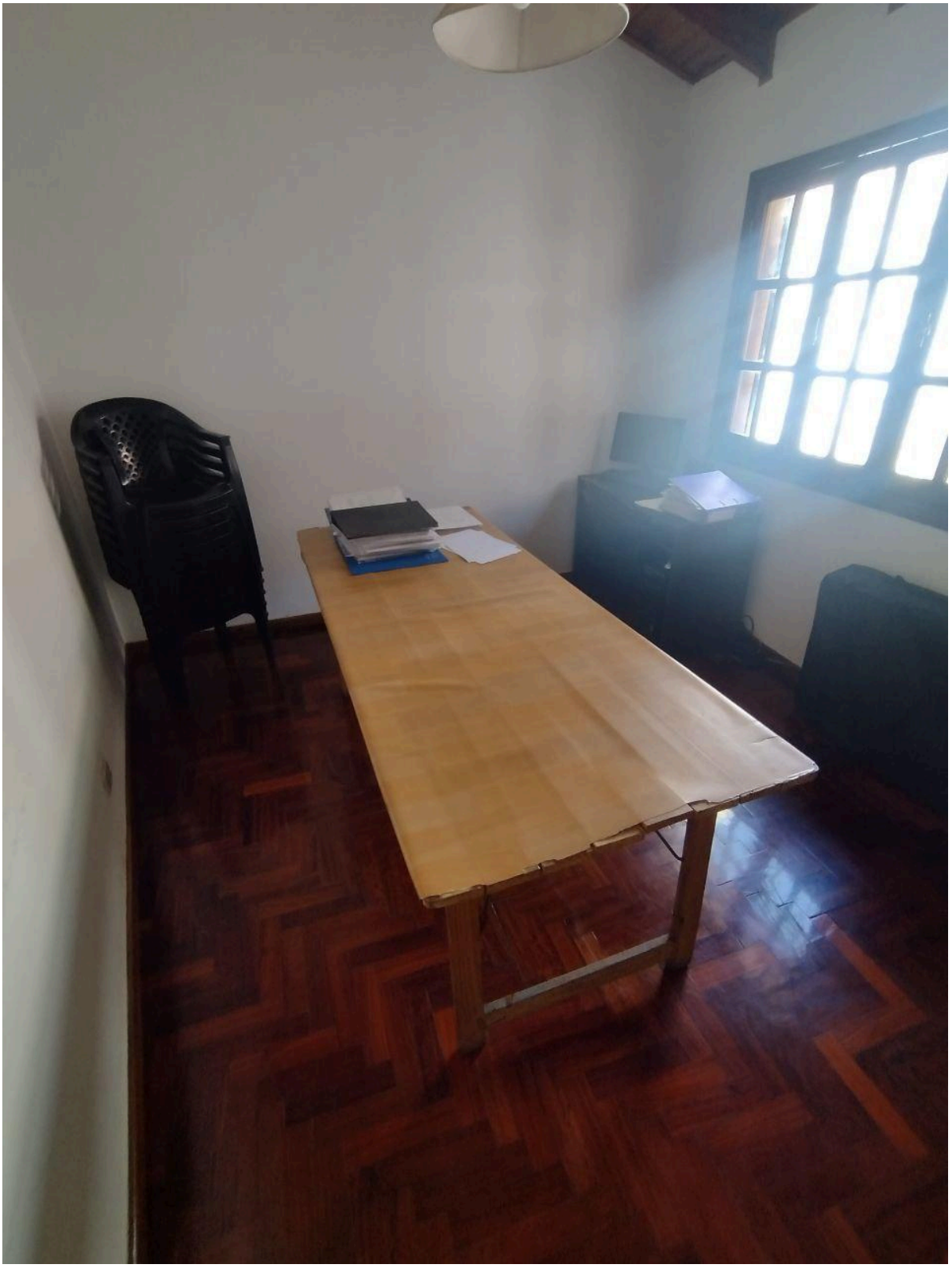
Fotografía 2- Hall de entrada

Fotografía 3- Información y trofeos expuestos en el hall

Fotografía 4: Atención al público

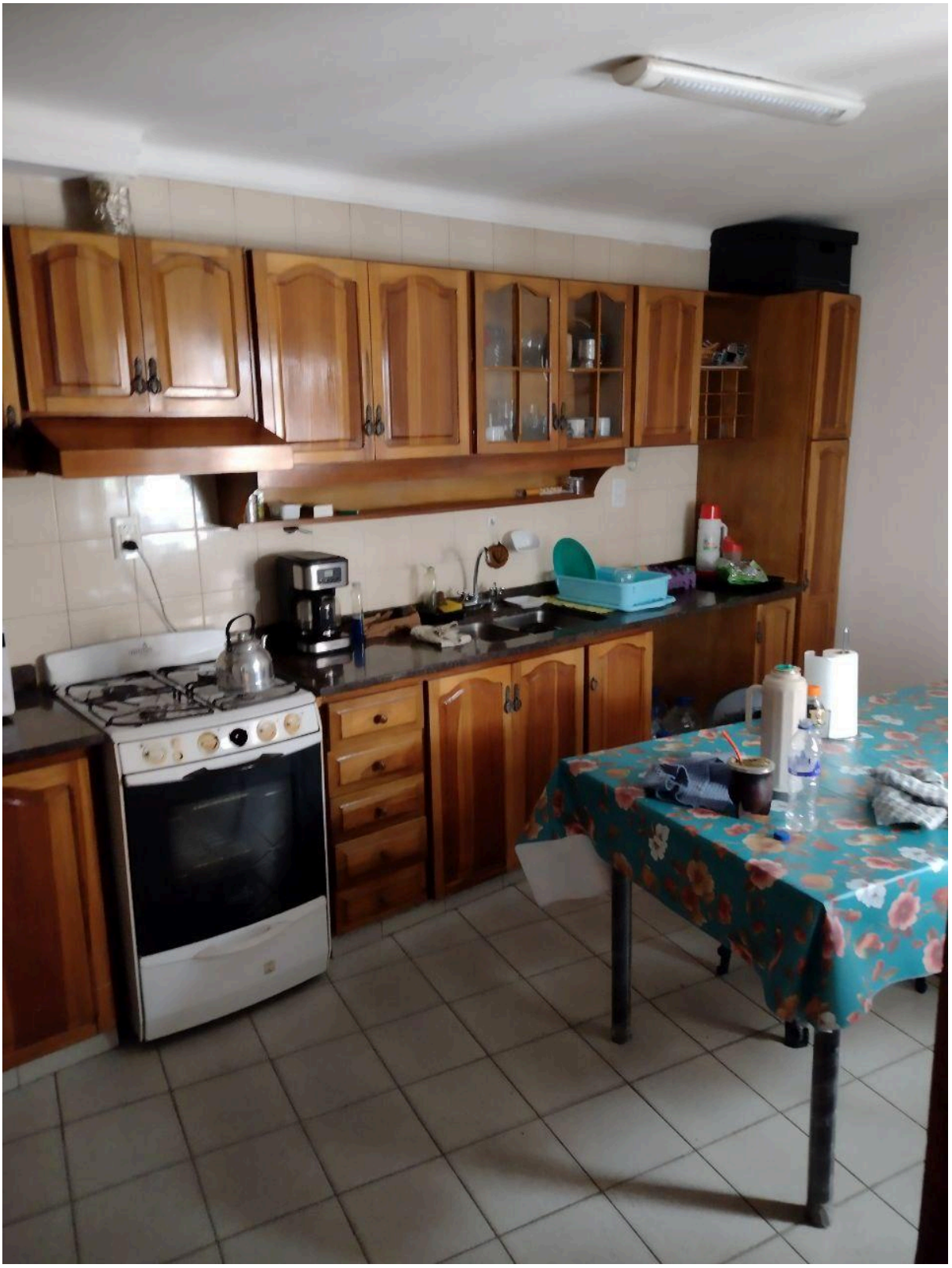
Fotografía 5- Espacio de almacenamiento de registros y papeles. De fondo la entrada

Fotografía 6- En el segundo piso encontramos la sala de reuniones principales



Fotografía 7- También en el segundo piso el espacio de reunión del tribunal de disciplina

Fotografía 8- En el segundo piso lugar de guardado de diferentes trofeos de todas las categorías



Fotografía 9- Cocina para el personal

2.2- Diagnóstico de la organización

Nuestras intenciones con esta investigación es poder mejorar diferentes aspectos comunicacionales que vemos que fallan hace un tiempo en la FE.FU.SA, federación de la que formamos parte hace varios años y con la cual estamos muy vinculados. Con las diferentes encuestas y herramientas para recolectar datos lo que queríamos era poder abarcar mucho público para tener una visión más amplia de lo que vamos a investigar, la primera dificultad con la que nos encontramos en este punto es la baja participación de varios sectores a los que estaban apuntadas las encuestas.

Una muy baja participación de clubes en las categorías principales: “A” y “B” del masculino fue la primera cuestión alarmante que encontramos en el trabajo. Sin embargo el espíritu de poder sacar a la luz diferentes problemas se hizo presente en los clubes de las categorías inferiores, es decir la “C” y la “D”.

Para comenzar con el diagnóstico propio de la institución tenemos que decir que no se posee un claro conocimiento de los valores principales que debe tener cualquier organización. Nos referimos a los lineamientos estratégicos para establecer una posición de la organización, que queremos decir y hacer a través de nuestras acciones. No posee misión, visión ni valores, elementos que vamos a definir en el proyecto final. Estos son elementos fundamentales que debemos establecer al momento de fundar la organización o empresa, serán los puntos a seguir para poder crecer. Detectamos el primer gran fallo.

Pasando a otro punto de este diagnóstico mientras hacíamos las investigaciones “preliminares” antes de comenzar con este relevamiento de los distintos aspectos notamos que la organización y su estatuto estaban vencidos, venció en enero de este año 2023, problema que deja expuesta y en una muy mala posición a la federación frente a cualquier cuestión legal que se pueda presentar durante el año y/o cualquier torneo. No solamente se puede tener problemas legales, lo que hablamos en potencial porque creemos que no existe, y tampoco salió en las entrevistas alguna dificultad relacionada al anterior punto.

El problema que si se hace presente y ha sido un inconveniente grande, más en este año tan complicado para todos es la posibilidad de obtener un subsidio o ayuda del estado, tanto provincial como del estado nacional. Al estar vencido el estatuto no están en regla los papeles y de esta manera no se puede obtener beneficios para la organización. Estos subsidios son muy requeridos en la federación para los viajes o distintos eventos que tiene a cargo para organizar la FE.FU.SA.

Las personas que forman esta federación hoy por hoy están haciendo su trabajo sin ningún amparo legal, la confianza que hay entre los diferentes miembros de la organización es un elemento fundamental a esta altura ya que si no fuera así sería todo más caótico. Respecto a este punto la rotación de personas no es tan común, los dirigentes a cargo ya están en sus puestos hace largos años. Aspecto que señala Gustavo Di Marco en su entrevista y sostiene que es un punto a reveer para poder crecer como organización. La figura del presidente, vice y tesorero está ocupada por las mismas personas hace más de 12 años.

Sin ningún tipo de dudas esta situación se da porque no hay muchas personas que quieran colaborar, uno de los motivos que creemos por lo que esto no sucede es por la falta de pago, las personas que trabajan rara vez se llevan algún beneficio económico de esta actividad, muchos de ellos dejan de entregarle tiempo a su familia, o a su trabajo, para poder concretar las distintas tareas que demanda la federación en su día a día.

En las circunstancias actuales estas faltas de incentivos económicos o de algún otro tipo puede ser que acelere esta “salida” de distintos miembros de la organización. Esta situación se ha hecho presente varias veces por los problemas mencionados anteriormente, pero este año en particular se dió la salida de un miembro muy importante para la vida de la federación. Estamos hablando de que hace un tiempo, aproximadamente 6 meses que la persona que figuraba como el presidente (en el estatuto ya vencido) no está más, no atiende su teléfono ni se hace presente en el edificio de la federación desde hace largo tiempo.

Adjuntamos a continuación cómo queda organizada hoy por hoy la organización con la ida y el reemplazo actual.

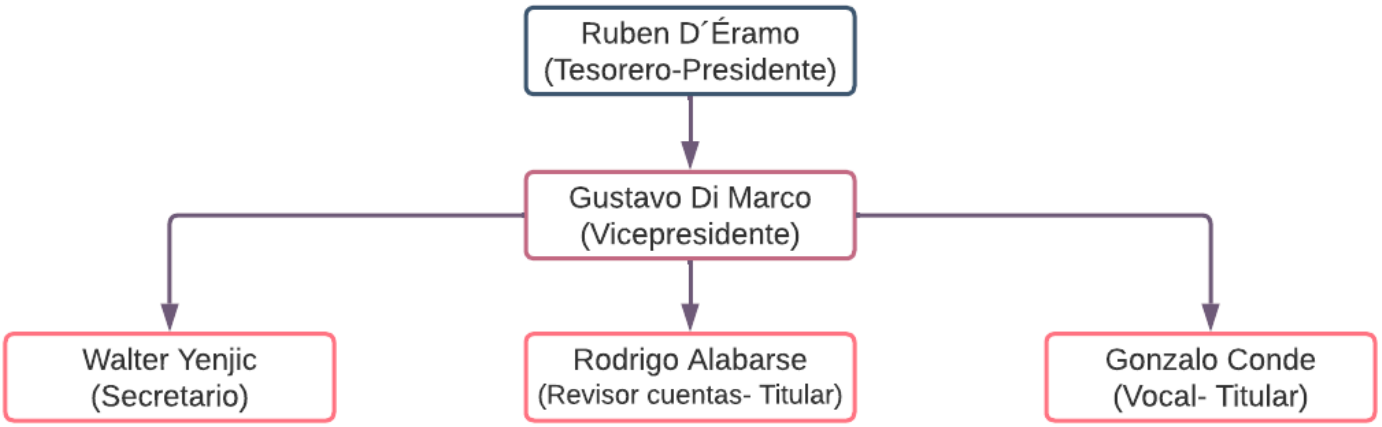


Figura 1- Comisión directiva actual

Observamos que Ruben, ahora mismo ocupa dos posiciones en 1, reemplazando la ausencia de Hector Ortiz.

Es un problema sumamente grave para la organización, más allá de lo legal tenemos que tener en cuenta que son personas, que se conocen hace mucho tiempo y comparten una relación de muchos años con intereses similares para poder hacer crecer este deporte. No sabemos la causa, no pudimos comunicarnos con él, pero siguiendo la lógica quién debería ocupar el cargo vacante sería la persona segunda al mando, es decir el vicepresidente, pero tampoco esto se hizo de esta manera. Quien tomó la posición fue el tesorero, persona que maneja todas las finanzas de la federación hace algunos años. Otro problema a la vista, no se hizo el reemplazo según la lógica de los cargos, entonces la pregunta que nos hacemos es: ¿Según qué lógica se hizo? ¿Se pusieron de acuerdo? ¿Esta persona va a ser el próximo presidente cuando se renueve el estatuto?

No tenemos respuesta a todo, lo que sí sabemos es que los acuerdos muchas veces son tácitos, es decir que alguien tomó esa posición y todos se “encaminan” detrás de esta persona.

Como mencionamos anteriormente el tema económico es una parte fundamental a la hora de hacer el trabajo, quienes sí perciben un sueldo por las tareas que realizan son las personas de prensa, parte fundamental para el análisis de la actualidad que vive la organización. En las distintas entrevistas que hicimos a la gente de prensa este aspecto tomó relevancia y fue nombrado repetidas veces.

En la entrevista con Martín nos señaló que las exigencias eran muchas, pero el salario es poco. Martín estuvo muy cerca de renunciar a su cargo ya que nunca le abonaron el trabajo y la cobertura de la División de Honor Masculina (en el que utilizó muchísimos elementos propios para la cobertura cuando en realidad no le correspondía) este torneo es el más importante a nivel clubes que se hace en nuestro país y que da grandes beneficios de representar a Argentina a los equipos que terminen en las primeras posiciones. Este evento se realizó entre los meses de junio y julio, y cuando hablamos, todavía fuera de la investigación, en septiembre todavía no se les había pagado lo que correspondía.

Misma situación se dió en la división de honor femenina, desarrollada durante los meses de agosto y septiembre, pero ya a esta altura no habían hecho un trabajo tan exhaustivo para cubrir todo, sabiendo que aún se les debía dinero. De esta manera las chicas no recibieron el mismo trato ni cobertura, y claramente salieron perjudicadas para la visualización de esta rama que está en crecimiento.

Para el siguiente punto volvemos unas líneas más arriba, cuando señalamos que las exigencias son muchas, esto es fundamental y nos da paso al siguiente problema observado. Los objetivos, es decir, para qué hacemos lo que hacemos, con qué propósito, cuál es la meta final. Estos puntos, no definidos, provocan muchos problemas, tanto en la actualidad como en el pasado, y probablemente lo haga en un futuro no muy lejano.

