



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

SECRETARÍA DE POSGRADO

# **Comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva.**

**Juan Carlos Sánchez**

Tesis para optar por el grado de Magíster en Ciencias Sociales

Directora María del Rosario Fernández, Universidad Nacional del  
Sur

Codirector Osvaldo Omar Ron, Universidad Nacional de La Plata

La Plata, 01 de Junio de 2014

## **RESUMEN**

Este trabajo indaga desde las ciencias sociales la aplicación de la comunicación como herramienta estratégica de trabajo en las organizaciones, en particular aquellas que se dedican al deporte profesional. Desde la experiencia de la *Asociación Civil Bahía Blanca Basket* como caso de estudio se plantean ideas que pretenden aportar conocimiento a un campo de estudio en desarrollo.

## **PALABRAS CLAVE**

Comunicación - estrategia – organizaciones – deporte - actores sociales – redes – complejidad – transformaciones – diversidad.

## **ABSTRACT**

This paperwork inquires from social sciences the application of communication strategies as a main tool for organizations, focused principally on professional sports. From the experience of non profit organization *Bahia Blanca Basket*, this research case formulates ideas and knowledge that pretend to contribute for the development of new academic areas.

## **KEY WORDS**

Communication – strategy – organizations –sports – social networks – complexity - changes – diversity.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>5</b>
<b>2. EL DEPORTE COMO HECHO SOCIAL.....</b>	<b>9</b>
2.1 El espacio y el <i>deporte</i> .....	11
2.2 Los valores sociales del <i>deporte</i> .....	12
2.3 Bienestar y <i>deporte</i> .....	14
<b>3. PENSAR ORGANIZACIONES NO LINEALES (O RELACIONALES).....</b>	<b>16</b>
3.1 La organización deportiva .....	17
3.1.1 La organización deportiva privada sin ánimo de lucro .....	18
3.1.2 La organización deportiva profesional .....	20
3.2 De la responsabilidad social corporativa a la gestión de organizaciones sensibles.....	22
<b>4. RUPTURAS Y CONTINUIDADES HACIA UN NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES .....</b>	<b>25</b>
4.1 La Nueva Teoría Estratégica .....	27
4.2 La comunicación estratégica en el marco de la NTE y una nueva corriente latinoamericana.....	31
4.3 La comunicación interna de la organización.....	37
<b>5. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO BAHÍA BLANCA BASKET .....</b>	<b>42</b>
5.1 PROPUESTA METODOLÓGICA.....	42
5.2 CONTEXTO DEL CASO DE ESTUDIO .....	47
5.2.1 La Liga Nacional de Básquetbol.....	47
5.2.2 Un espacio de representatividad a nivel nacional .....	49
5.2.3 Diagnóstico organizativo de la LNB.....	52

5.2.3 Bahía Blanca y su identidad deportiva .....	54
<b>5.3 BAHIA BLANCA BASKET, HACIA UNA TRANSFORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DEPORTE.....</b>	<b>56</b>
5.3.1 Dimensiones para interpelar.....	58
5.3.2 Análisis del campo de acción e influencia .....	60
5.3.3 Evolución del organigrama de <i>Bahía Blanca Basket</i> .....	72
5.3.4 Lineamientos de comunicación estratégica de BBB.....	74
5.3.5 Misión por áreas de trabajo relacionadas con la comunicación.....	75
5.3.6 Acciones de comunicación estratégica .....	76
5.3.7 Resultados obtenidos.....	85
5.3.8 Tabla de Correspondencia.....	97
5.3.9 Análisis de resultados.....	100
<b>6. CONCLUSIONES FINALES .....</b>	<b>104</b>
<b>7. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>114</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

El estudio que se presenta a continuación se constituye en la expectativa de ampliar el horizonte, desde el campo de las ciencias sociales, en relación a un fenómeno mayormente desarrollado por diversos campos de estudio, aunque generalmente desde una perspectiva de la educación física. Nos referimos al deporte como objeto de estudio específico. A la vez, que ha sido principalmente en tema de investigación de las ciencias del deporte y la actividad física, aunque en este caso desde miradas más distantes de las ciencias sociales, focalizando su tratamiento desde un tipo de perspectiva biológica, interesada en avances de tipo técnico, sea por necesidades de producción funcional y orgánica o sobre instancias médicas relacionadas con la prevención y curación de lesiones entre otras cuestiones. Por otra parte, cuando se considera al deporte en perspectiva de la comunicación -concepto central en este estudio- la asociación inmediata entre ambos se coloca en un imaginario más cercano al periodismo deportivo, o en particular a la relación entre deporte y medios de comunicación.

Por ello, presentar el deporte y la comunicación como ejes de investigación en el marco de las ciencias sociales permite no sólo desarrollarlos, al menos en parte, en forma independiente uno del otro sino sobre todo reconocer nuevas líneas que surgen a partir de la relación de ambos conceptos. Es a partir de esa hibridación que surgen nuevos interrogantes, de significativa importancia, y posibles nuevos problemas y espacios de estudio e investigación que pueden enriquecer tanto el campo académico como el campo de las prácticas profesionales en general.

Los conceptos de deporte como la de comunicación llevan consigo amplias tradiciones y recorridos teóricos que obligan a trabajar en profundidad tanto su conceptualización cuanto sus usos y sentidos, lo cual es desarrollado en los apartados 2, 3 y 4 de este trabajo, como parte sustancial del marco teórico. La base teórica desde la cual se lleva adelante la investigación pone en relevancia el desempeño del deporte como hecho social que se manifiesta desde diferentes prácticas y sentidos, que claramente exceden y de manera pronunciada los posibles análisis que permitiría si se lo considera sólo como una actividad física propiamente dicha. Para acotar la variedad de temas que se desprenden en este sentido es en el apartado número 2 donde se propone re-pensar dicha noción en relación al espacio

urbano, la educación en valores y la actividad física como modo del bienestar de los ciudadanos. En la perspectiva desde la cual se desarrolla este estudio, pensar e interpretar la representación de deporte exige rever a su vez la relación en que se vincula con la idea de organización deportiva, así como la conceptualización y diferenciación de sus diferentes prácticas. Es a partir de la definición de organización deportiva profesional en el apartado número 3 que se llega hasta la implicancia del deporte profesional en la comunidad.