Cuando el equipo de prensa presentó su proyecto allá por enero y febrero de este año, contaban que tenía algunas ramas principales sobre las cuáles hacer cobertura: Primera “A” Masculina, Primera “B” Masculina, Primera “A” Femenina y las inferiores de la división oro , es decir “C-15”, “C-17” y “C-20”. A la dirigencia le

pareció una buena propuesta y por eso decidieron contratar al personal, León y Martín, para acompañar a un solitario Maxi que desarrollaba las tareas hasta ese momento en soledad, colaborado muchas veces por gente de los clubes que sacaban foto y le pasaban información respecto de algunos partidos y así se construían básicamente las redes de la federación.

Al poco tiempo de haber comenzado los dirigentes empezaron a notar que la cantidad de publicaciones no era la que ellos esperaban, claro que esto no podía ser así ya que las coberturas principales se habían reducido drásticamente y eso sin dudas iba a mermar en la cantidad de éstas. Empezaron a demandar más cobertura a los chicos de prensa, ellos entendieron que quizás era necesario y así comenzó a ser distinto de lo que ellos habían planteado. Avanzando en el año se produce la contratación de una persona capacitada para la comunicación interna y externa, Claudia. Ella ordenó, según la palabra de los chicos de prensa, a todo el equipo, dio una impronta mucho más organizada a través de reuniones semanales.

El problema se dió cuando ella, que había organizado un poco la situación de las coberturas y las publicaciones, notó que su palabra no era tan valorada, ella mandó a reducir la cantidad de publicaciones por día que se hacía, sugirió nuevos elementos y formas de hacer contenido, planteó una forma de crecimiento orgánica de los números (muy alto, en comparación a otras federaciones, en cantidad de seguidores e interacciones en instagram y facebook).

Algunos dirigentes pasaron por encima de su autoridad y quisieron volver a las formas anteriores, el equipo de prensa así quedaba en una situación comprometida: hacer caso a quienes pagan el sueldo o hacerle caso a la persona que ordenó e hizo que el trabajo valiera más. Se inclinaron por la primera opción, nunca con mala intención hacia la nueva compañera, pero con un claro objetivo ya que para este equipo, aunque sea poca la plata que percibe, es importante. De esta manera Claudia renuncia y deja su puesto, haciendo que en poco tiempo vuelva a reinar un poco la desorganización que estaba antes que ella llegara.

El problema señalado anteriormente podemos decir que afecta más visiblemente a la parte externa de la comunicación. En este punto vamos a ver algo

más interno. A la hora de comunicarse las encuestas arrojan resultados diversos, las formas de comunicarse ya sea entre los delegados (figura importante de la que vamos a hablar luego), o entre algún club y la federación eran diversas. Algunos mandaban mail (opción con mayor validez según las reglas establecidas en distintas reuniones), otros clubes mandan mensaje por Whats App, no distinguiremos si era directamente al presidente, vice o al teléfono oficial de la federación, otros directamente llamaban y pedían suspensión, cambio de hora, de día, etc.

Este problema es muy grave, no tener redes oficiales para la comunicación es un problema que debe ser resuelto de manera eficiente lo antes posible, aspecto sobre el que trabajaremos en la propuesta final.

Otro punto importante en la vida de la federación es sin duda lo que se muestra en los medios, es decir la información que circula principalmente en los de consumo masivo. Durante el clipping de medios, actividad en la que indagamos estos aspectos, vemos que la presencia de la información es muy poca. Hay momentos en los que aumenta bastante el flujo de la información en los diarios, estos momentos son por ejemplo cuando se está desarrollando un torneo de relevancia, como puede ser la División de Honor o el Torneo de Selecciones. Durante el desarrollo de éstos si vemos una mayor presencia pero no es abrumadora. Pero en el caso que no se esté desarrollando algún evento de esta índole, la presencia es prácticamente nula, aspecto en el que se debe trabajar para poder crecer económicamente entre otros puntos.

Pero un acierto dentro de este marco de comunicación interna es sin dudas la figura del delegado, que en general es una persona que puede o no ser dirigente del club, hay varios casos en los que un padre ocupa esta figura, un presidente lo hace y/o algún entrenador del club ocupa este rol. Vendría a ser un tipo de portavoz del club para los pedidos diversos que hacen los clubes. A través de las encuestas notamos que los dirigentes estaban muy conformes con esta figura, jugadores/as en algunos casos consultaban con ellos algunas dudas o información a la que no tenían acceso de otra manera. Es un avance en la organización y hay que explotar bien las capacidades que tiene que tener esta figura, así se aliviana la cantidad de información que llega a la federación para resolver rápidamente.

Dentro de las mejoras que ha tenido este año la federación encontramos la digitalización de las planillas, conviviendo con las planillas físicas. De esta manera la actualización de resultados y mucha más información se sube automáticamente a la página web. Información muy necesaria en épocas de competiciones finales, ya que antes de que sucediera esto las tablas recién se actualizaban manualmente el día lunes cuando las secretarias se ponían y completaban todos los partidos desde el viernes, incluso algunos partidos de inferiores que se jugaban el fin de semana.

2.3- Organigrama

Presentamos a continuación dos organigramas que ordenan a las personas participantes de la federación, el primero es con las autoridades propiamente dichas y el segundo con personas que integran y hacen trabajos en muchos casos colaborativos, no siendo una parte presente en todo momento dentro de la institución.

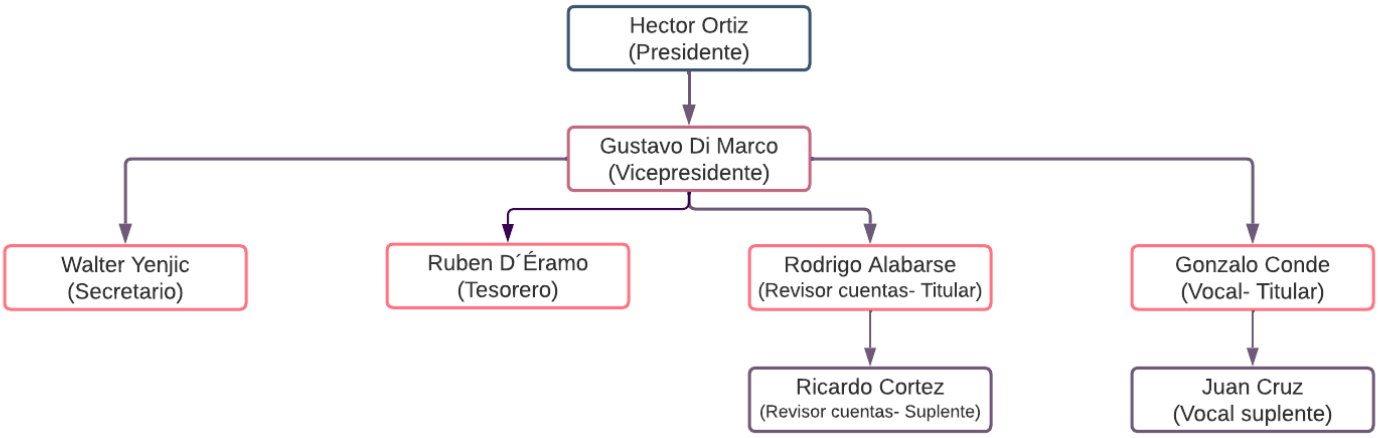


Figura 2- Comisión directiva en Asamblea General Ordinaria

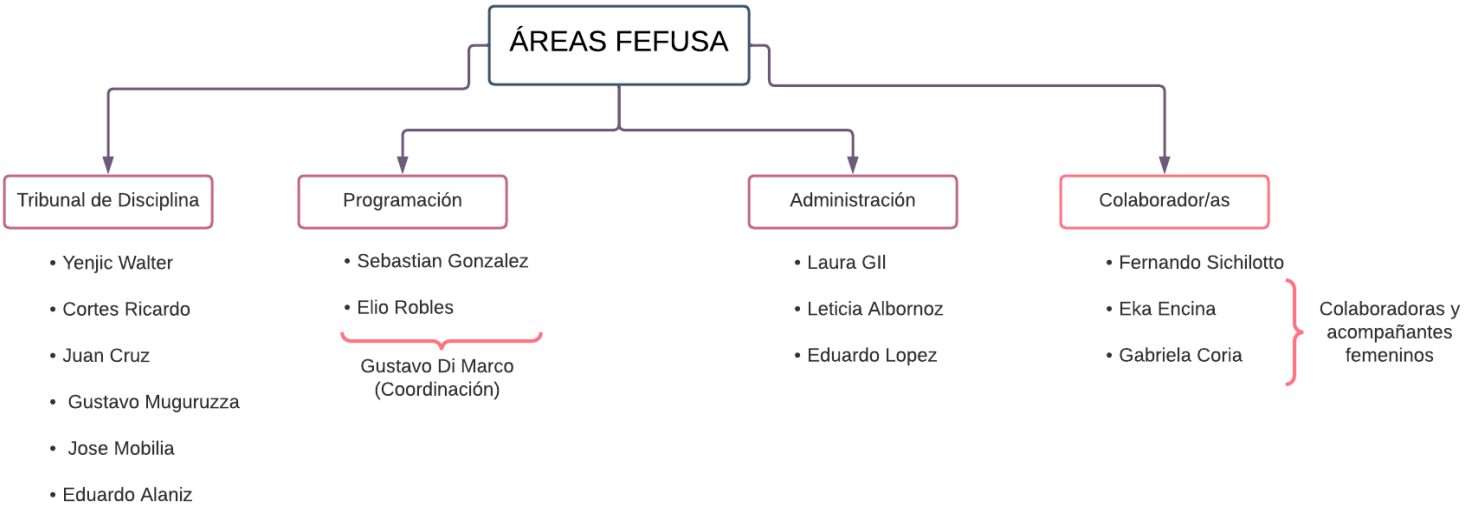


Figura 3- Personas integrantes de otras áreas en las que hay diversos colaboradores/as

3- Análisis estratégico de la organización

3.1- Filosofía Corporativa

Creación de perfil de identidad

Como no hay establecidos, o al menos públicos, las ideas de misión, visión y valores, decidimos hacerlos basándonos en nuestra experiencia y observación.

Misión:

Guiados por la organización, la transparencia y el cumplimiento legal, nos dedicamos a ser la fuerza impulsora que da vida a la mejor expresión del deporte. Trabajamos para brindar experiencias deportivas excepcionales, construyendo relaciones sólidas con personas y organizaciones, y contribuyendo al desarrollo integral de quienes forman parte de nuestro entorno deportivo. Somos una federación comprometida con la excelencia y la integridad en cada paso que damos.

Visión:

Nos visualizamos como la federación líder en reestructuración a nivel nacional e internacional, siendo un referente de eficiencia administrativa y crecimiento sostenible. Aspiramos a ser un modelo de mejora continua tanto en el ámbito institucional como deportivo, alcanzando el estatus de deporte semiprofesional. Trabajamos para inspirar la excelencia, la innovación y el progreso en el deporte, elevando los estándares y dejando una huella duradera en el deporte a nivel nacional.

Valores:

Valoramos y fomentamos la diversidad de perspectivas. Estamos abiertos a escuchar y considerar las distintas propuestas tanto de miembros internos como de

personas externas a la institución, reconociendo que la innovación se da con la multiplicidad de ideas.

La autocrítica como herramienta fundamental para tomar decisiones informadas en situaciones desafiantes, siempre orientados hacia lo que es mejor para el deporte.

Comprometidos plenamente con nuestra misión, incluso en momentos difíciles. La resiliencia es la base de nuestra capacidad para superar obstáculos y convertir desafíos en oportunidades de crecimiento y aprendizaje.

3.2- Análisis FODA

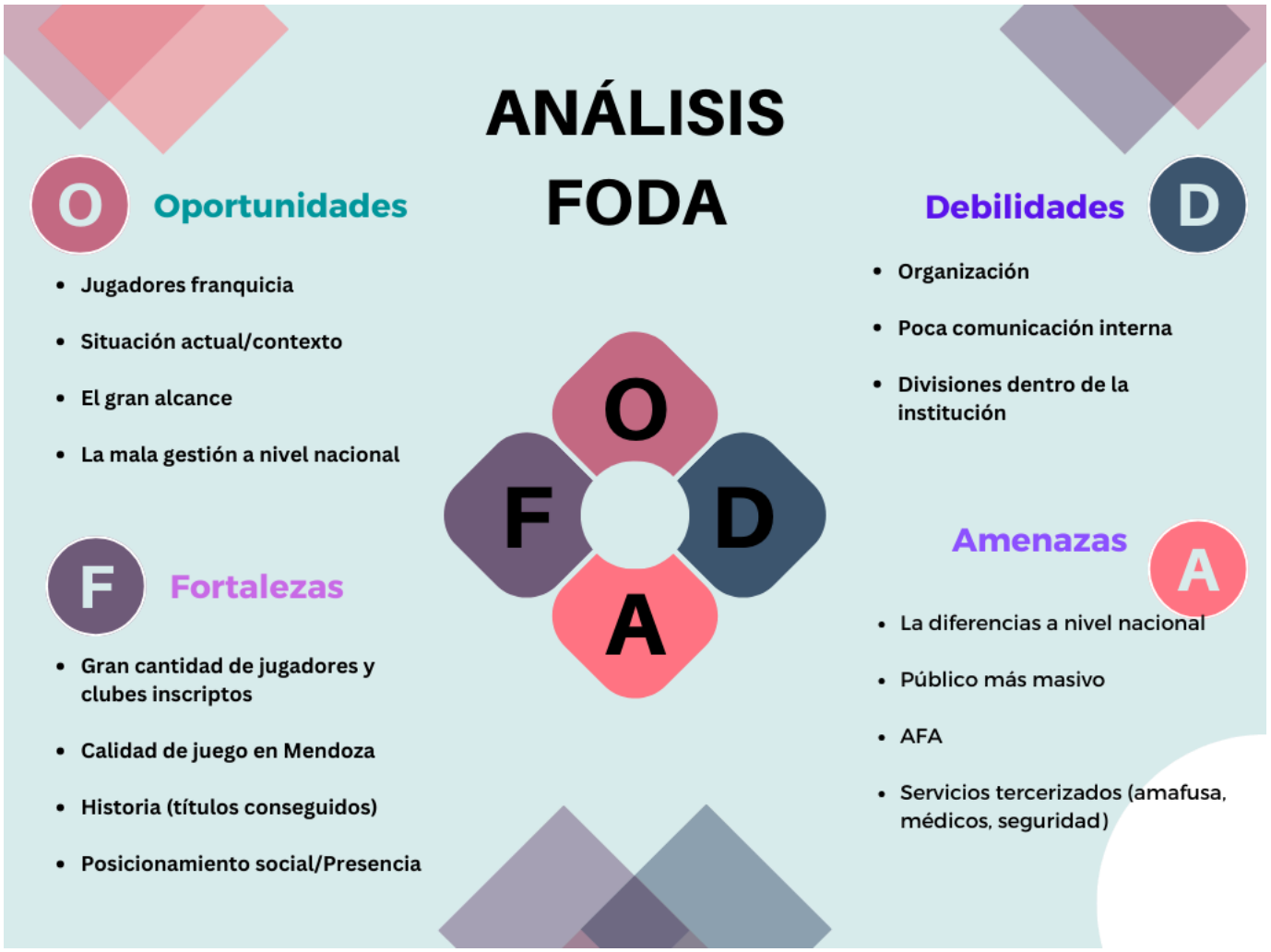


Figura 4- Análisis FODA

3.3- Cultura

Después de escuchar y tener las entrevistas con los distintos miembros de la federación podemos decir que llevamos a cabo un análisis de la organización. Determinamos que la cultura interna no está establecida de manera formal, entendemos que no hay conductas “destructivas” dentro de la organización, pero sin embargo la presencia de personas que no están establecidas de “modo legal” no tienen el compromiso que si correspondería cuando uno/a está a cargo de cierta parte y/o área. Aclaramos entre comillas el modo legal ya que las personas que son parte de dicha institución en primer lugar no perciben un ingreso por su trabajo *y luego que no están establecidas en un estatuto o documento similar ante el organismo que regula estas organizaciones.*

Sin embargo, ante estas dificultades nombradas anteriormente, vemos algo que es difícil de encontrar en una empresa/organización con fines exclusivamente comerciales. La meta de que la federación crezca y prospere como deporte en la provincia, teniendo en cuenta todos los avances que ha tenido, y con ello las dificultades que vienen aparejadas, no hacen que las personas que están adentro pierdan esa motivación por hacer seguir creciendo el deporte en la provincia.

La cultura corporativa es un grupo compuesto de valores, tradiciones, políticas, supuestos, comportamientos y creencias esenciales que se manifiesta en los símbolos, los mitos, el lenguaje y los comportamientos y constituye un marco de referencia compartido para todo lo que se hace y se piensa en una organización. Además, otorga a sus miembros la lógica de sentido para interpretar la vida de la organización, a la vez que constituye un elemento distintivo que le permite diferenciarse de las demás.