Corresponde finalmente delimitar dentro del campo de la comunicación social el camino que se transita diferenciando la corriente teórica que guía este proceso de investigación. En este sentido la comunicación se piensa aquí distante de cualquier estudio de tipo matemático a partir de una perspectiva relacional y estratégica que surge de la permanente transformación de los sentidos, los actores y los escenarios. Esta manera, fluida y compleja, de la comunicación sienta su base principalmente a partir de conceptos que surgen de la Nueva Teoría Estratégica, desarrollados en profundidad en el apartado número 4.

Mediado por los conceptos de deporte y comunicación en los sentidos expuestos a manera introductoria, se busca a partir de la indagación analizar y comprender las acciones y procesos de comunicación que se dan durante la gestión de una organización deportiva en el deporte profesional. Para ello se ha elegido el estudio del caso de la Asociación Civil Bahía Blanca Basket. La elección de la Asociación Civil Bahía Blanca Basket (BBB) como institución para este estudio se funda en su condición de modelo de organización deportiva novedoso e innovador, entre otras razones dado el desarrollo de una planificación general esbozada en su Plan de Gestión 2010-2014. BBB es una institución que se conforma en el año 2010 con la idea de competir en el básquetbol profesional de máximo nivel nacional, en este caso la Liga Nacional de Básquetbol.

En un contexto de deterioro producto de deudas significativas y deficiencias de infraestructura de la institución, que hasta el momento representaba como Club Estudiantes a la ciudad de Bahía Blanca en dicha competencia, se desarrollo un nuevo modelo de trabajo que permitiera dejar atrás los problemas enunciados y los acumulados, que encaminaban al club hacia la deserción de la competencia en el corto plazo. En consecuencia, como parte de ese proceso y proyecto se crea la Asociación Civil Bahía Blanca Basket, en la expectativa de generar la institución desde cero, y que a la vez represente a la ciudad de Bahía Blanca en la Liga Nacional de Básquetbol. La nueva organización se funda con el objetivo de trazar una clara diferenciación con otros modos de gestión de clubes hasta el momento conocido en el país. La pretensión de BBB responde a constituirse en un modelo de gestión de organización deportiva

profesional, y entidad que represente a la ciudad en esa competencia nacional, así como dotar de nuevos sentidos al deporte profesional. Para ello BBB se propone dos dimensiones que estructuran su misión. La primera, trascender la cuestión meramente competitiva para convertirse en una institución que genere tareas y prácticas sociales que tengan como objetivo la difusión del básquetbol en particular y de la actividad física en general en tanto prácticas saludables en beneficio de la comunidad. La segunda dimensión, generar sentido de pertenencia y representatividad de la comunidad con la institución en tanto equipo representativo de la ciudad a nivel nacional.

La organización deportiva profesional BBB como caso de estudio se erige entonces en un espacio de interés para el investigador desde la comunicación en perspectiva de las ciencias sociales. Allí se indagan criterios, acciones y políticas, como también las prácticas comunicativas que constituyen el proceso de gestión desde su gestación formal como institución en agosto del año 2010 hasta marzo del año 2013.

Para llevar adelante los objetivos propuestos en la investigación se realizó un recorrido por todas aquellas acciones que la institución desarrolló en materia de comunicación así se indaga en todo tipo de información que permita apreciar los resultados que dicha institución obtuvo en relación a su propia misión como institución. Es decir, se indaga en los procesos y acciones de comunicación desarrollados por el nuevo modelo de gestión propuesto por la organización de BBB para comprender su aporte a la misión general de la institución.

Entendida la comunicación desde una perspectiva estratégica, dinámica y relacional son de importancia esencial la recopilación y el análisis de aquellas relaciones de comunicación de carácter externo e interno llevadas a cabo por la organización en los últimos tres años así como un acceso directo a las fuentes de información y a los actores que se encuentran directamente involucrados en las decisiones.

El estudio se basó en un modelo metodológico que combina técnicas cualitativas y cuantitativas que se desarrollan en su totalidad en el apartado número 5. La herramienta principal es el análisis y recopilación de documentación interna y publicaciones realizadas con el fin de relevar todas aquellas acciones de orden externo e interno llevadas adelante por la institución. Mediante el acceso a dicha documentación tanto privada como la de carácter público con que cuenta el club, se analizan datos tanto numéricos como descripciones de las acciones llevadas a cabo. A la vez, se utilizan entrevistas abiertas, con informantes clave pertenecientes a la organización, en la pretensión de una construcción de tipo hermenéutica.

Por otra parte, se realizan entrevistas con actores externos que permiten la obtención de mayor caudal de información cualitativa, lo cual amplía considerablemente la investigación incorporando también perspectivas y valoraciones de cada persona y permite entrecruzar puntos de vista. La encuesta finalmente es en este caso la herramienta que permite obtener información acerca de cómo la gente percibe a la institución y de esta manera cuantificar los resultados de la gestión para su posterior análisis.

Para finalizar, es necesario decir que si bien es relativamente escasa la producción de trabajos académicos que relacionan comunicación con deporte en nuestro país, a la vez ninguno de los realizados lo hace desde la perspectiva teórico-conceptual aquí planteada. Siendo la comunicación estratégica una mirada posible en la investigación, y de reciente aparición, no se han conformado líneas de investigación en dicho área particular que converjan en el deporte como fenómeno social.

Es pretensión en este estudio aportar desde este conjunto a la interpretación y comprensión de organizaciones deportivas profesionales. La oportunidad de focalizar la investigación en un caso de estudio concreto abre la posibilidad para evaluar desde un punto de vista teórico-académico formas de trabajo no habituales y en perspectiva de las ciencias sociales. Resta decir que la posición que aquí se expresa lejos está de buscar la reproducción de un modelo de gestión de forma homogénea intenta poner en relevancia aquellos conocimientos que pueden ser aplicados en otros ámbitos siempre considerando y respetando el contexto y las diversidades que compone cada organizaciones existentes.