La falta de definición de la cultura interna, genera conflictos en los canales de comunicación tornándose los mismos ineficientes, por ejemplo, cuando se hace la reunión de delegados que le indique a estos y/o algún otro responsable de la

representación de cada club cómo hacer para pedir un cambio de horario, lugar u otra cuestión respecto a los partidos. Esto termina sucediendo de manera desprolija y cada club va utilizando herramientas distintas para hacer llegar reclamos u otro tipo de pedidos ante la federación.

Si bien existen reuniones donde se pactan estos puntos, creemos que debe haber un documento oficial publicado, al que todos tengan acceso, para poder refrescar la información.

Por último, la capacitación es una parte fundamental dentro de este punto, realmente todas las personas deben poder acceder a los documentos o registros para poder leerlos o hacer alguna consulta al respecto.

4- Análisis de los instrumentos

4.1- Análisis de las entrevistas

Como dijimos anteriormente decidimos utilizar diversas herramientas de recolección de datos, entre las que estaban las entrevistas en profundidad. En éstas profundizamos los conocimientos y conceptos de cada persona que veíamos, más allá del puesto que ocupaban y el rol que cumplían dentro de la organización. Ahondamos en temas y preguntas que derivan muchas veces de alguna respuesta del entrevistado y la riqueza que encontramos con esta técnica es mucho más amplia que quizás una encuesta.

En base a lo que respondieron y nuestras experiencias sacamos las conclusiones que presentamos a continuación:

- Gustavo Di Marco (Vicepresidente):

Entrevista realizada en la casa de esta persona durante noviembre del 2023.

La hora de la entrevista fue acordada previamente con el dueño de casa, es importante destacar que el entrevistado dejó su trabajo durante las preguntas y salimos a un lugar fuera de su ámbito de trabajo en su casa.

La predisposición a responder siempre fue la mejor, no ocultó nada de información y si omitía algo sin intenciones volvía sobre su respuesta y agregaba la información que antes no fue mencionada. Tuvimos una charla extensa antes de comenzar con las preguntas de protocolo, fue muy enriquecedora ya que obviamente hablamos de fútbol de salón pero desde una perspectiva de una persona que es importante para FE.FU.SA, aunque fuera de su rol de dirigente tanto de un club como de la organización.

Fue muy crítico con la situación actual del deporte, siempre con buenas intenciones y destacó la importancia que tienen las personas nuevas dentro de estas organizaciones y las ideas que vienen con ellas.

Las ideas centrales que queríamos develar con nuestras preguntas fueron abordadas, hay conceptos que sirven mucho para entender la actualidad de la federación: el grandísimo número de jugadores y clubes (con toda la gente que esto conlleva) es impresionante. El volumen de partidos que lleva consigo toda esta gente es un número asombroso. Esto nos hace suponer que el número de personas encargadas de organizar tantos eventos debería ser mucha, pero en realidad no es así. Las personas que están son pocas, alcanzan a hacer las cosas, pero sin dudas si hubiera un número mayor se alivianara las cargas.

Otro concepto a destacar es la importancia que dio el entrevistado a la comunicación, sin embargo no cometió el error, desde nuestra perspectiva, de sugerir cambios que a priori serían “fáciles” de aplicar, prefiere no caer en las respuestas fáciles y siempre hizo hincapié en que ya hace tiempo debería haber un departamento de prensa y gente capacitada debería proponer soluciones que él cree serían más eficientes.

Por último el objetivo que se tiene con la comunicación externa no está muy claro al menos para Gustavo, hablamos de que en primera instancia es una cuestión obvia:

“El objetivo es mostrar quiénes somos y qué hacemos”. Pero para mostrar esto, nosotros creemos que se necesitan diversas herramientas y quizás este objetivo planteado es muy general.

En esta respuesta encontramos una sugerencia que no habíamos escuchado hasta el momento y fue que también le debería interesar a la federación que quiere ver la gente, de esta manera deducimos que quizás no se está teniendo en cuenta la posible demanda del público y se está centrando mucho en lo que se piensa desde adentro.

A modo de cierre vamos a decir que Gustavo se mostró predispuesto a seguir ayudando al proyecto, dijo que si necesitábamos más información o ayuda recurriéramos a él, que lo hicimos luego para pedir el contacto de otra persona dentro de la federación y nos brindó la información sin problema. Se mostró interesado y entusiasmado con el proyecto de esta investigación.

- Martin Pereyra (Prensa):

Entrevista realizada durante el mes de octubre de 2023

Llegar a un lugar con Martín no tuvo grandes dificultades ya que él trabaja de prensa también en el club Don Orione Futsal, nos encontramos previo a un partido que él tenía que cubrir.

Se mostró predispuesto y receptivo a preguntas y los intercambios que surgieron durante la charla, hay que destacar que Martín sabía cómo era la modalidad de entrevista ya que es estudiante de la carrera de Comunicación Social. Desarrolló sus respuestas con gran claridad y muchas veces tratando de ser conciso para que no se hiciera largo al momento de transcribir la encuesta, a lo que le dije que no había problema con la extensión y que servía que se soltara para explicar bien los temas tratados.

La entrevista se desarrolló muy dinámicamente, el entrevistado dio información muy valiosa y en muchos casos cuestiones que no sabíamos que habían pasado dentro de la organización.

En el puesto que se desarrolla Martín lleva el mismo tiempo que León, con quien hace equipo de trabajo, es decir que los dos llevan 9 meses aproximadamente en el cargo. A través de este tiempo han pasado muchas cosas que han cambiado los métodos y objetivos de trabajo trazados en un principio.

Los objetivos que se plantearon junto a León en un principio los cumplió en gran medida. Sin embargo destacó en dos o tres situaciones la importancia de la prensa de los clubes o las personas encargadas de este aspecto para colaborar muchas veces en hacer llegar información y fotos para poder cumplir con la demanda de contenido que proponen los dirigentes de la federación. Durante la entrevista no mencionó la cantidad de partidos que se desarrollan en la semana, sin embargo es consciente de que hay muchísimos y casi todos los días, si no es que son todos.

Es imposible evitar acordarse de la respuesta de Gustavo en este caso, y, aunque recurrieron a ellos, un departamento de 3 personas para desarrollar el trabajo que demandan es muy complejo, cuestión de la que Martín es totalmente consciente y menciona durante las preguntas.

Una falla fundamental que ha tenido este equipo de prensa según Martín es la ausencia en los torneos de relevancia a nivel nacional, excepto el Torneo Nacional de Selecciones Masculinas, división A, no han podido asistir a otro torneo de este calibre ya que no les dieron la posibilidad de viajar para poder hacer una cobertura al nivel que requiere este tipo de eventos. Junto a esta falta de personal para poder abordar todos los torneos y competiciones, Martín cree que hay otro tipo de fallas. En los meses que llevan trabajando no se les ha entregado ropa para la identificación ni un carnet de prensa, sin embargo no deben pagar entradas en los distintos estadios ya que la entrada no se le cobra al personal que trabaja en un club, como en la federación.

Respecto de las coberturas y la cantidad de partidos él menciona que a la dirigencia no le importa mucho cómo la parte de prensa recibe la información (ya sea pidiendo fotografías a prensa de otros clubes o recurriendo a delegados para tener algo mas de información) lo que quieren es que el caudal de información sea mucho, cuestión que hace recurrir muchas veces a pedir información a gente que quizás no esté en condiciones y/o capacitada para pasar, pero lo deben hacer de todas formas.

Así llegamos al punto que se tuvieron que modificar los proyectos y ambiciones del principio, empezaron a distribuír las tareas que fueron aumentando en número y la calidad de las coberturas ya no fue la ansiada por Martín.

Finalmente el entrevistado resaltó la importancia que tuvo Claudia Bermejillo, quien se ocupó durante un tiempo no muy extenso del área de marketing y la comunicación interna entre la gente de prensa. Su tarea dice Martín era fundamental y ordenaba en muchos aspectos al personal, luego de su renuncia (empujada por los dirigentes que no acataban los consejos y demandaban acciones que ella creía y recomendaba no hacer) la desorganización retomó protagonismo y junto a esto, bajó el desempeño que tenía el equipo de prensa. Las reuniones semanales no se dieron más, y la capacidad de esta persona para llevar acciones a cabo se hicieron sentir. La relevancia que tenían para ella las estadísticas no era congruente con la que tenían para algunos dirigentes, situación que llegó al límite cuando ordenaron hacer cosas que específicamente Claudia recomendó no hacer, de alguna manera “pasando por arriba” sus conocimientos.

- León Sanchez (Prensa FEFUSA)

Entrevista realizada durante el mes de noviembre de 2023

Al igual que con Martin, poder hablar con León no fue algo complicado ya que él también es prensa de Andes Talleres al cual lo podemos ver bastante seguido y así organizar la entrevista, que si bien por una cuestión de tiempos de su trabajo decidimos hacerla online.

León al ser estudiante de la carrera de Comunicación Social, entiende nuestro trabajo y la importancia del mismo, por eso sus respuestas fueron con muchísima claridad, detalladas y con mucha contundencia.

Con respuestas más largas a diferencia de Martín, León, también lo utilizó para develar mucho malestar que hay en su puesto y equipo de trabajo.

Lleva 9 meses aproximadamente en el cargo como mencionamos anteriormente. Nueve meses cambiantes y con mucha dinámica.

León destaca que el proyecto comenzó con un buen camino, pero que con el correr del tiempo esos objetivos fueron cambiando y se tornaron muy confusos de parte de la misma organización.

Pasó a demandarse más “cantidad” por encima de la “calidad”. Eso también denota que debido al poco personal dentro del equipo hay una saturación de trabajo, teniendo que recurrir a diferentes clubes para que le brinden material de partidos.

La falla más grave y denuncia que hace León, es el destrato y la falta de claridad sobre objetivos de parte de la federación, razones mismas por la que Claudia Bemejillo decidió dar un paso al costado del proyecto, cómo también nos comentó Martín.

Dado desorden y malestar del equipo de prensa ha llegado a cambiar por completo los objetivos, manera de trabajar y hasta pensar en su futuro dentro de la organización.

Falta de comunicación, poca importancia de parte de la organización, y hasta desgano son los puntos más importantes que destacamos de esta entrevista.

Donde podemos ver cómo a lo largo de los meses los objetivos, la metodología de trabajo, y hasta los tratos personales han cambiado. Tareas poco claras y roles no definidos han producido que el trabajo no se pueda realizar de la mejor manera.

4.2- Análisis de las encuestas

En esta investigación las encuestas se focalizaron en 3 de los grupos que creemos más importantes para la vida de la federación. Presentamos al final de cada encuesta una conclusión respecto del balance que sacamos con las respuestas y lo que observamos.

FORMULARIO PRESIDENTES/DELEGADOS

Enviamos la encuesta el 22/05/2023, cuando se registraron la mayor cantidad de respuestas, luego disminuyeron lógicamente la cantidad de respuestas, llegando al día 29/05 que fue la última actualización que obtuvimos de este grupo de personas.

La cantidad de personas que respondieron fue muy baja en relación a los participantes total de las distintas competencias que tiene el futsal mendocino, el trabajo de divulgación lo hicimos con los medios que nos fueron proveyendo y gracias a que somos parte activa de la FEFUSA (no en la parte dirigencial sino como jugadores) encontramos otros caminos, pero el resultado no cambió significativamente. Tomamos esto como una respuesta y lo agregaremos al informe final.

Recolectamos un total de 14 respuestas distintas, notamos que la categoría que más relevancia le dió a la encuesta fue la D (4ta categoría del futsal mendocino) con más del 50% de las respuestas.

Vemos que el tiempo de “mandato” por muy poco no es mayor a 4 años, creemos que de esta manera no hay mucha “renovación” a la hora de las ideas y dirigencias dentro de los clubes del futsal de Mendoza.

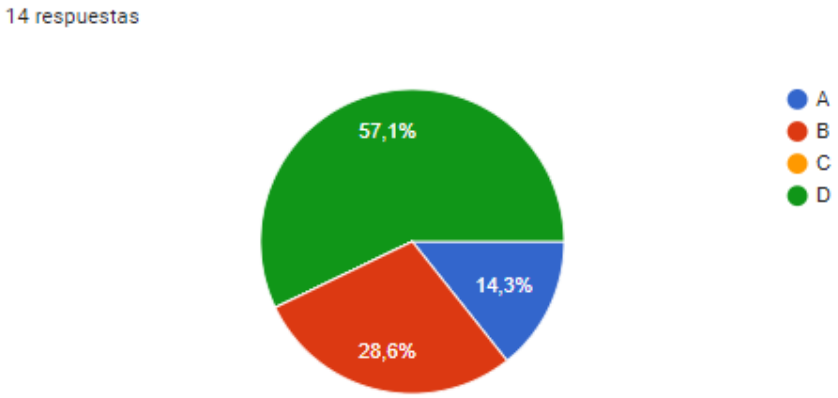


Figura 5- *¿DE QUÉ CATEGORÍA ES EL CLUB QUE USTED PRESIDE/ESTÁ A CARGO?*

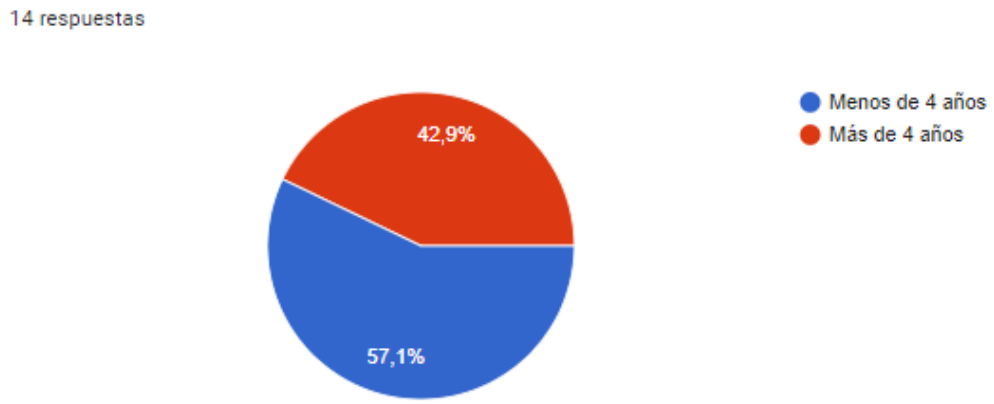


Figura 6- *¿HACE CUÁNTO TIEMPO ES PRESIDENTE DEL CLUB?*

Pasando a la siguiente pregunta vemos que los medios más utilizados para la comunicación entre delegados/presidentes con la federación son mail y Whats App, consideramos que quizás la última opción no es el medio más formal que existe, pero es lo más práctico, caso contrario al mail, que sí consideramos es de mayor formalidad, pero quizás no tan rápido en la respuesta ante una inquietud o pregunta.