## 2. EL DEPORTE COMO HECHO SOCIAL

El nacimiento del *deporte* moderno puede establecerse con la Revolución Industrial en Gran Bretaña de comienzos del Siglo XIX, habiéndose difundido y expandido por todo el mundo durante el Siglo XX, conjuntamente con los procesos de industrialización y urbanización (Ferrando, 2006). El *deporte* moderno en tanto organización del juego en base a reglas claras y precisas, no es ajeno a su momento histórico de origen. La mayoría de los deportes colectivos (fútbol, básquetbol, cricket, etc.) se inician luego de que la *Revolución Industrial* diera lugar a nuevas formas de organización en torno a la producción (Ron, 2011). Los deportes de equipo fueron desde un comienzo una metáfora de la estructuración de la sociedad moderna que nacía. El diagrama de división del espacio de juego en puestos específicos iguala la manera de trabajo fabril por especializaciones, tanto como las reglas modelan el comportamiento dentro y fuera del campo de juego. El tiempo de juego y tiempo de descanso se diferencian del mismo modo que se distingue el horario de producción del ocio, así como la conformación de nuevos conglomerados urbanos en torno a las fábricas daba lugar también a nuevas formas de representación y competencia (Giulianotti, 2004). Si bien es posible analizar los orígenes del *deporte* desde un punto de vista del materialismo histórico tal como lo plantean dichos autores y su relación con la aparición del mundo capitalista, se propone superar la correspondencia (Vinnai, 1974) entre *deporte* e *ideología*. Utilizar la concepción del *deporte* como parte de una dinámica de adiestramiento a los modos de producción capitalista en la actualidad, si bien es válida, no es suficiente ya que limita los múltiples significados que se desprenden de la actividad deportiva (Marín Montín, 2012). *Desde luego, no hay deporte sin un sistema cultural previo en el cual se inserta y desde el que adquiere una valoración determinada pero también seguro que no hay cultura sin deporte* (Marín Montín, 2012). Es de destacar el carácter polisémico del *deporte*, condición que ha permitido una amplitud de caracterizaciones e interpretaciones que lo han llevado a diferentes desplazamientos y a establecerse como un objeto de estudio interdisciplinario en la actualidad (Ron, 2011).

El *deporte* como fenómeno social no ha sido analizado desde el comienzo mismo de las ciencias sociales, sin embargo para comprender el origen del *deporte* moderno han dominado la escena académica en el siglo XX los estudios sociológicos tanto desde el materialismo histórico por un lado como desde el funcionalismo por otro. El funcionalismo –en especial Parsons y Althusser– delimitó su campo de trabajo estableciendo al *deporte* como un fenómeno que funciona por fuera o independiente del resto del sistema social, y considerado

de carácter ideal ya que los méritos son logrados en base al sacrificio personal. En el lado opuesto, el marxismo ha sido la base teórica para el análisis del surgimiento de algunos deportes modernos incluyéndolos como parte en el conflicto y la lucha de clases. (Rodríguez Díaz, 2004). Inicialmente se valdrá este trabajo de una mirada materialista para desarrollar el surgimiento del deporte, sin embargo cabe aclarar que a lo largo de este apartado se irá superando y enriqueciendo dicho análisis inaugural.

En el siglo XX y desde un punto de vista estrictamente sociológico el *deporte* fue atendido en el alto nivel académico recién a partir de los trabajos de Pierre Bourdieu y Norbert Elías (Galindo Cáceres, 2007). El primero puso el *deporte* como uno de los principales focos de análisis y conceptualización a partir de su trabajo “La distinción: criterios y bases sociales del gusto” (Bourdieu, 1978). De allí en adelante Bourdieu va a otorgar plena importancia al estudio del deporte y a las prácticas corporales, poniendo atención al entorno donde se llevan adelante las experiencias. Plantea la imposibilidad de comprender al *deporte* por fuera del resto de las prácticas culturales y sociales en que se inscribe. Un deporte que es compartido por muchas personas no puede ser visto como una elección libre de los individuos sino que debe ser entendido dentro del conjunto de significados que envuelve la práctica de esa actividad específica. Comprendemos en la presente investigación al *deporte* como parte de la cultura, así como la imposibilidad de soslayar una actividad que sobrepasa los límites de la mera corporalidad para convertirse en un hecho social, cultural e incluso económico (García González, 2009; Moragas, 1996, 2003). Es hoy parte de la vida en las sociedades modernas, al punto que se emplaza desde diferentes formas en la cotidianeidad de los sujetos. Un espacio donde se vivencian emociones como también un medio educativo desde donde canalizar valores sociales, vínculos colectivos de identidad y participación. Norbert Elías en “Deporte y Ocio” propone entender el *deporte* como parte importante del proceso de civilización, rastreando en los orígenes de la actividad deportiva (sea como espectáculo o como práctica) la capacidad de despertar emociones y tensiones, y al mismo tiempo regular conductas violentas. Como primer paso se debe entender la categoría de *deporte* ya no como actividad física, sino estableciendo nuevos patrones de análisis de una perspectiva del deporte como hecho social. *Toda actividad deportiva es una relación social* (Rodríguez Díaz, 2004). Sea como espectadores o como practicantes, los sujetos conforman vínculos que no pueden ser vistos como ajenos al tejido social. Estos lazos en torno a la actividad deportiva forjan valores, formas de relación, usos del cuerpo y del espacio, incluso legitiman conductas, formas de consumo y de circulación de los espacios, deben ser entendidas en tanto constitutivas de la cultura (Pociello, 1995). Hablar de *deporte* en este sentido es comprenderlo en la más amplia de sus posibilidades.

Tanto desde las ciencias sociales como desde las ciencias de la educación física existen autores que han llevado adelante este proceso de actualización del conocimiento. *El campo de la Educación Física se encuentra en un proceso de expansión reciente muy dinámico y novedoso. En este marco, los nuevos contextos de intervención exigen una re-significación del conocimiento* (Ron, 2006). A tal fin se mencionan a continuación algunos puntos de análisis que serán de utilidad para explicitar y argumentar la categoría de *deporte* tal se busca establecer en el presente trabajo. Se persigue desde este texto proponer en la medida de lo posible un enfoque transdisciplinar, es decir pensarlo también desde las ciencias sociales en relación con la arquitectura urbana, el medio ambiente y la salud pública. A tal fin se desarrollan a continuación los siguientes puntos: el espacio y el deporte; los valores sociales del deporte; deporte y bienestar.

## **2.1 El espacio y el deporte**

*Uno de los objetos de investigación para analizar el hecho deportivo como hecho social es el análisis de los espacios y lugares donde se hace deporte*

(Rodríguez Díaz, 2004).

El análisis del deporte va de la mano del lugar donde se realiza la práctica efectiva de los mismos. La relación del espacio está intrínsecamente ligada a la del lugar donde se practica. Desde los orígenes etimológicos de la palabra *deporte* en latín *ex porta*, es decir, fuera de las puertas: el lugar donde se defendía cuerpo a cuerpo la aldea. Si se traslada esa misma idea al día de hoy, se puede comprender la idea de “defensa” del territorio que se genera en torno a la contienda deportiva. La representación (más adelante se hablará de identidad) del lugar no es una cuestión meramente física sino que conlleva una correspondencia con el mundo de lo simbólico, lo cultural y social. El ejemplo más visible son los clubes que se establecen en torno a la representación de un territorio, normalmente un barrio, una población.

Más allá de la contienda y la representación de grupos existen otra gran cantidad de espacios que se configuran dentro de las ciudades posmodernas. La arquitectura urbana tiene especial atención respecto de los circuitos en los que se ejerce la actividad deportiva, de manera que el deporte construye también nuevas maneras de proyectar la urbanidad. Por un lado como espacio de práctica de los ciudadanos que recorren sus calles, parques y sitios verdes, sobre todo los “anillos” que rodean las ciudades. *Los espacios públicos posmodernos recuperan la*

*polivalencia de usos que era propia de la sociedad tradicional. Plazas y avenidas son cada vez más recurrentes para las manifestaciones deportivas tanto como para otras actividades* (Rodríguez Díaz, 2004). Por otro lado, como epicentro de recuperación de zonas desfavorecidas a partir de la construcción de grandes estadios y polideportivos. Este punto genera discordias en tanto se producen conflictos de intereses entre el poder público que muchas veces se subordina al poder financiero por la revalorización inmobiliaria de dichos lugares.

Según Álvaro Rodríguez Díaz (Rodríguez Días, 2008) podemos argumentar que el espacio entra en relación directa con el deporte a partir de la compleja red de prácticas y usos sociales que se organizan en torno a diferentes formas de relación que se establecen entre personas y entre grupos. De modo que a fines de categorizar dichos espacios, se puede distinguir la urbanidad a partir de los espacios públicos como plazas, parques, paseos, calles, ramblas, conforman auténticos circuitos deportivos, como también desde las instalaciones deportivas públicas que provee el Estado como natatorios, pistas, canchas abiertas para la práctica de diferentes deportes (fútbol, básquetbol, hockey, etc.). Asimismo son parte de este entramado los clubes deportivos eje del tejido de la actividad formativa y asociativa. En el mismo sentido se deben incluir también las instalaciones privadas que proveen de servicios deportivos más complejos o que requieren de una mayor inversión en infraestructura. También los estadios o polideportivos que pertenecen al Estado o a clubes; y finalmente los espacios naturales donde se desarrollan actividades más extremas como el mar, lagos y montañas.

## **2.2 Los valores sociales del deporte**

*El deporte sirve para configurar diversos sistemas de valores en nuestra cultura, entre otros, los de esfuerzo, el aprendizaje, la juventud, la madurez, el éxito, el fracaso, el compañerismo y la competencia.*

(Moragas, 1992)

El deporte es en sí mismo un medio educador en valores sociales. La aceptación del otro como parte de un sistema de normas compartidas, establece un punto de partida para la búsqueda de relaciones sociales más justas e igualitarias. Se podrán discutir qué valores son los que el deporte transmite, para ello habría que desentramar deporte por deporte. Sin embargo, no se puede separar la relación que existe entre ambos conceptos (Lagardera Otero, 2002) y

comprender al deporte como forma de educación que asienta patrones de comportamiento en dos niveles: individual y colectivo. Los primeros estarían asociados al esfuerzo como forma de superación (a nivel individual y grupal), a formas de vida saludable, la lealtad y el respeto por la propia identidad así como también el reconocimiento del otro. Dichos valores no sólo constituirían a las personas que se educan en el deporte sino que se extrapolan a quienes los rodean al ser trasladados a otras esferas de la vida social (Marín Montín, 2012).

El atractivo del deporte es una cualidad intrínseca a la actividad, lo cual facilitaría la convocatoria masiva de sujetos que se relacionen a través de los valores del deporte, que luego serán parte de su vida en comunidad, dimensionarlo en ambos niveles es comprender su correlato como agente forjador de la sociedad y la cultura. Como valores colectivos sería de destacar al respeto por las normas convenidas, la amistad, el trabajo en equipo, el respeto por las reglas de juego, la mancomunidad de esfuerzos y el sentido de pertenencia. Si se tiene en cuenta que la pertenencia a un grupo, la identidad y representación de un colectivo serían condiciones inseparables de la inclusión, la integración y la cohesión social. En este sentido tiene un alto valor simbólico ya que permitiría en un espacio común tanto la igualación de oportunidades entre las personas como las relaciones horizontales entre pares (Mosquera González, 2008). El deporte iguala dentro del espacio de competencia o de práctica. Es un proceso democratizador ya que la superación se da en el tiempo y espacio del juego, no depende sino de la capacidad de habilidades y destrezas de los participantes (Ferrando, 1990). *Las reglas de juego igualan a los contendientes. Cualquiera puede resultar vencedor, y existe un reconocimiento al esfuerzo* (Marín Montín, 2012). A manera de ordenar los conceptos a continuación se mencionan algunos de los valores que promueve el deporte a nivel individual como son el esfuerzo como forma de superación, una forma de vida saludable y cuidado del ser, el respeto por la propia identidad, el reconocimiento del otro. Del mismo modo se pueden enumerar valores sociales a nivel grupal como el respeto por las normas convenidas, las reglas de juego, la amistad, el trabajo en equipo y la auto-organización, la mancomunidad de esfuerzos y el sentido de pertenencia.