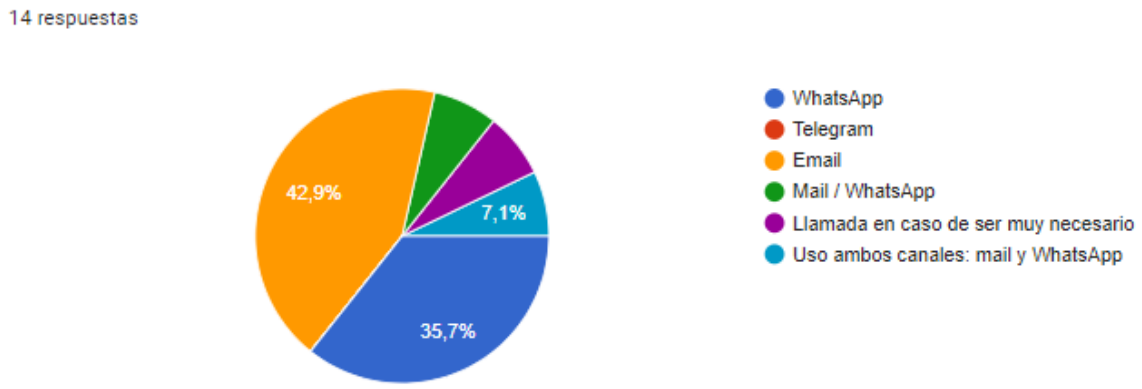


Figura 7- *¿QUÉ CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZA PARA HACER LLEGARLE INQUIETUDES/DUDAS A LA FEDERACIÓN?*

En cuanto a la satisfacción que obtienen con estos medios está dividida la opinión, poco más del 50% considera que sus comunicaciones son satisfactorias y muy satisfactorias, el resto considera que no satisfacen sus necesidades, pero ningún dirigente consideró que eran "muy insatisfactorias"

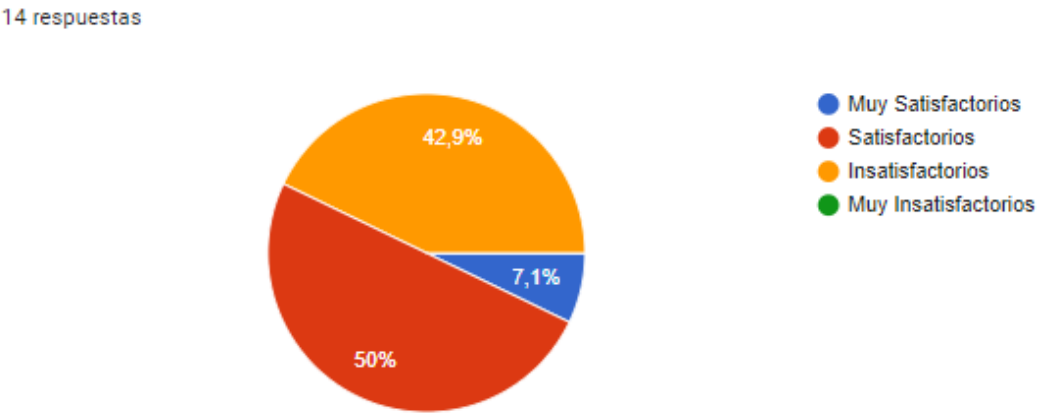


Figura 8- *¿CÓMO EVALÚA ESTOS CANALES DE COMUNICACIÓN?*

Por parte de la federación vemos que el 50% de los encuestados recibe la comunicación por parte de la federación a través de mail, el otro 50% respondió que se da la comunicación a través de Whats App y mail. Está un poco más "formalizado"

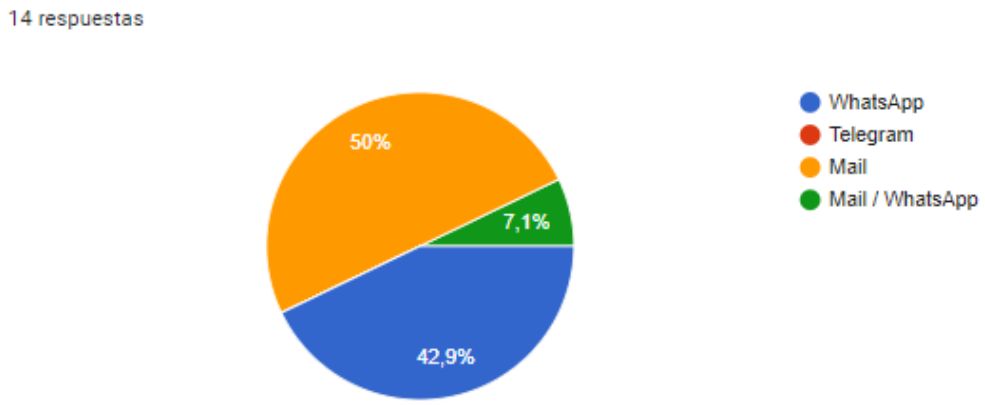


Figura 9- *¿CÓMO SE COMUNICA LA FEDERACIÓN CON SU CLUB?*

Ante la pregunta de: ¿Considera al medio de comunicación como un medio formal o elegiría otro canal? ¿Cuál?
Fue respondida casi con unanimidad ya que los distintos presidentes/delegados consideran que los medios que utilizan si son formales, que no cambiarían el medio.

Respecto a la consulta de: ¿Hay algún medio para comunicarse entre los presidentes/personas a cargo de los distintos equipos? ¿Cuál?
La totalidad de las respuestas daba como resultado que el medio de comunicación era Wsp, algunos encuestados aclararon que era por grupo, que a veces también habían llamados, pero todos coincidieron en el canal.
Finalmente cuando preguntamos si cree que se mantiene actualizado de las novedades a nivel dirigencial las respuestas fueron divididas, un 50% considera que a veces y el resto se divide entre que sí está enterado y que no.
Consideramos que en este punto se debería utilizar un medio formal para dar a conocer las distintas novedades y no en un grupo de Whats App que la información se puede perder más rápidamente.

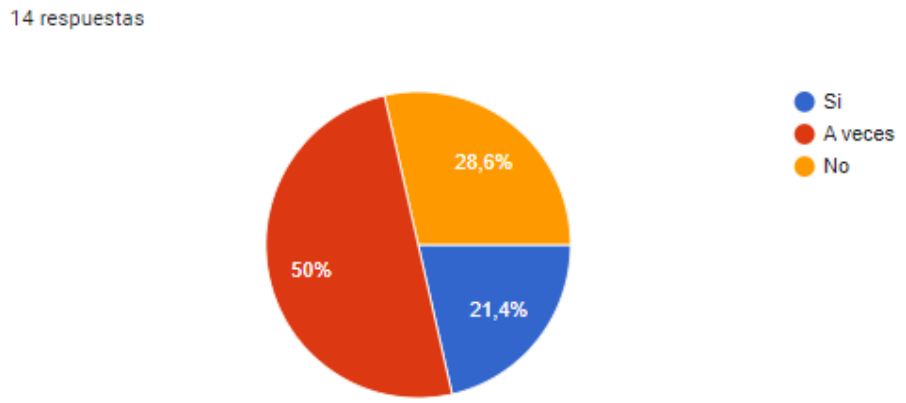


Figura 10- *¿CONSIDERA QUE SE LE MANTIENE ACTUALIZADO CON LAS NOVEDADES QUE VAN SUCEDIENDO A NIVEL DIRIGENCIAL?*

Conclusión:

Los dirigentes más involucrados, o con ganas de un cambio son los dirigentes de la categoría más baja, donde encuentran más falencias, quienes están dando sus primeros pasos en el deporte. Es decir se nota un entusiasmo mayor de parte de ellos en comparación a los clubes más “tradicionales” del deporte.

Por otro lado, dada la recolección de respuestas podemos decir que la mayoría de estas personas eligen y están con WhatsApp, por ende proponemos no cambiar el canal de comunicación, pero sí darle cierto orden ¿Cómo? Destinando diferentes números de Wsp para distintas acciones, por ejemplo: número especial para tribunal de disciplina, otro para programaciones y así.

Todos estos números deberían ser publicados en un linktree o stories destacadas en nuestro instagram.

También y para no generar confusiones, ni idas y vueltas innecesarias utilizar campañas de email para enviar comunicados, actualizaciones y demás novedades que no necesiten respuesta a través de plataformas como Godaddy, Hubspot u otra.

FORMULARIO JUGADORES/AS

Hay que tener en cuenta que el desarrollo del fútbol masculino y femenino llevan distintos ritmos, por los cuales las inquietudes presentadas en las respuestas en algunos puntos coinciden, pero en otros distan bastante.

Como aspectos generales tanto en la rama masculina como femenina encontramos que el común denominador para enterarse de los partidos semanales es a través de Whats App interno (de cada equipo/club) dejando atrás a la página oficial de la federación, junto con el instagram que puede tener cada club. Pero también obtuvimos alguna respuesta que se enteran a través de páginas no oficiales.

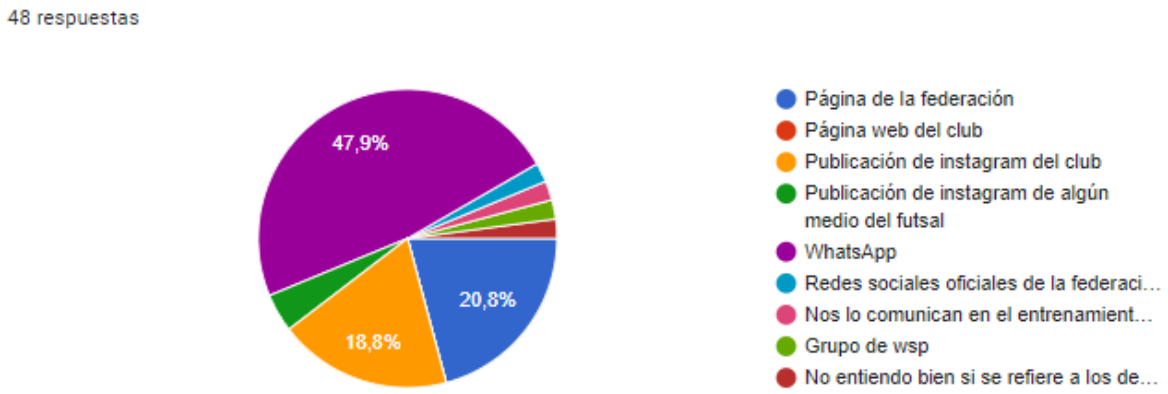


Figura 11- *¿CÓMO SE ENTERA DE LOS PARTIDOS DE LA SEMANA?*

Acá encontramos similitudes, como en el aspecto anterior, de que para enterarse de novedades como amarillas, sanciones y otras cuestiones se recurre al delegado, siendo la página web de la federación el segundo medio mas elegido para este tipo de noticias.
Entendemos así la figura del delegado como un eslabón fundamental en la cadena de comunicación, por ende tenemos que revalorizar/destacar la comunicación con esta persona

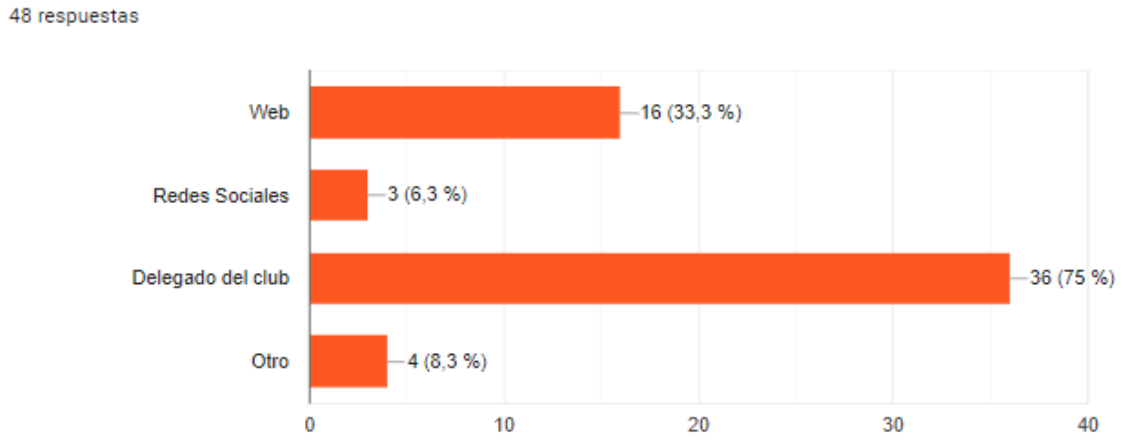


Figura 12- *¿CÓMO SE ENTERA DE LAS TARJETAS AMARILLAS, SANCIONES Y DEMÁS NOTICIAS?*

A la hora de comunicarse con la federación directamente, las respuestas están divididas, los medios más elegidos siguen siendo Whats App y mail. Pero en este aspecto encontramos un defecto en la figura del delegado que tiene falencias en el traslado de inquietudes de los/as jugadores/as hacia la federación. Es decir es una figura muy importante para “bajar” información, pero no tan relevante para “subirla”.

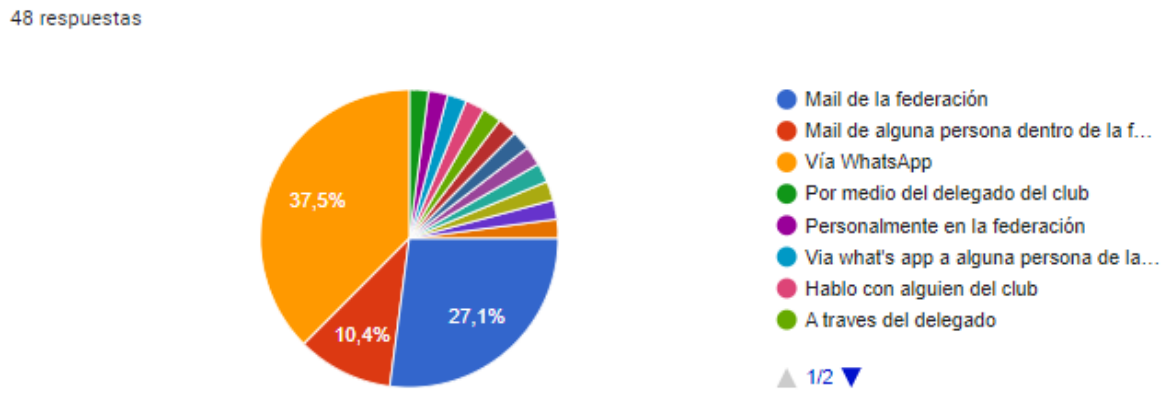


Figura 13- *EN CASO DE TENER QUE COMUNICARSE CON LA FEDERACIÓN POR ALGÚN PROBLEMA U OTRO MOTIVO, ¿CÓMO HACE?*

Destacamos en este punto también que para la gran mayoría no existe un medio para comunicarse entre los distintos capitanes o jugadores, aunque existe una minoría que cree que si hay medios para comunicarse, no está formalizada esta variable. Creemos que es importante en este punto que haya una comunicación

más activa para evitar inquietudes, problemas u otras cuestiones que puedan afectar a los equipos.

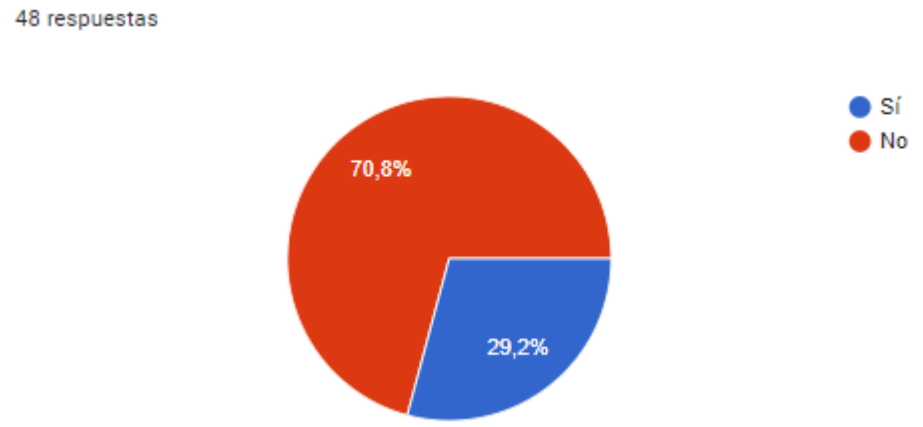


Figura 14- *¿HAY ALGÚN MEDIO PARA COMUNICARSE ENTRE LOS DISTINTOS CAPITANES/JUGADORES DE LOS DISTINTOS EQUIPOS?*

Aún así cabe destacar que mas de la mitad del porcentaje que participó en nuestra encuesta le parecieron satisfactorios los canales de comunicación, pero el resto no está totalmente satisfecho.

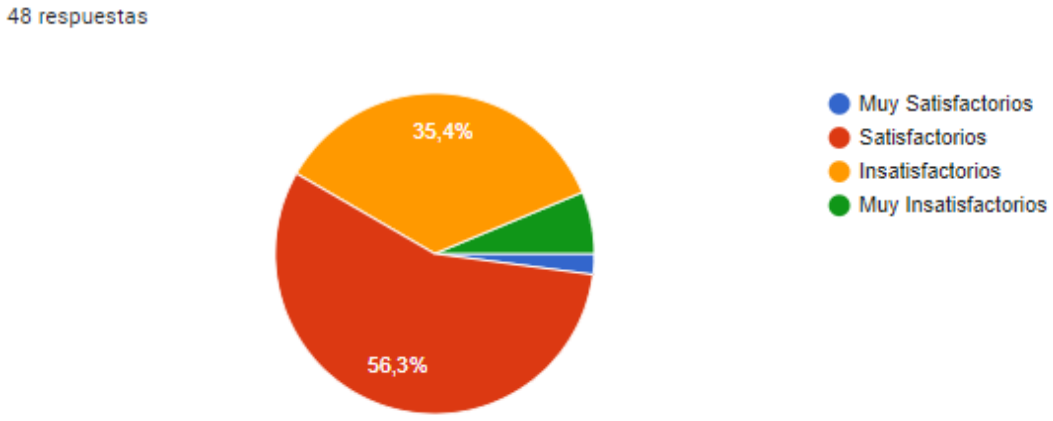


Figura 15- ¿QUÉ TE PARECEN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA FEDERACIÓN?

También dentro de los disgustos de los/as jugadores/as hay disconformidad entorno a la demora en la respuesta de los mensajes, las redes sociales, comunicación acerca de los partidos y la información que muchas veces es poco precisa, además del orden (o desorden) que interpretamos nosotros es por la vorágine del día a día.

Conclusión:

Destacamos la figura del delegado para la comunicación descendente (si en este caso planteamos en una pirámide a la federación por encima de los jugadores) y que hay una falla de este mismo en sentido inverso de la comunicación, es decir, “ascendente”.

El medio favorito nuevamente es Wsp, es el que más se utiliza, pero también en el que más falla se observan (lógico por su mayor uso).

Notamos una gran diferencia a la hora de manifestar su disgusto entre los hombres y mujeres, siendo ellas quienes reclaman mayor protagonismo y visibilización en los medios de comunicación.

Hay que destacar la importancia de las planillas digitales a la hora de actualizaciones de resultados y las posiciones de las distintas categorías

Una respuesta no de menor envergadura, que condice con lo que nosotros pensamos desde el comienzo de la investigación, es que quizás es necesaria una mayor delegación de tareas, o incorporación de personal para lograr cumplir con todas, o la mayor parte, de las tareas demandadas por los jugadores/as que consideramos sin ningún tipo de duda como la parte principal dentro del deporte

FORMULARIO DT´S

Obtuvimos un total de 17 respuestas, fuimos divulgando las encuestas a través de nuestros técnicos y grupos de Whatsapp, tratamos de que en la muestra estuvieran los dts de los principales equipos de la división A y técnicos de otras categorías, siempre de las primeras divisiones de los clubes

Nos arrojaron los siguientes resultados:

La página web de la federación parece ser el principal medio para informarse de los distintos técnicos, ya sea para enterarse de cuestiones como las tarjetas, sanciones y otras noticias, como para saber los partidos de la semana. Consideramos que esto es un gran logro que se ha dado en el último tiempo y aunque debe mejorar para las categorías inferiores, es un gran paso para hacer todo “oficial” todas las fechas.

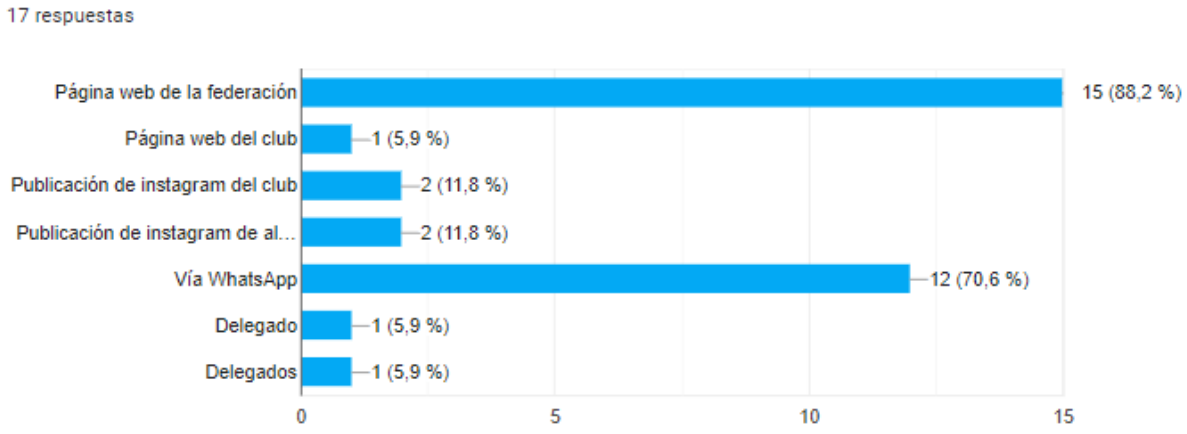


Figura 16- *¿CÓMO SE ENTERA DE LOS PARTIDOS DE LA SEMANA?*

En este grupo encontramos que a diferencia de que el canal más utilizado para solicitar algún cambio de partido es el mail por encima de Whatsapp, pero si se utiliza el Whatsapp para la comunicación entre ellos. Aunque la mayoría considera que debe haber otro medio de comunicación, un gran porcentaje considera que WhatsApp y el mail está bien.

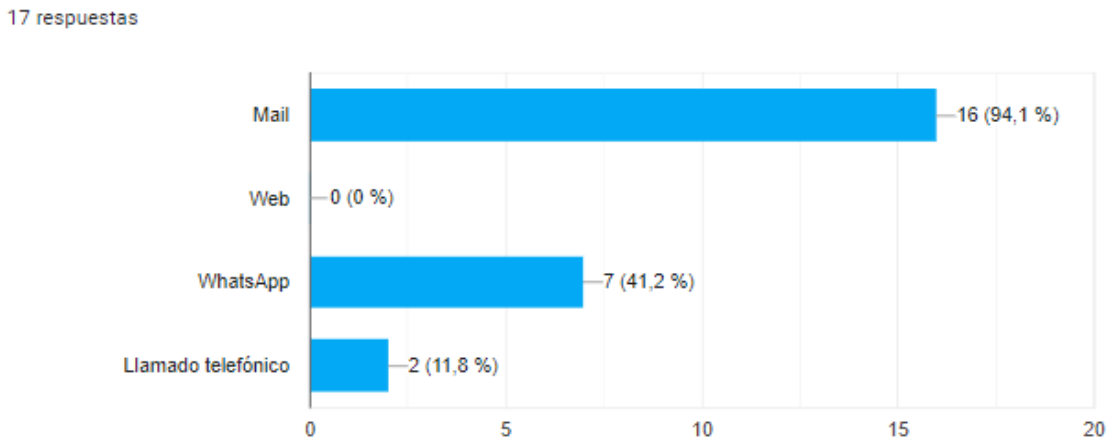


Figura 17- *¿CUÁL ES LA FORMA DE COMUNICARSE EN CASO DE TENER QUE SOLICITAR UN CAMBIO DE HORA/DÍA PARA ALGÚN PARTIDO DE ALGUNA COMPETENCIA?*

Entre los aspectos a mejorar, si bien se está muy conforme en general, vuelve a aparecer la figura del delegado para pedir más reuniones, lograr enviar la información con más anticipación y formalizar definitivamente algún canal de comunicación.

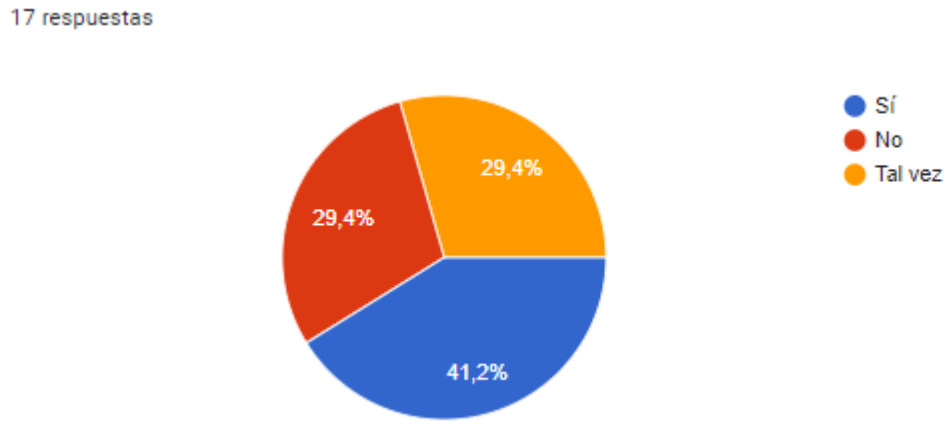


Figura 18- *¿CREE QUE DEBERÍA HABER OTRO CANAL DE COMUNICACIÓN?*

Conclusión:

Se destaca nuevamente la figura del delegado, la importancia que tiene tanto para los dts como para los jugadores es relevante, entonces como federación debemos darle más relevancia, sin cargarlo de tantas responsabilidades. Es decir

que sea un intermediario en la comunicación (como lo es actualmente), pero si podemos llegar a lograr que sea el único sería mejor.

5- Análisis de público

"La noción de Público es uno de los pilares básicos en el ámbito de la Comunicación Corporativa, las Relaciones Públicas, la Publicidad, el Marketing y el Management, y se lo reconoce como tal siendo tratado en la mayoría de los libros y artículos sobre el tema. Tanto los investigadores como los profesionales del sector ponen diariamente de manifiesto la importancia vital que tiene para las organizaciones conocer y definir adecuadamente los públicos con los que se relacionan". (Capriotti, 2009, p. 69.)

En esta instancia de la investigación abordaremos y profundizaremos sobre los diferentes públicos que integran el mundo comunicativo de la Federación. Un punto vital en el día a día ya que con el conocimiento de las diferentes personas y/o organizaciones que la componen podremos determinar y sectorizar para realizar de manera más eficiente, personalizada y directa nuestra comunicación a cada actor que tengamos como objetivo en ese momento.

5.1- Público interno

En la Federación de Futsal podemos determinar que el público interno está compuesto principalmente por actores que se encuentran bajo la órbita de las cabezas directivas. Con esto nos referimos a los jugadores y clubes inscriptos, dirigentes y trabajadores específicamente de la federación, personal tercerizado (árbitros, limpieza, contabilidad, mantenimiento de sistema de entradas) y el área de prensa.

Como podemos ver, el público interno cuenta con una gran cantidad de actores que lo componen, esto hace que la comunicación, ya sea a través de los delegados en representación de sus clubes o con el personal contratado, sea dispersa, informal y desordenada por no tener canales oficiales y exclusivos para cada caso.

5.2- Público semi interno

Esta diferenciación la hacemos ya que estos actores mencionados son una parte fundamental de la organización, sin embargo no establecen la parte “dura” de federación como tal.

Esta área está compuesta principalmente por la comunidad digital y los sponsors que están presentes hoy en la federación. Sus aportes son importantes tanto en la vida diaria como en momentos específicos, pero pueden cambiar y esto no afectaría al desarrollo de la FE.FU.SA.

5.3- Público externo

Nos referimos con este título a todas aquellas personas y organizaciones que interactúan con la organización, pero no son parte de ella.

Los actores que intervienen en esta situaciones son: las distintas federaciones, espectadores, proveedores (tanto de indumentaria como de elementos para el día a día de la organización), el gobierno provincial en diferentes dimensiones, como por ejemplo la secretaría de deportes de Mendoza, finalmente la Confederación Argentina de Fútbol de Salón (CAFS) y la Federación Internacional de Fútbol de Salón (FIFUSA)

5.4- Mapa de públicos

En el siguiente gráfico plasmamos los grupos nombrados anteriormente para poder observar mejor las distintas influencias que tiene cada actor.

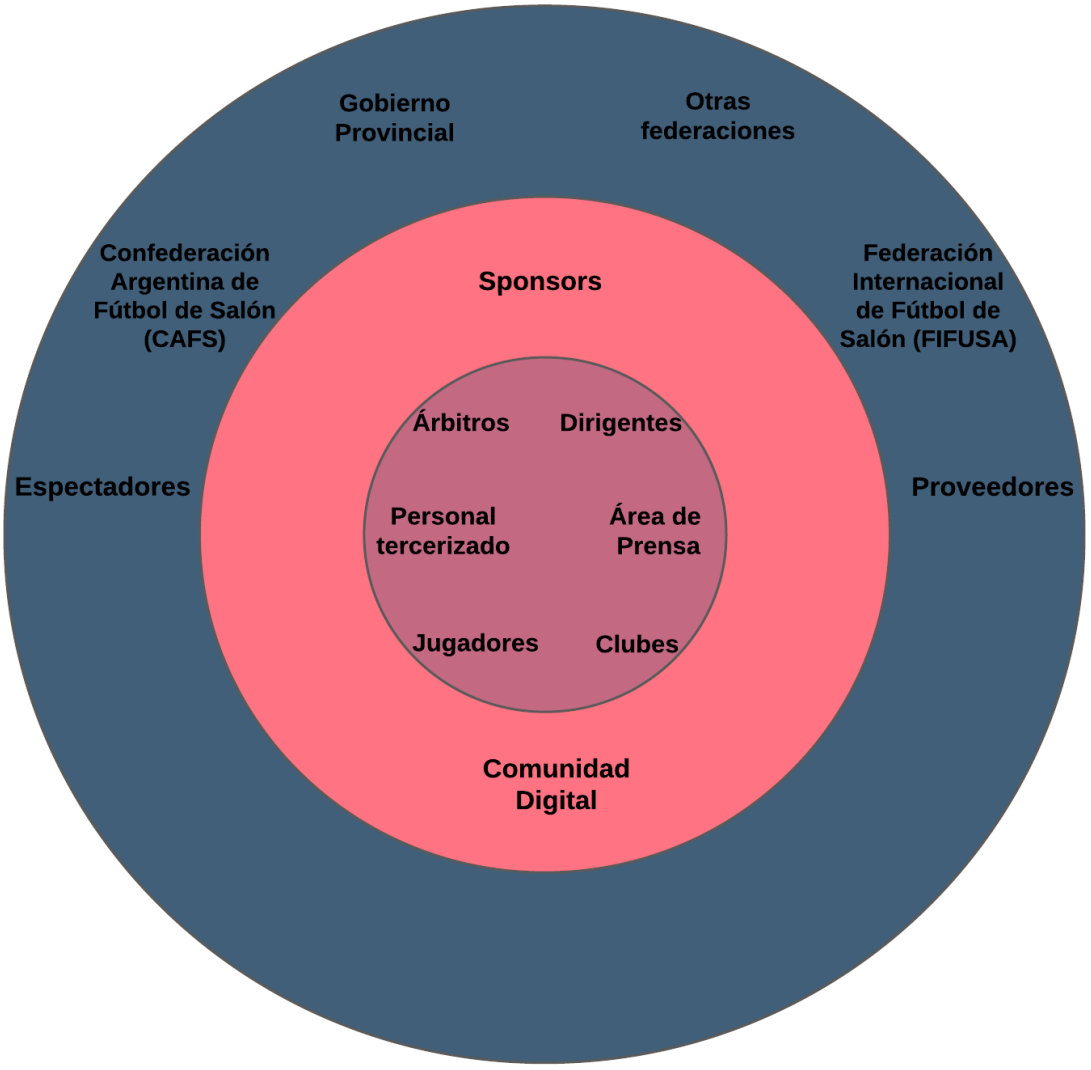


Figura 19- Mapa de públicos

6- Análisis de las competencias

- *Comisión Futsal Principal (Comodoro Rivadavia)*

Esta federación compite en el alto nivel y de manera directa por los primeros puestos, deportivamente hablando, con Mendoza tanto a nivel clubes como a nivel selecciones, en mayores como en inferiores, en ramas masculinas y femeninas.

Podemos observar que posee página web, Facebook e Instagram, estos últimos dos vinculados entre sí.

Cuenta con 3736 seguidores en Instagram a diferencia de Facebook que tienen 6100 aproximadamente donde en estos canales tienen una presencia diaria y activa.

Otro factor muy importante y en la cual nos detenemos es en su identidad visual, la cual podemos ver que posee diseño, pero no lo siguen de manera obligatoria, podemos encontrar publicaciones que no respetan las tipografías y hasta pueden ser sacadas directamente de un Excel.

Otro factor que pudimos diferenciar es que en Comodoro Rivadavia tienen una mejor presencia en los medios, siendo más constante y con contenido actualizado por los medios locales.

Un punto negativo de esta federación es su página web, donde la vemos poco intuitiva, desordenada y con poca información, donde no se menciona la rama femenina. Este último factor se repite también en las redes sociales.

Por el lado de la fotografía y ortografía podemos observar imágenes de alta calidad y no encontramos errores de ortografía.

Tampoco utilizan “X”.