### **2.3 Bienestar y deporte**

*La práctica de la actividad deportiva puede ser un factor de calidad de vida en la medida que se cumplan algunas condiciones tales como que se realice como una actividad de ocio y tiempo libre; que mejore o mantenga la salud; que sus beneficios socioeconómicos sean mayores que sus costes y que se experimenten emociones placenteras en su práctica*

(Cantón Chirivella, 2001)

Si bien el *deporte* moderno como fenómeno social data de 1862/63 fecha de los primeros registros reglamentarios, la vinculación de la actividad física como parte del cuidado de la salubridad de la población puede entenderse recién a partir de los años '70 con los primeros estudios de psicología deportiva (Cantón Chirivella, 2001). El deporte pasó a convertirse en parte de los hábitos urbanos ganando popularidad en adelante hasta llegar al día de hoy donde el cuidado del cuerpo en este sentido es parte de la medicina preventiva. La práctica de actividad deportiva es un factor de calidad de vida, lo cual repercute tanto a nivel individual como colectivo. Siempre que se lo practique con moderación y asesoramiento profesional, el deporte tiene efectos positivos no sólo de carácter físico sino que implica un desarrollo complejo de resultados beneficiosos para las personas: la interacción social, la pertenencia a un grupo, el trabajo del cuerpo a nivel muscular y cardiovascular, la asociación mental con emociones positivas por nombrar algunos (Cantón Chirivella, 2001).

A nivel social se han establecido dinámicas a través del deporte que benefician en términos de salud e higiene las ciudades (Jackson, 2011). Esta última idea se encuentra probablemente menos arraigada en el imaginario social, y se argumenta en base a que el uso de espacios urbanos para la práctica deportiva en general, tiende a re-configurar los hábitos de las personas. Un ejemplo concreto en materia de transporte es la transformación de áreas de circulación de automóviles (con su correspondiente contaminación sonora y del aire) que dejan paso a bici-sendas mediante las cuales se beneficia la movilidad a través de la bicicleta. Fundamentalmente teniendo en cuenta que la lucha contra el sedentarismo y la obesidad es parte de la agenda de salubridad de las ciudades actuales. Por ello también la ampliación de lugares verdes y al aire libre facilitan el acceso a la práctica deportiva en todas las edades, la necesidad de las ciudades de crear espacios para la actividad recreativa genera que cada vez más personas se animen a utilizarlos. Pensar el deporte implica consecuentemente hacerlo en parte en relación a las instituciones en las cuales se desenvuelven las prácticas. Para ello se

propone a continuación un desarrollo teórico acerca de las mismas, lo cual implica partir desde el concepto mismo de organización en un sentido general.

### 3. PENSAR ORGANIZACIONES NO LINEALES (O RELACIONALES)

Es posible definir en una primera aproximación al concepto de *organización* desde una idea tradicional del término como unidad social que en base a un conjunto de procedimientos y formas de actuar, se constituye para la realización de un proyecto, con un sentido específico (Schlemenson, 1990). A partir de esta definición inicial surge la necesidad de complejizar el sentido del concepto. Una organización no puede ser pensada solamente en sus aspectos entrópicos sino que depende tanto de su vida interior como de sus relaciones hacia afuera de la misma. La organización es parte de un entorno que modifica y a su vez este ambiente es el que la transforma. Por ello es posible comprenderla a partir de su interacción y diálogo con la comunidad donde se desenvuelve así como también en las relaciones de los sujetos que la conforman. Corresponde entonces vislumbrar la re-orientación de las organizaciones actualmente como parte de los cambios/disrupciones que se suceden en la concepción del trabajo, de la producción, de las instituciones (Morales Serrano, 2006).

De esta manera, las organizaciones en el seno de una sociedad dinámica se orientan hacia nuevos modelos de desarrollo basados en la creatividad, la innovación, la sustentabilidad ya no como cualidades e intensiones que acompañan a los proyectos sino como las bases reales de los proyectos en sí. Las organizaciones se constituyen como espacios tendientes a la *auto-organización* (Morin, 1990) conformados por relaciones de tipo horizontal, con liderazgos reconocidos y aceptados por sus miembros en la consecución de fines comunes. Son las personas que componen una organización quienes establecen procesos y modos de gestionar que le son particulares a ese grupo, compartiendo y respetando determinados criterios de operatividad que pueden ser comunes al resto de las organizaciones. Es decir, no puede pensarse como una estructura estática y rígida sino como un espacio complejo donde se produce una interacción permanente entre individuos que a su vez tienen sus propias experiencias, potencialidades y objetivos personales en constante diálogo con el todo (Morin, 1974).

Pensar las organizaciones en la actualidad implica hacerlo en el marco de una sociedad que establece múltiples vínculos dando lugar a la diversidad, la trans-disciplinariedad y la heterogeneidad del conocimiento, cada vez más lejos de la estandarización y uniformidad moderna (De Almeida, 2008). Por otro lado las organizaciones son sistemas complejos que se adaptan y co-evolucionan prestando especial atención a los flujos y las inter-conexiones que