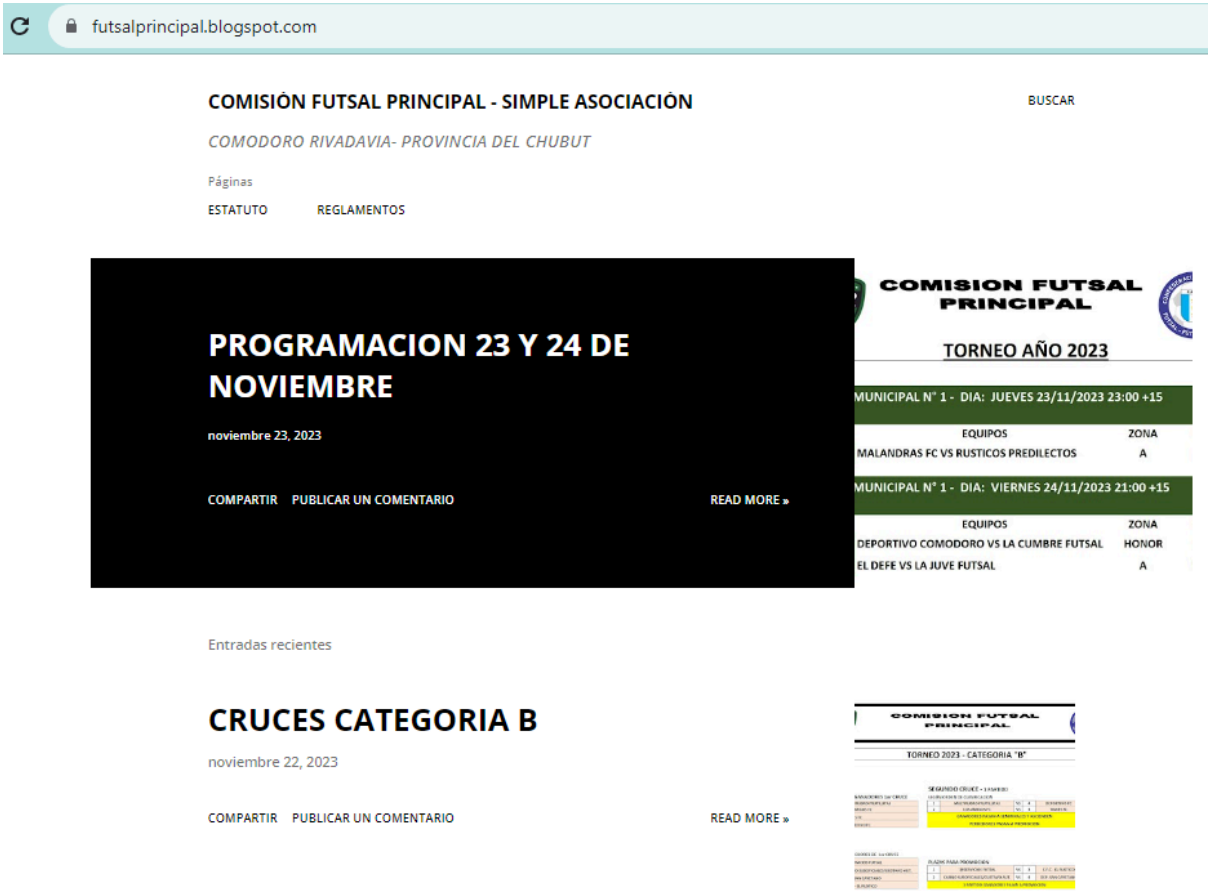


Figura 20- Página web Comodoro

Figura 21- Perfil instagram Comodoro

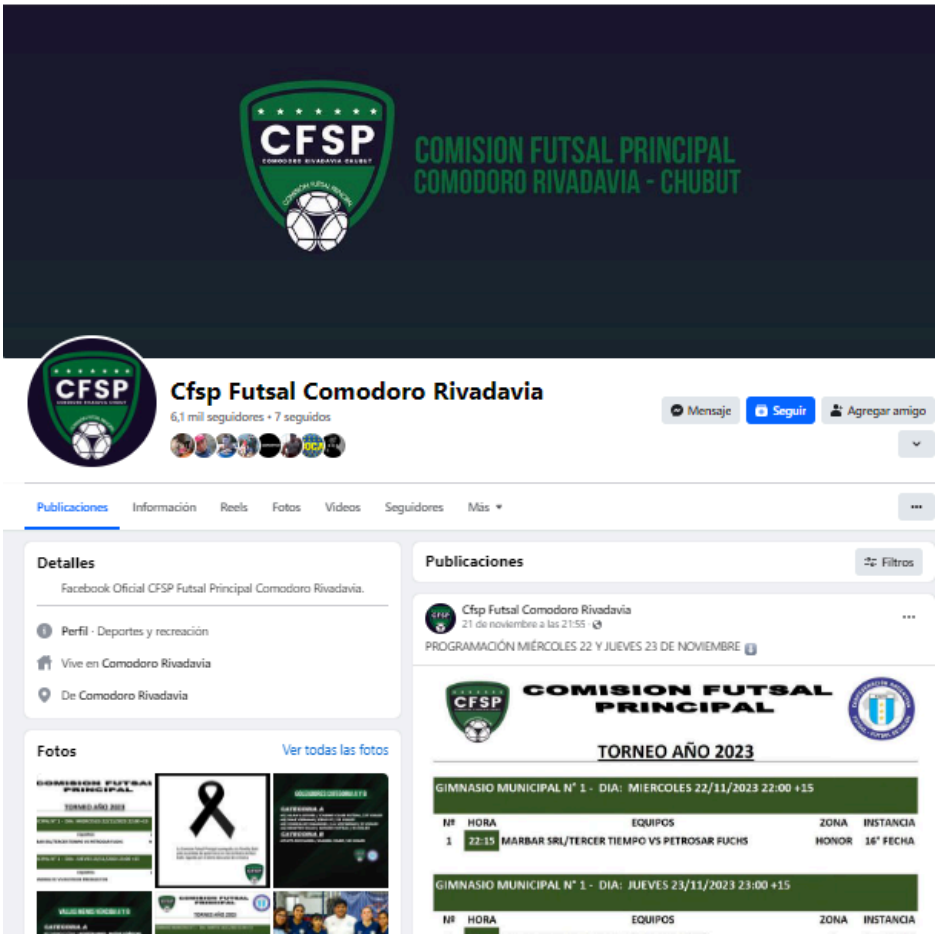


Figura 22- Perfil facebook Comodoro

- *Metropolitana Futsal (Metropolitana)*

Esta federación compite también mano a mano deportivamente con Mendoza, si bien en los últimos años ha bajado su rendimiento, se han mantenido con un gran trabajo institucional.

Sus canales de difusión son, Facebook, Instagram, “X”, Sitio Web y a diferencia de la federación de Comodoro Rivadavia ésta sí posee canal de YouTube. Cada uno de estos actualizados y con una actividad diaria.

Vemos cómo también tienen una mayor cantidad de seguidores, siendo en Instagram 14800, en Facebook 17000 y Youtube 3730.

También podemos analizar que posee un diseño y línea institucional muy bien trabajada y plasmada en cada uno de sus redes. Todo esto acompañado de material fotográfico y audiovisual de alta calidad.

Pero un punto negativo es su nula presencia en los medios y que no tiene nada de contenido femenino.

Tienen cuenta en “X” pero no publican desde el 2014.

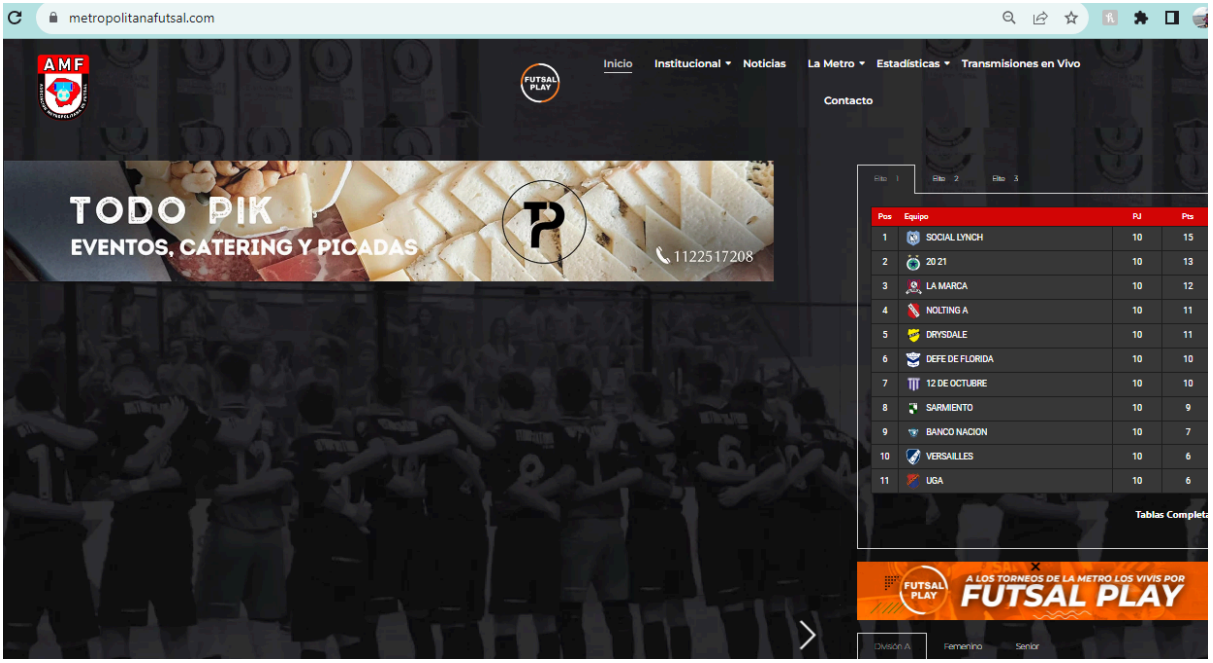


Figura 23- Página web Metropolitana

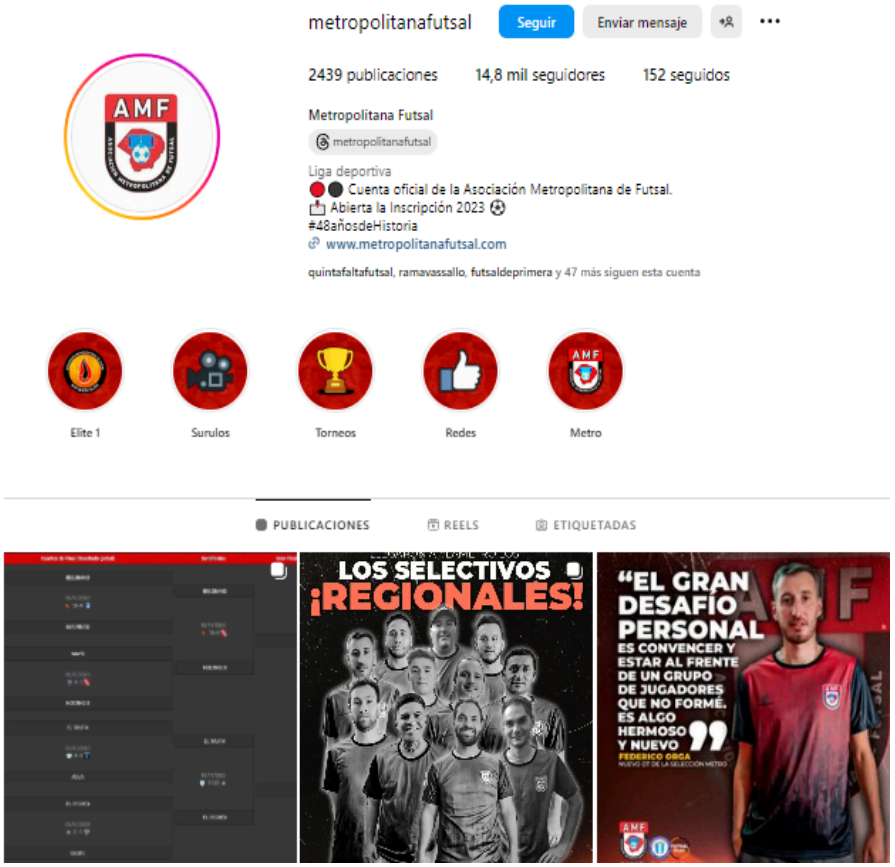


Figura 24- Perfil instagram Metropolitana

Figura 25- Perfil facebook Metropolitana

Figura 26- Perfil “X” Metropolitana

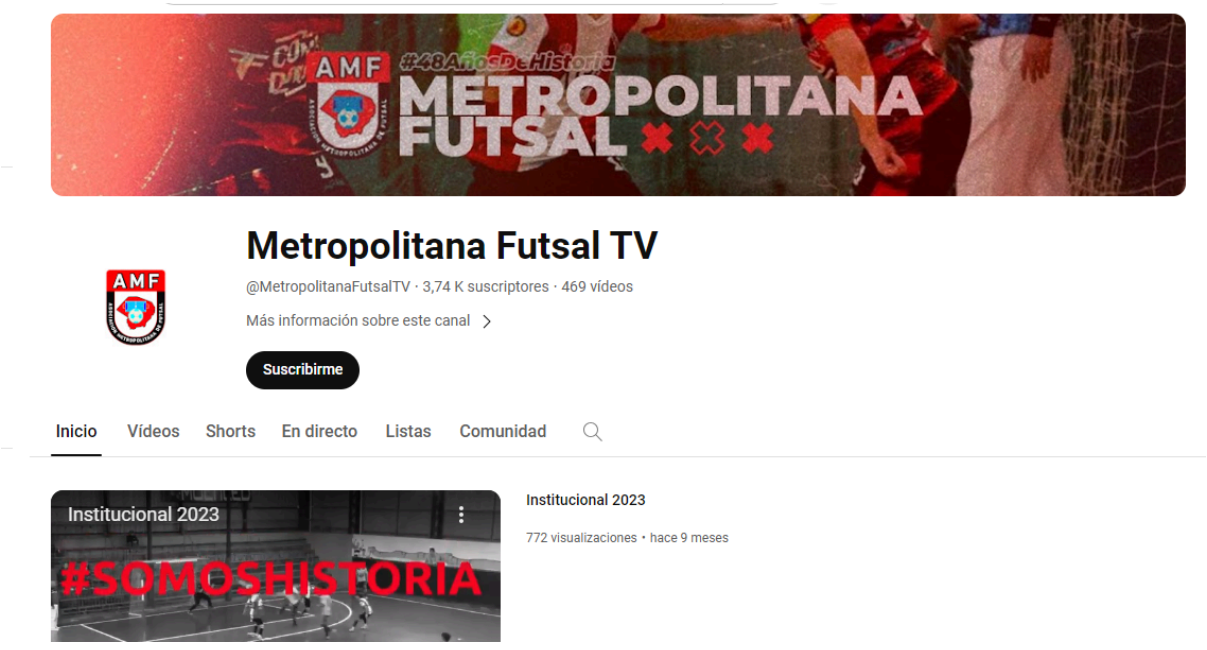


Figura 27- Perfil youtube Metropolitana

- *AFA (Asociación del Fútbol Argentino*

Si bien el fútbol de salón AFA es entendido como otra disciplina y bajo otra entidad, hoy por hoy son competencias directas por la lucha del deporte en general.

Al ser una organización de nivel mundial, y que tiene dentro de su organización el Fútbol esta tiene un mayor alcance en todos sus canales, (Facebook, Instagram, Sitio Web, “X” y Youtube). Posee cerca y en algunos más de 1 millón de seguidores en cada canal.

Pero si bien los números son muchísimos más fuertes, dentro de su redes casi no hay actividad ni contenido actualizado para lo que es el Futsal directamente, viendo así como este deporte dentro de la estructura no ocupa un rol preponderante.

Mantiene una línea estética, comunicacional y sobre todo material de alta definición.

Figura 28- Página web AFA

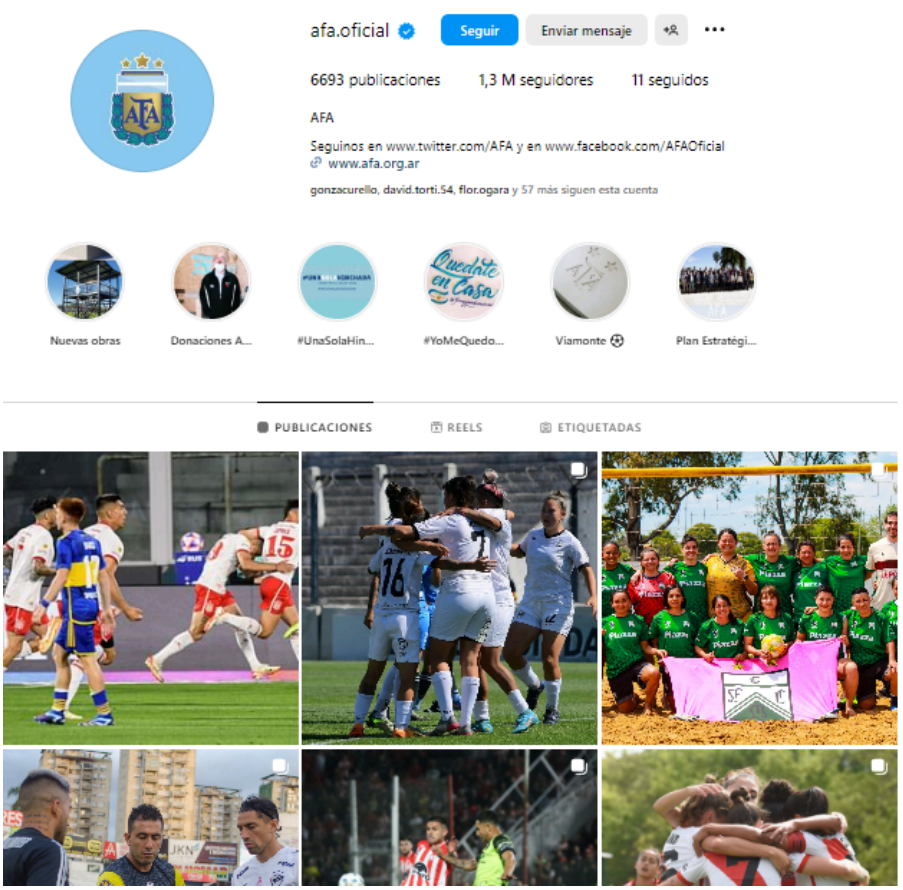


Figura 29- Perfil instagram AFA

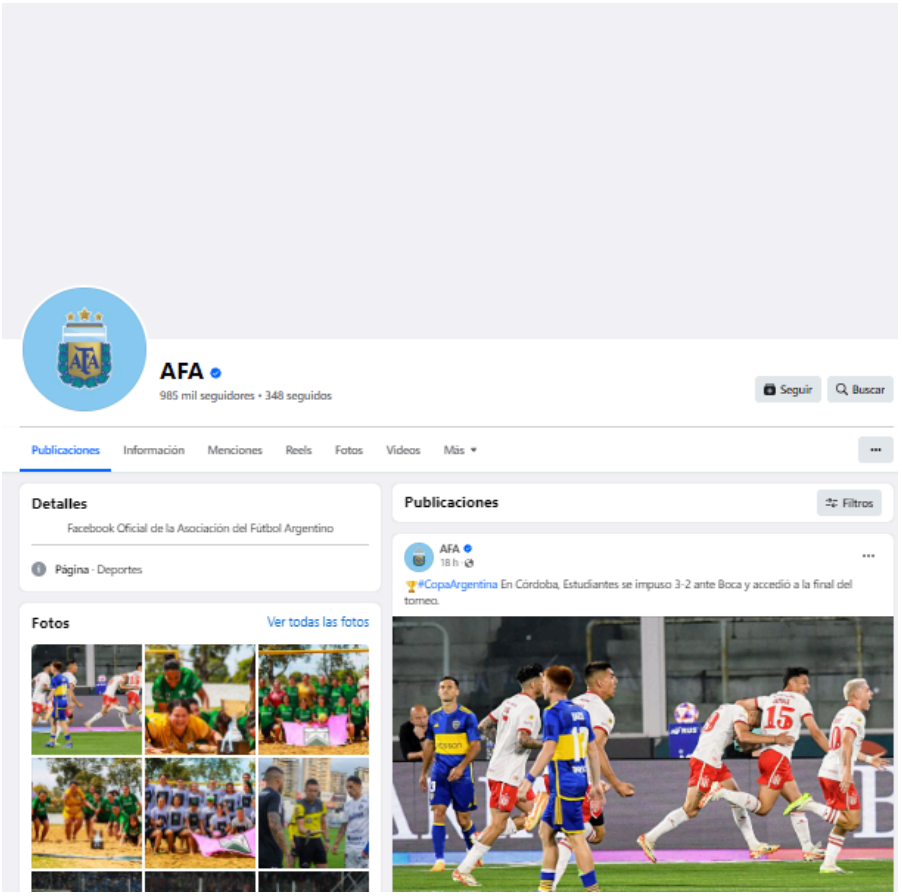


Figura 30- Perfil facebook AFA

Figura 31- Perfil “X” AFA

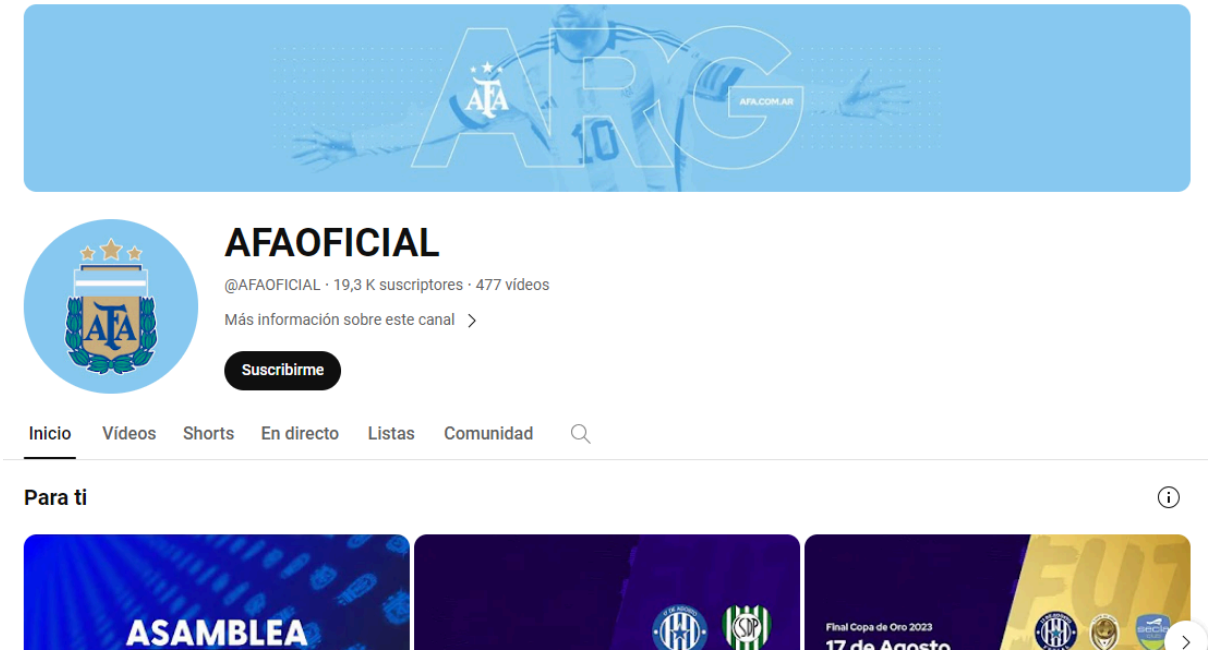


Figura 32- Perfil youtube AFA

- *Cafs (Confederación Argentina de Fútbol de Salón)*

La CAFS es el núcleo que organiza todo el deporte a lo largo y ancho del país. Esto lo podemos tomar como competencia ya que en muchos momentos del año se deben mostrar los mismos torneos y también porque comparten el mismo público.

Sus diferentes canales de comunicación son Instragram con 20.600 seguidores, YouTube con 5.350, “X” tienen 4.600 y Facebook con 38.000. También tienen su propia página web pero esta no está activa.

Ninguno de estos canales se encuentra con una actividad diaria, si no que publican de manera intermitente y su contenido está desactualizado. Así como su presencia en los medios es prácticamente nula

Su línea estética carece de fuerza y no se respeta de manera formal, pero tienen contenido fotográfico de calidad.

Tiene cuenta en “X” pero no con actividad reciente.

Figura 33- Perfil instagram CAFS

Figura 34- Perfil facebook CAFS

FIgura 35- Perfil X CAFS

Figura 36- Perfil youtube CAFS

- *FeFuSa*

Momento de analizar a la federación de la cual haremos el proyecto y comparar los mismos puntos que venimos tratando.

La federación mendocina cuenta con un Instagram de 25.600 seguidores, un perfil de YouTube de 5620 y un Facebook de 30.000. A su vez también tiene un sitio web actualizado. Esta no posee una cuenta de X oficial.

Todos estos canales salvo YouTube, se encuentran con contenido actualizado y de manera diaria. Con una línea institucional que se respeta en cada uno de los mismos, pero no siendo así el caso de la Web.

La página web podemos analizar que tiene una interfaz bastante básica y con muy poco diseño a diferencia de por ejemplo la de Metropolitana, pero con una actualización más constante.

FEFUSA cuenta con contenido de sus ramas femeninas actualizadas y le da un gran lugar al mismo.

Un punto que quizás no se mantiene es la calidad fotográfica y audiovisual donde podemos encontrar un contenido de muchísima calidad pero a su vez en otras publicaciones fotos de celular borrosas.

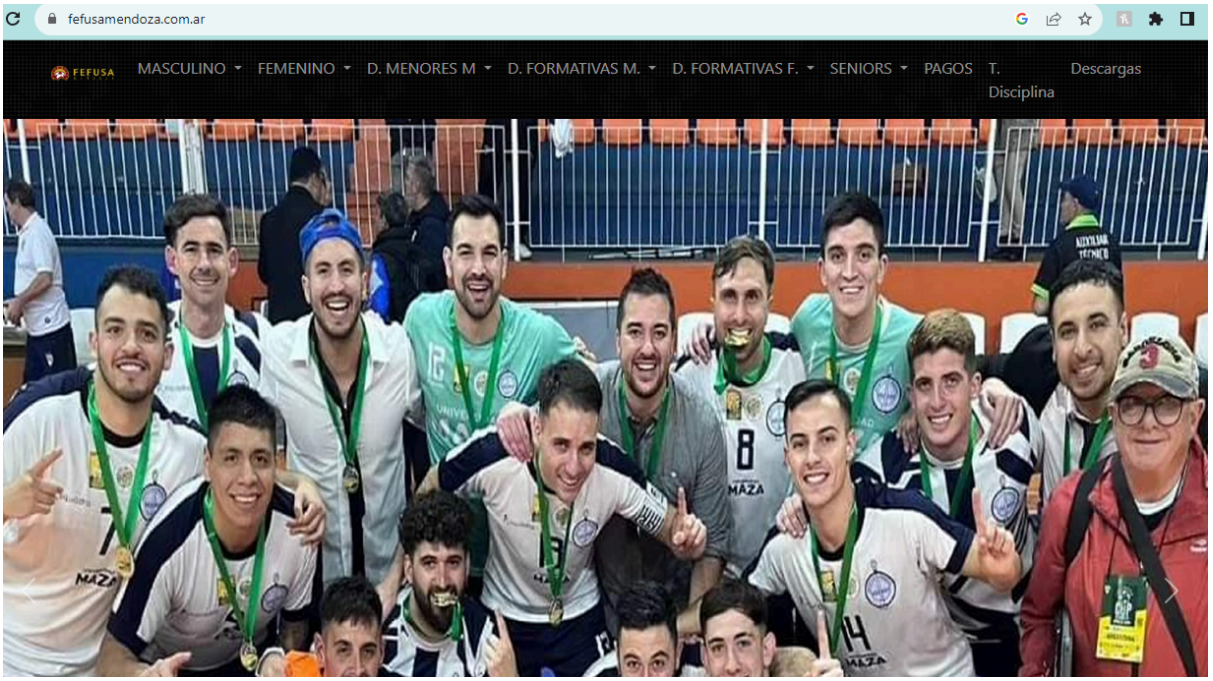


Figura 37- Página web FE.FU.SA

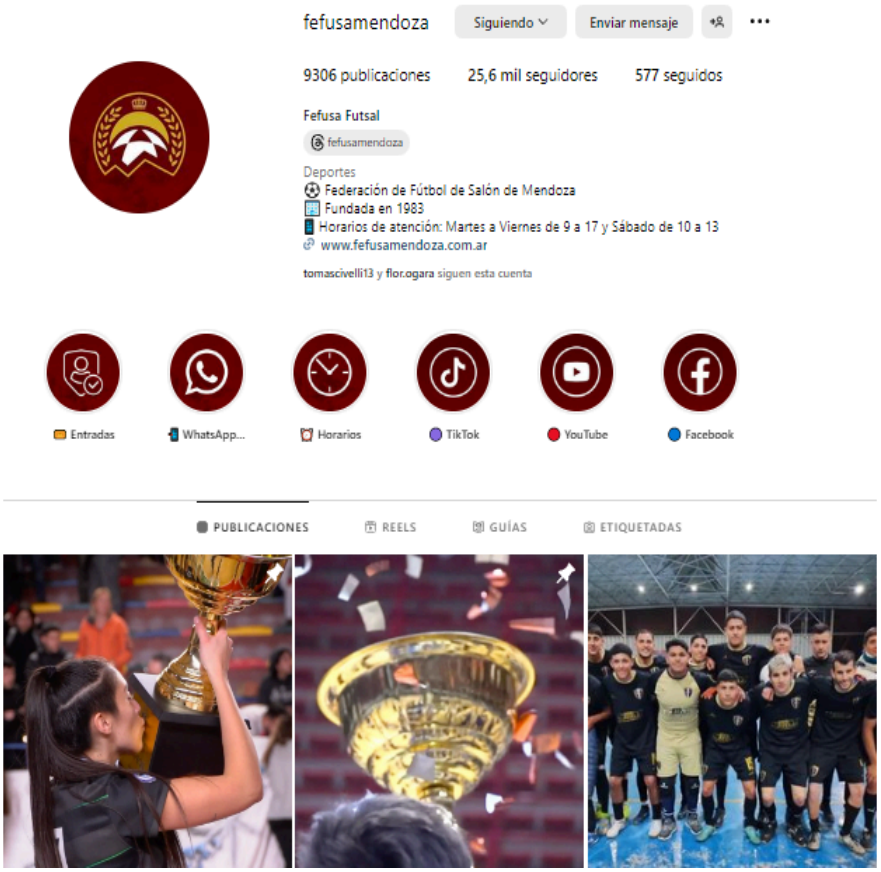


Figura 38- Perfil instagram FE.FU.SA

Figura 39- Perfil facebook FE.FU.SA

Figura 40- Perfil youtube FE.FU.SA

CAPÍTULO 4

1- Propuesta comunicacional

Ante la motivación de mejorar y cumplir con los objetivos mencionados, el plan de comunicación aspira a resignificar, revisar, y reforzar los siguientes puntos:

- Realizar la comunicación oficial entre clubes y federación (partidos, comunicados y novedades) únicamente a través del Gmail oficial de la FE.FU.SA

Se utilizará la cuenta de mail oficial de la federación para enviar a todos los clubes la programación semanal y distintas cuestiones que puedan surgir, de este modo va a comenzar a utilizarse mucho más este medio que el resto.

- Mudar la comunicación interna de cuestiones únicamente laborales a Telegram

Consideramos que puede ser una herramienta eficaz para el control de la información, utilizaremos esta aplicación para fines laborales y dejaremos Whats App para comunicación de otra índole más personal para los trabajadores de la federación.

Se dictará una breve capacitación si hay personas que no saben utilizar la nueva aplicación propuesta para que conozcan más sobre ella.

De esta manera lograremos utilizar solo un canal de comunicación que no se entrelazan tanto con los aspectos personales como puede ser con WhatsApp.

- Establecer horarios de consultas y respuestas

Es un punto que consideramos de suma importancia en los límites que estamos tratando de colocar entre lo laboral y lo personal, de esta manera si llega un mensaje a otra aplicación que no es la que usemos en la vida diaria y sea fuera del horario establecido podemos decidir no responder sin tener la notificación/mensaje

presente en la pantalla y quizás verla y no responder causando malos entendidos entre los miembros

- Establecer reuniones quincenales, presenciales o virtuales dependiendo el contexto

Como mencionamos anteriormente el contexto es muy importante para saber dónde estamos parados y ante qué situaciones, por eso proponemos flexibilidad para elegir la modalidad y que los/las participantes se pongan de acuerdo para hacerlo y no obligar a ir a una persona que quizás tiene algún impedimento a trasladarse.

- Enviar minuta de las reuniones a cada persona que participó y que estuvo ausente

De esta manera daremos una mayor formalidad y quedará un registro de lo hablado. Entendemos que se puede dar una ausencia entonces es una manera práctica para enterarse qué temas fueron tratados durante la reunión

- Realizar capacitaciones cada 3 meses de diferentes temas (manejo de redes, comuniones interna para los clubes/ taller de comunicación, capacitaciones médicas, capacitaciones para el personal de trabajo, capacitaciones para padres y madres de inferiores)

Resaltamos la importancia de este punto, primero que nada con la salud en caso de que haya algún accidente en un partido estar preparados para realizar las maniobras básicas de reanimación.
Y luego somos conscientes que si brindamos capacitaciones de manejo de redes, capacitaciones de conductas y demás haremos crecer a cada institución logrando así el crecimiento general de la FEFUSA.

- Realizar encuestas de clima laboral y saticciación al cliente

Es importante saber qué mejorar y qué hacer, muchas veces podemos pensar que las necesidades están satisfechas pero no hay mejor evaluación que lo que diga quién está del otro lado.

Serán encuestas virtuales, formularios de un llenado rápido para que las personas puedan responder sin complicaciones.

- Trasladar la identidad visual de RRSS a la Web

Vital importancia tener la misma impronta en todos los lugares a los cuales accedemos, esa identidad nos va a dar un salto cualitativo respecto de nuestros competidores

- Sumar a la web una pestaña de perfil institucional

La ausencia de una presentación es una falla importante, tenemos que dar una imagen más cercana a la gente, no podemos despersonalizarnos ya que nuestro objetivo de imagen e impronta tiene mucho de cercanía con la gente que nos acompaña

- Ordenar y actualizar la web, tanto lo visual como lo informativo en la página web

Vinculado a la estética y lo visual tenemos que ser ordenados en todos lados, cambiar formatos de fotografías y estar siempre actualizados es una misión compleja pero totalmente alcanzable

- Creación de un grupo de Whatsapp que lo integren sólo los CMs de los clubes

Es de ayuda para el equipo propio de fefusa pero también para el resto de los clubes, creemos que en el diálogo y exposición de ideas podemos encontrar nuevos caminos, si algún miembro necesita información de algo puede enviar la inquietud y todos los integrantes de este grupo manejaran información que puede ayudar

- Actualizar y difundir cuenta de Tik Tok

La cuenta está pero cuesta encontrarla y no hay mucha promoción al respecto, estamos hablando que es la red social que es furor en estos momentos y es una de las más consumidas por jóvenes y adultos, es un segmento en el que hay que crecer para poder aumentar nuestra interacción con quienes nos siguen

- Agregar en las historias destacadas las tablas actualizadas de las distintas categorías (Primeras femeninas y masculinas)

Consideramos que es información útil tener esas categorías actualizadas ya que los partidos generalmente se juegan el mismo día, por lo que no es tan complejo en

principio actualizar esta información y porque veremos a medida que avanza el tiempo cómo le ha ido al equipo sin tener que ver información tan tediosa como puede ser todos los resultados de cada fecha en la página e ir sacando cuentas particulares para ver como ha sido el desarrollo del equipo

- Agregar en las historias destacadas contenido sobre los mendocinos que están jugando por el mundo.