conforman redes de comunicación. El intercambio de sentidos es permanente y multi-dimensional. Las estructuras rígidas y *hacia adentro* pierden fuerza frente a las nuevas formas de organización donde los límites entre el afuera y el adentro se disipan para dar lugar a relaciones simbióticas entre las personas y el entorno. En dicho contexto, las organizaciones son nodos en permanente transformación que se re-significan, adaptándose y a su vez siendo sujeto de los mismos cambios que van produciendo. Este dinamismo es propio de unidades donde el cambio y la adaptación configuran las otrora estructuras estáticas. El desplazamiento principal en la nueva organización deja la rentabilidad económica como eje rector único de sistemas basados en la eficacia productiva. La creatividad y la co-creación se convierten en valores principales de la empresa (en un sentido amplio) dando lugar a procesos de sentido más amplios y con funciones sociales intrínsecas. Es decir, la responsabilidad social de las empresas no como programas complementarios de la actividad económica sino como función inseparable de la misión misma de las organizaciones. Algunos desplazamientos que se han ido dando en el marco de las organizaciones según Andrés Schunschny (Schunschny, 2007) se establecen en la relación con el trabajo. De tareas simples y monótonas a tareas diversas y rotación de puestos, de directores y jefes a conectores y líderes, el trabajo individual deja lugar al trabajo en equipo, los procesos basados en normas estandarizadas dan lugar a procesos de aprendizaje e innovación, de un trabajo para toda la vida se pasa a muchos proyectos simultáneos y temporales. En el mismo sentido en la gestión institucional se producen cambios mediante los cuales las estructuras jerárquicas dejan lugar a modelos planos de organización y los departamentos específicos a áreas de flexible delimitación. De cara al caso de estudio se profundiza a continuación en los aspectos específicos que hacen a las organizaciones dedicada al deporte, para luego poder arribar a la organización deportiva en tanto club social y deportivo, y finalmente a las de carácter profesional que son aquellas de las que se ocupa la investigación.

### **3.1 La organización deportiva**

El deporte tiene un carácter netamente asociativo e intrínseco a la existencia del mismo ya que parte del reconocimiento del otro. Del mismo modo una organización, sin distinguir cual fuere su propósito, comparte el carácter asociativo desde el momento que se requieren al menos dos personas para su existencia (Paris Roche, 2007). *Deporte* y *organización* son dos conceptos que se encuentran intrincados desde su concepción, sin embargo el carácter extenso y heterogéneo de formas en que se ha diversificado a medida que se han ido institucionalizando

las prácticas, da lugar al nacimiento de diferentes formas de organización de carácter deportivo.

Distintuir la organización como deportiva significa un doble proceso de diferenciación y reconocimiento. En un sentido inicial puede establecerse que una organización es deportiva en tanto sus bases y objetivos están directamente orientados al desarrollo de la dicha actividad en todo su espectro. A su vez, establecer esta separación de carácter semiológico (organización/organización deportiva) es reconocer la implicación del deporte como un hecho socio-cultural trascendente que está en diálogo constante con el resto de las organizaciones e instituciones que conforman el tejido social. El carácter de sus objetivos sin embargo no desliga a una organización de otros criterios de categorización. Fernando París Roche (París Roche, 2007) clasifica en cuatro los tipos de organizaciones deportivas. *Organizaciones deportivas públicas*, en este segmento se incluyen todas aquellas unidades gestionadas desde los municipios o bien desde otros niveles estatales con el fin de fomentar el deporte en la sociedad. *Empresas de servicios deportivos*, dentro de las cuales se pueden incluir todos aquellos espacios que se establecen con fin de lucro teniendo como son gimnasios, instalaciones deportivas, organizaciones de competencias, escuelas de formación. *Sociedades anónimas deportivas*, sin existencia legal en Argentina son empresas privadas dedicadas a la gestión de equipos en las diferentes ligas profesionales. *Organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro*, estas asociaciones constituyen la mayor parte del entramado de la práctica deportiva como son los clubes, federaciones, ligas. Acerca de éste último tipo de organización es que se elabora el desarrollo conceptual en el siguiente apartado.

### **3.1.1 La organización deportiva privada sin ánimo de lucro**

Las *organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro* se enmarcan dentro de la figura legal de *Asociación Civil Sin fines de Lucro* cuyo uso cotidiano se conoce en torno a la idea de *Club* ó *Club Social y Deportivo*. Desde su origen como formas de agrupamiento para la realización de actividades recreativas, lúdicas y culturales se fueron estableciendo en espacios institucionalizados para la socialización. Entre las principales características de un club aparece por sobre todas las cosas la idea de identidad de grupo. Ser parte, pertenecer a un conjunto de personas que comparten una serie de actividades deliberadas en torno a una comisión de autoridades elegidas por los socios, tiene además una fuerte impronta territorial. La identificación de los sujetos en un club se da fundamentalmente en torno a una delimitación

geográfica; que puede ser barrial o bien de una parte mayoritaria del entramado social urbano. La historia, el espacio físico y los valores que se forjan a través de la misma constituyen junto con determinadas cuestiones simbólicas (colores, escudo, camiseta, etc.) el sustento que legitima al sentido de pertenencia a la institución. Se debe diferenciar entre la institución y la organización. La institución se entiende aquí como la constitución legal y simbólica de carácter estático, permanente; diferente de la organización que son los modos en que la institución cobra vida, es decir, los modos que se gestiona dicha institución que son de carácter transitivo y dinámico.

Las funciones de un club se pueden dividir en directas e indirectas. En las primeras se ubicaría la enseñanza de deportes, destrezas y actividades culturales; la asociatividad para lograr objetivos comunes y relaciones sociales. Entre las indirectas aparece la educación en valores, la oportunidad de integración de personas (en situación o no de marginalidad) y la pertenencia a un conjunto como necesidad humana fundamental. Este tipo de organización tiene inicialmente como propósito la promoción del deporte en su carácter amateur así como también el fomento de actividades sociales y culturales tal se mencionaba anteriormente. Osvaldo Ron (Ron, 2011) encuentra dos posiciones claramente diferenciadas: la primera son los clubes de *orientación tradicionalista* donde tienen una clara tendencia hacia una vocación de servicio comunitario a nivel territorial (barrio, zona, etc.); y en la segunda una marcada *orientación deportivista* en donde el crecimiento deportivo es la lógica imperante. Dentro de este contexto, la proliferación de competencias profesionales en las últimas décadas ha generado que la impronta competitiva de una parte de los clubes haya buscado trascender su función social y asociativa para participar de ligas profesionales en los distintos niveles (regional, provincial, nacional, internacional) constituyéndose así una forma de organización deportiva pero de índole profesional que requiere de una definición particular tal se establece a continuación.

### 3.1.2 La organización deportiva profesional

*Para que una organización deportiva, sea cual fuere su naturaleza, tenga éxito, debe poseer un conocimiento profesional de los principios legales, comerciales, técnicos y organizativos que le permita afrontar profesionalmente las complejas situaciones que surgen.*

(Acosta Hernández, 2005)

La profesionalización de un deporte conlleva una serie de responsabilidades sobre todo económico-financieras para con las obligaciones que se toman, que en muchos casos ponen en riesgo la existencia misma de las instituciones. Los presupuestos que dispone un club social son muy pequeños comparados con el dinero que se moviliza en el profesionalismo. De todas maneras, la mayoría de los clubes continúan trabajando con la misma estructura administrativa y organizativa que los compuso como Club Social. Ésta brecha deja lugar a que muchas instituciones no logren sus expectativas dejando grandes deudas y teniendo incluso que deshacerse de activos e infraestructura para saldar los compromisos en el deporte profesional. Entiendo como *deporte profesional* a un equipo donde los jugadores y el cuerpo técnico necesariamente viven del deporte en tanto trabajo rentado por participar en una competencia de élite en representación de una institución.

De esta manera se plantea una clara diferenciación entre el deporte profesional y el deporte amateur que nuclea a deportistas aficionados que sólo lo practican por ocio o entretenimiento. Esta separación entre deporte amateur y deporte profesional como espacios de trabajo diferenciados dentro de cada club se ha establecido como un primer paso hacia una mejora de las condiciones para no poner en riesgo las instituciones. En algunos países (España, Italia, Inglaterra, Uruguay por nombrar algunos) se ha convertido el ala profesional de los clubes en sociedades anónimas de carácter privado donde personerías jurídicas de tipo empresarial asumen los riesgos y beneficios de la participación en el deporte profesional sin dejar de lado su rol social y de representatividad en cada comunidad (Molina, 2007). En Argentina existe una tendencia hacia establecer nuevos modelos de gestión que permitan a los clubes generar y administrar sus recursos de forma sustentable a efectos de no poner en riesgo el patrimonio de las instituciones.

En éstos términos entonces la *Organización Deportiva Profesional* (ODP) es la gestión del área de un club que participa dentro de una competencia profesional, a partir de incorporación de

personal asalariado y capacitado específicamente en diferentes áreas de responsabilidad como pueden ser: deportiva, administración, infraestructura, comunicación y marketing, seguridad, comercial, acción social. Trabajar con deporte de élite profesional implica un fuerte compromiso de la organización para poder dar respuesta a las exigencias que se presentan. Según Acosta Hernández (Acosta Hernández, 2005) se pueden establecer tres pilares fundamentales en la conformación de una ODP que corresponden a lo organizacional, lo administrativo y la gestión propiamente dicha. En cuanto a lo *organizacional* es necesario mantener una estructura coherente de áreas o secciones interactivas e interdependientes como parte de un sistema global. Con respecto a lo *administrativo* como el manejo de las cuentas de una ODP debe ser llevado adelante por personal idóneo que responda oportunamente con los recursos materiales y financieros para mantener económicamente el funcionamiento de la organización. Finalmente la *gestión* debe llevarse a cabo mediante el establecimiento de lineamientos y pautas de trabajo que garanticen la correcta toma de decisiones, la identidad del grupo de trabajo para con la institución, las relaciones con el resto de las instituciones y el cumplimiento de metas y objetivos proyectados (Sanahuja Peris, 2012).

El deporte profesional tiene la particularidad de combinar la pasión y las emociones que surgen del hecho deportivo mismo con la tarea organizativa de carácter racional (Gutiérrez Montaña, 2008). La labor diaria en este campo tiene un ritmo casi frenético, en el que la toma de decisiones puede llevar a perder la coherencia que guardan otro tipo de organizaciones con escenarios más previsibles. En este sentido es que las ODP deben comprenderse como estructuras innovadoras, cambiantes, adaptables a las contingencias (Gutiérrez Betancour, 2006) sujetas a un modelo de organización que lleva al límite dichas características. Una ODP debe perseguir de forma vehemente el cumplimiento de sus objetivos proyectados, de manera que la contingencia deportiva y los resultados no interfieran en su misión a mediano o largo plazo. Es tarea de quienes lideran las ODP mantener el equilibrio preciso para que un modelo de estructura de trabajo flexible no devenga en un grupo de personas con intensiones disímiles, caótico y sin rumbo. A tal fin se hace necesario contar con un *Plan de Gestión* que le permita trazar sus horizontes institucionales más allá de los resultados deportivos cambiantes. En síntesis el rol y la misión de una ODP no pasa sólo por los resultados deportivos que se obtengan ni por la simple lógica económica de costo-beneficio, sino por la capacidad de la organización de desplegar todo su potencial para movilizar y difundir la práctica deportiva y la integración social, para ello en el próximo apartado se realiza una exploración acerca de la responsabilidad social de las organizaciones deportivas profesionales en un contexto amplio de las organizaciones en general.

### 3.2 De la responsabilidad social corporativa a la gestión de organizaciones sensibles

*Ningún problema puede ser resuelto con la misma consciencia que lo crea.*

Albert Einstein

Las organizaciones deportivas profesionales deben asumir un rol de liderazgo respecto del resto de las organizaciones existentes. Los atributos de popularidad, repercusión y pertenencia de los cuales gozan estas organizaciones las comprometen a ser conjuntamente con el resto de las organizaciones no lucrativas, aquellas instituciones que lideren una transformación hacia una sociedad que recupere los valores humanos, la equidad y la integración. Dichos cambios parten desde el diseño mismo de las organizaciones como espacios horizontales y dinámicos que establezcan objetivos institucionales de carácter social, cooperativo y comunitario. La lógica económica-financiera que rige a las entidades en general no puede ser la misma que comporte a una organización deportiva. Las ODP no pueden ser confinadas a la consecución de un resultado económico o incluso deportivo sino que deben ser evaluadas en su labor de implicación social y territorial. Por tanto el compromiso institucional que asumen debe reparar desde su propia definición en cuestiones de participación y transformación en un sentido colectivo. Su misma constitución obedece a fines sociales y no a fines económicos. Si bien claramente debe resguardar su integridad financiera para su existencia, no puede ser evaluada o auto-evaluada bajo criterios estrictamente cuantitativos. Desde aquí se propone utilizar los términos de impacto social o implicancia social para reemplazar el concepto de responsabilidad social para utilizar respecto de las ODP.