Nuestras caras en el exterior, hay que darles más protagonismo y tienen que ser los embajadores del deporte en el exterior. Esto marcará como el deporte también está posicionado internacionalmente.

- Agregar elementos distintivos para ordenar el feed en las categorías femenino, masculino e inferiores.

Esto dará una distinción a cada categoría y será también de gran utilidad a la hora de buscar una determinada información.

- Subir contenido fotográfico o audiovisual solo de alta calidad.

Encontramos que muchas veces se suben fotos sacadas desde un celular y esto provoca que no sea siempre la máxima calidad y da a entender que tampoco tiene mucha importancia, por lo que solo subiremos fotografías sacadas desde cámaras profesionales para evitar estos problemas.

- Subir historias interactivas (preguntas/reacciones/encuestas).

Realizaremos encuestas sobre la historia del deporte, cinco ideal de cada categoría, pronósticos, y más acciones que incentiven el accionar de nuestro público así los involucramos y también nos ayuda a aumentar nuestras métricas.

- Creación de propuesta de marketing para las empresas.

Crearemos una plantilla oficial que contenga nuestros métricas, posicionamiento, puntos fuertes del deporte y demás aspectos claves.
Así logrando reflejar al deporte como una buena opción para invertir y posicionar diferentes marcas que busquen una mayor difusión.

Respecto al plazo de transformación se estipula que en aproximadamente de 3 a 6 meses se empezarán a ver los resultados de la implementación efectiva del plan.

Los públicos específicos serán los trabajadores/colaboradores, dirigentes, jugadores y clubes.

El modo de implementación de este plan contará con una comunicación semanal y revisión diaria de los distintos canales, con el objetivo de lograr su máximo potencial. A mitad de proceso se realizará una evaluación para verificar que el camino es correcto, y otra evaluación al final para evaluar si los objetivos fueron cumplidos.

Para finalizar nuestra propuesta comunicacional, se propone una reestructuración en caso de que los resultados no sean los positivos/esperados. Para ello se citarán a los actores responsables del funcionamiento de la federación y el deporte en general, como también involucrar jugadores franquicias, sorteando camisetas y encuentros en distintos clubes para lograr una mayor visibilidad y alcance.

2- Diagrama de Gantt

El Diagrama de Gantt es una herramienta que permite planificar las actividades de una empresa. Sus elementos facilitan una visión general del proyecto, así como un seguimiento del mismo. También puede ser útil para anticiparse a un problema y solucionarlo con mayor agilidad.

Presentamos a continuación las actividades con sus respectivos plazos de ejecución

Actividades	Período											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Recolección de datos												
Diagnóstico												
Entrevistas												
Encuestas												
Análisis de los elementos de recolección												
Definición de objetivos												
Creación del plan												
Puesta en marcha del plan												
Capacitaciones												
Seguimiento												
Evaluación interna y externa de los resultados												
Análisis de los resultados con nuevo enfoque												

3 - Presupuesto

El presupuesto presentado a continuación son costos extendidos en el tiempo por 12 meses de trabajo.

Tareas	Precio x hora	Total
Investigación y diagnóstico	14 hs x $3.500	$49.000
Encuesta/Entrevistas	6 hs x $3.500	$21.000
Análisis de elementos	8 hs x $3.500	$28.000
Creación del plan	8 hs x $3.500	$28.000
Creación de contenido (6 hs x semana x 6 meses)	144 hs x $3.500	$504.000
Manejo de redes (x 6 meses)	360 hs x $3.500	$1.260.000
Capacitaciones	6 hs x $3.500	$21.000
Seguimiento (5 hs x semana x 6 meses)	120 hs x $3.500	$420.000
Evaluación de resultados	20 hs x $3.500	$70.000
Elaboración informe final	18 hs x $ 3.500	$63.000
Total	704 hs	$2.464.000

4- Conclusión

A modo de cierre de este trabajo de tesis podemos decir que en el transcurso de esta investigación, hemos tenido el privilegio de sumergirnos en el fascinante mundo de las organizaciones y todo lo que conllevan cada una de éstas, en este caso principalmente acompañando a la Federación de Fútbol de Salón (FE.FU.SA), explorando sus dinámicas y desentrañando los desafíos que la aquejan. Este trabajo nos ha brindado no solo una comprensión más profunda de la organización, sino también la oportunidad de aplicar y consolidar las herramientas y conocimientos adquiridos a lo largo de nuestra formación en la carrera de Comunicación Social.

Nos complace compartir que, a medida que avanzábamos por este camino de investigación, fuimos capaces de identificar y describir con precisión las falencias que afectan a la FE.FU.SA. Estas revelaciones no solo han enriquecido nuestro conocimiento académico, sino que también nos han proporcionado una plataforma para implementar soluciones concretas, basadas en las estrategias y técnicas de comunicación social que hemos adquirido y perfeccionado durante nuestra carrera.

Es con una profunda satisfacción que destacamos la sinergia entre la teoría y la práctica, ya que pudimos aplicar con éxito conceptos previamente aprendidos para abordar los desafíos específicos que enfrentaba la FE.FU.SA. Este proceso subraya el papel crucial que desempeñamos como profesionales capacitados para influir positivamente en organizaciones y comunidades.

En resumen, este recorrido de investigación ha sido más que una tarea académica; ha sido una experiencia enriquecedora que ha contribuido no solo a nuestro crecimiento como estudiantes y futuros profesionales, sino también al potencial transformador de la comunicación social en el contexto de las entidades deportivas. Estamos agradecidos por la oportunidad de haber contribuido al mejor entendimiento y fortalecimiento de la FEFUSA, y confiamos en que nuestros aportes contribuirán a un futuro más sólido y resiliente para esta importante entidad.

Aprovechamos este espacio para expresar nuestro agradecimiento a la Educación Pública, a la Universidad Nacional de Cuyo y a la Carrera de Licenciatura en Comunicación Social por haber sido el cimiento de nuestro desarrollo académico y profesional a lo largo de estos años. La excelencia académica, el compromiso de los profesores y las profesoras a lo largo de toda nuestra carrera, junto con un ambiente de aprendizaje enriquecedor han sido pilares fundamentales que nos han permitido crecer y florecer como individuos y futuros comunicadores. Estamos agradecidos por la oportunidad de formarnos en esta prestigiosa institución, que nos ha brindado no solo conocimientos teóricos sino también experiencias prácticas que han modelado nuestra perspectiva y habilidades.

Agradecemos a compañeros y compañeras que formaron parte de este largo camino, sostenemos que nos llevamos y dejamos algo para todo aquel que se cruce en esta aventura.

Lucharemos siempre por los principios de una educación laica, gratuita y con un acceso para todos y todas las personas de la sociedad, desde donde nos toque, porque entendemos que la educación cambió nuestra vida y así debería ser para todo aquel que quiera cambiar la suya.

A quienes están, y quienes estuvieron. Muchas gracias.

Bibliografía

- **Aced, C. Arocas, M. y Miquel, S.** Manual de comunicación interna. Madrid, España: Dircom, Asociación de Directivos de Comunicación. 2021.

- **Aguado, Juan Miguel.** Introducción a las Teorías de la Comunicación y la Información. España 2004.

- **Amado Suarez, Adriana.** Auditoría en Comunicación. Buenos Aires, Ed. Dircom. 2008.

- **Andrade, Horacio.** Comunicación Organizacional Interna: proceso, disciplina y técnica. Ed. Gesbiblo S.L. España 2005.

- **Brandolini, Gonzalez Frígoli.** Comunicación interna: claves para una gestión exitosa. Buenos Aires 2009.

- **Capriotti, Paul.** Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Ed. Libros de la Empresa. Buenos Aires 2009.

- **Egg, Ander**.Introducción a la planificación. Buenos Aires: Humanitas, 1983.

- **Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P.** (2006). Metodología de la investigación (4a. ed.). Editorial Mc Graw Hill

- **Zalba, Maria**. La comunicación como un proceso semiótico: un enfoque integral. Mendoza 2012

ANEXO 1

Se expone el modelo de formulario de documento con las preguntas respectivas a cada grupo seleccionado e identificado.

La introducción que colocamos a continuación estaba presente para todos los formularios enviados

Diagnóstico comunicacional para Tesis

Hola! Somos un grupo de estudiantes que estamos realizando el trabajo final de Tesis con el objetivo de recibirnos en la Carrera de Comunicación Social en la UN Cuyo. Necesitamos tu ayuda para realizar un diagnóstico sobre los diferentes canales de comunicación que se utilizan hoy en el futsal. ¡Agradecemos tu ayuda!

FORMULARIO PRESIDENTES/DELEGADOS

¿DE QUÉ CATEGORÍA ES EL CLUB QUE USTED PRESIDE/ESTÁ A CARGO?

- *A*
- *B*
- *C*
- *D*

¿HACE CUÁNTO TIEMPO ES PRESIDENTE DEL CLUB?

- *MENOS DE 4 AÑOS*
- *MÁS DE 4 AÑOS*

¿QUÉ CANALES DE COMUNICACIÓN UTILIZA PARA HACER LLEGARLE INQUIETUDES/DUDAS A LA FEDERACIÓN?

- *WHATS APP*
- *TELEGRAM*
- *E-MAIL*
- *OTRO*

¿CÓMO EVALÚA ESTOS CANALES DE COMUNICACIÓN?

- *MUY SATISFACTORIOS*
- *SATISFACTORIOS*
- *INSATISFACTORIO*
- *MUY INSATISFACTORIO*

¿CÓMO SE COMUNICA LA FEDERACIÓN CON SU CLUB?

- *WHATS APP*
- *TELEGRAM*

- *E-MAIL*
- *OTRO*

¿CONSIDERA AL MEDIO DE COMUNICACIÓN COMO UN MEDIO FORMAL O ELEGIRÍA OTRO CANAL? ¿CUÁL?

……

¿HAY ALGÚN MEDIO PARA COMUNICARSE ENTRE LOS PRESIDENTES/PERSONAS A CARGO DE LOS DISTINTOS EQUIPOS? ¿CUÁL?

……

¿CONSIDERA QUE SE LE MANTIENE ACTUALIZADO CON LAS NOVEDADES QUE VAN SUCEDIENDO A NIVEL DIRIGENCIAL?

- *SI*
- *A VECES*
- *NO*

FORMULARIO JUGADORES/AS

¿CÓMO SE ENTERA DE LOS PARTIDOS DE LA SEMANA?

- *PÁGINA DE LA FEDERACIÓN*
- *PÁGINA WEB DEL CLUB*
- *PUBLICACIÓN DE INSTAGRAM DEL CLUB*
- *PUBLICACIÓN DE INSTAGRAM DE ALGÚN MEDIO DE FUTSAL*
- *WHATS APP*
- *REDES SOCIALES OFICIALES DE LA FEDERACIÓN*
- *OTRO*

¿CÓMO SE ENTERA DE LAS TARJETAS AMARILLAS, SANCIONES Y DEMÁS NOTICIAS?

- *WEB*
- *REDES SOCIALES*
- *DELEGADO/A DEL CLUB*
- *OTRO*

EN CASO DE TENER QUE COMUNICARSE CON LA FEDERACIÓN POR ALGÚN PROBLEMA U OTRO MOTIVO, ¿CÓMO HACE?

- *E-MAIL DE LA FEDERACIÓN*
- *E-MAIL DE ALGUNA PERSONA DENTRO DE LA FEDERACIÓN*

- *VÍA WHATS APP*
- *OTRO*

¿HAY ALGÚN MEDIO PARA COMUNICARSE ENTRE LOS DISTINTOS CAPITANES/JUGADORES DE LOS DISTINTOS EQUIPOS?

- *SI*
- *NO*

¿QUÉ ASPECTO COMUNICACIONAL DE LA FEDERACIÓN MEJORARÍAS?

……

¿QUÉ TE PARECEN LOS CANALES DE COMUNICACIÓN DE LA FEDERACIÓN?

- *MUY SATISFACTORIOS*
- *SATISFACTORIOS*
- *INSATISFACTORIOS*
- *MUY INSATISFACTORIOS*

RESPECTO DE LA PREGUNTA ANTERIOR ¿QUÉ ENCONTRAS POSITIVO O NEGATIVO?

……

FORMULARIO DT´S

¿CÓMO SE ENTERA DE LOS PARTIDOS DE LA SEMANA?

- *PÁGINA DE LA FEDERACIÓN*
- *PÁGINA WEB DEL CLUB*
- *PUBLICACIÓN DE INSTAGRAM DEL CLUB*
- *PUBLICACIÓN DE INSTAGRAM DE ALGÚN MEDIO DE FUTSAL*
- *WHATS APP*
- *REDES SOCIALES OFICIALES DE LA FEDERACIÓN*
- *OTRO*

¿CÓMO SE ENTERA DE LAS TARJETAS AMARILLAS, SANCIONES Y DEMÁS NOTICIAS?

- *WEB*
- *REDES SOCIALES*
- *DELEGADO/A DEL CLUB*
- *OTRO*

¿CUÁL ES LA FORMA DE COMUNICARSE EN CASO DE TENER QUE SOLICITAR UN CAMBIO DE HORA/DÍA PARA ALGÚN PARTIDO DE ALGUNA COMPETENCIA?

- *MAIL*

- *WEB*
- *WHATS APP*
- *LLAMADO TELEFÓNICO*
- *OTRO*

¿HAY ALGÚN MEDIO PARA COMUNICARSE ENTRE LOS DISTINTOS ENTRENADORES (EN CASO DE SER NECESARIO) DE LOS DISTINTOS EQUIPOS?¿CUÁL?

……

¿CREE QUE DEBERÍA HABER OTRO CANAL DE COMUNICACIÓN?

- *SI*
- *NO*
- *TAL VEZ*

¿CÓMO CREE QUE SE PODRÍA MEJORAR LA COMUNICACIÓN?

……

ANEXO 2

A continuación se muestran las preguntas originales de las entrevistas que se realizaron, en primer término van a estar presentes las preguntas realizadas a los miembros del equipo de prensa de la federación y luego van a exponerse las preguntas efectuadas a los directivos.

1- ¿HACE CUÁNTO TRABAJAS EN LA FEDERACIÓN?

2- ¿CUÁL ES Y CÓMO SURGE EL PUESTO QUE OCUPAS ACTUALMENTE EN LA PRENSA DE FEFUSA?

3- ¿QUÉ TAREAS REALIZAS EN ESE ROL?

4- ¿CUÁLES SON LAS FALLAS QUE DETECTASTE CUANDO COMENZASTE A TRABAJAR Y SI HAY ALGUNA QUE NOTES ACTUALMENTE?

5- ¿QUÉ TE PIDIERON DESDE FEFUSA A LA HORA DE HACER TU TRABAJO?

6- ¿USAS COMO MODELO A SEGUIR ALGUNA OTRA PÁGINA DEPORTIVA O DE ALGÚN ESTILO SIMILAR?

7- ¿CUÁL ES EL PROPÓSITO POR EL CUAL TRABAJAS (LA META QUE QUERÉS ALCANZAR CON TU EQUIPO DE TRABAJO?

8- ¿CUÁL ERA LA IDEA DEL PROYECTO INICIAL?

9- ¿CUÁL ERA EL PAPEL DE CLAUDIA?

Entrevista a dirigentes

1- ¿CUÁNTOS JUGADORES/AS FORMAN PARTE HOY DE LA FEDERACIÓN?

2- ¿HUBO ALGÚN MOMENTO PUNTUAL EN EL CUAL AUMENTARÁ CONSIDERABLEMENTE EL NÚMERO DE EQUIPOS/JUGADORES EN LA FEDERACIÓN? ¿CUÁL?

3- ¿QUÉ IMPORTANCIA CREE QUE TENÍA LA COMUNICACIÓN CUANDO EMPEZÓ A TRABAJAR EN LA FEDERACIÓN Y QUÉ IMPORTANCIA CREE QUE TIENE EN ESTE MOMENTO?

4- ¿CREE MÁS IMPORTANTE LA COMUNICACIÓN INTERNA O EXTERNA?

5- ¿CON QUÉ FRECUENCIA MIRA LAS REDES SOCIALES/PÁGINA WEB DE LA FEDERACIÓN?

6- ¿QUÉ FALLAS Y/O ACIERTOS VE EN LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA HOY POR HOY?

7- ¿CREE QUE HAY ALGÚN MEDIO MÁS FORMAL PARA LLEVAR A CABO LA COMUNICACIÓN?

8- ¿CUÁL ES EL OBJETIVO QUE TIENE CON LA COMUNICACIÓN EXTERNA?

9- ¿CON QUÉ FRECUENCIA SE REÚNEN ENTRE LOS MIEMBROS DE LA FEDERACIÓN?

10- ¿TIENEN UNA AGENDA SEMANAL O MENSUAL?