Cuando se menciona que las ODP tienen la capacidad de liderar el cambio se dice capacidad pero no quiere decir responsabilidad u obligación, sino que se abre allí una oportunidad a través de la cual en su vínculo con las empresas privadas y con el Estado, puedan llevar adelante importantes tareas de concientización y de transmisión de valores entre muchas otras. Como explica Schuschny, *las revoluciones no cambian una sociedad sino que los verdaderos cambios históricos y sociales ocurren cuando un número suficientemente grande de individuos en una sociedad madura hacia un nuevo pensar* (Schuschny, 2007). La triangulación *Estado-privado-ODP* brinda un espacio amplio y dinámico que permite generar canales de participación de los tres sectores con objetivos que respondan a una lógica de intervención social. Retomando desde el comienzo de este tema se quiere dejar por entendido que las

organizaciones deportivas profesionales no deben atender cuestiones sociales como un mero accesorio publicitario o como un área paralela al corazón de la gestión, sino que deben establecerse como agentes de transformación social desde su más profunda definición de valores (Oughton, 2007). Es en esta relación permanente con el resto de los actores institucionales donde reside su posibilidad de mostrar una alternativa hacia la conformación organizaciones públicas o privadas más horizontales, sensibles y sustentables. En este sentido es importante tener en cuenta la responsabilidad social como horizonte organizacional.

La responsabilidad social corporativa aparece a fines del Siglo XX como una forma de reinvención y adaptación del sector empresarial privado ante la creciente auto-organización de la sociedad civil en rechazo hacia modelos de producción y acumulación que se llevan a las comunidades por delante sin reparar en los daños irreparables que se han ido ocasionando tanto en cuestiones de ecología como de respeto por los derechos humanos. Pensar en términos de *Responsabilidad Social Corporativa o Empresaria* significa continuar haciéndolo desde el diseño de organizaciones en un sentido tradicional y moderno. La RSC es un área de trabajo específica que fue creada para atender aspectos sociales, entrópicos y medioambientales que las empresas en su lógica de mercado habían podido eludir hasta entonces. Diferentes factores que antes se encolumnaban bajo la forma de planteos o críticas realizados por agrupaciones minoritarias comenzaron a ser parte de la agenda estatal a nivel mundial. Entre éstas consignas se pueden mencionar la necesidad de cuidar el medio ambiente, el respeto por el ser humano tanto en su integridad física, emocional y espiritual, la seguridad laboral y vial, el desarrollo sustentable, el respeto por el territorio, la diversidad y las comunidades originarias, se suma a una larga lista de contenidos que fueron ganando lugar en el debate público.

El florecimiento durante los últimos diez años de asociaciones civiles sin fines de lucro y organizaciones no gubernamentales (ONG), conocidas como *el tercer sector* por no pertenecer ni al Estado ni al sector privado, dio inicio a modelos de trabajo enfocados en la transformación de la realidad social desde perspectivas de carácter colectivo que actúan a nivel micro-social y territorial. Apoyadas por su capacidad de actuar en el espacio que intercede entre los asuntos públicos y los intereses privados, diferentes tipos de organizaciones de carácter cooperativo y no lucrativo fueron abriendo terreno en la tarea de concientizar a la sociedad. El desarrollo *exponencial* de las TIC's (Kurzweil, 2009) en la tarea de comunicación y participación fue determinante ya que brindó un soporte de expansión global de actividades vinculadas sobre todo al cuidado del medioambiente en un inicio, y

posteriormente a la responsabilidad de los grandes actores corporativos sobre el territorio donde se establecen en cuestiones sociales, humanas y comunales. Este crecimiento en dirección de democratización o pluralización de la comunicación se ha dado sobre todo a partir de las redes sociales de comunicación virtual (Moragas, 2007). Dichas redes permitieron un mayor control de ciertas actividades públicas o privadas que operan en torno a una lógica de beneficio sectorial en desmedro de posibilidades colectivas más amplias. Temas que hoy aparecen como cotidianos como los mencionados (cuidado del medio ambiente, de los accidentes laborales, del entorno, de la comunidad) se han ido abriendo espacio en los últimos años generando nueva *consciencia social y humana* sobre el mundo que se habita y que pone en evidencia la vorágine infinita de producción y consumo de la sociedad moderna.

El capitalismo más ortodoxo propuso la expansión global de un modelo de vida basado en el individualismo, el consumo y una lógica de empresa que pone al beneficio económico y la renta financiera por sobre todo el resto los valores humanos. La creciente desigualdad a nivel mundial, las recetas de ajuste que olvidan a las personas para salvar a las instituciones financieras, la contaminación, el estímulo permanente hacia el consumo como forma de vida e incluso los problemas de corrupción de algunas corporaciones globales dejaron al sector privado ante la evidencia de su inviabilidad a corto plazo. La RSC nace así *para atemperar el grado de poder (no sólo económico), que la globalización podía estar dejando en manos de las grandes corporaciones, la RSC es sin duda un intento importante para recuperar la confianza (perdida) de sus públicos* (Pérez, Massoni, 2008). Es decir, este nuevo concepto surge de la necesidad de re-establecer oportunamente un sentido ético y un conjunto de valores que se perdieron en la des-regulación y en el libre mercado como modelos de no sólo de negocio sino de producción y de trabajo de un neoliberalismo salvaje. La capacidad vertiginosa de adaptación sobre todo del sector empresarial privado estableció entonces un modelo de trabajo mediante el cual incorporó a su grilla de departamentos un área específica destinada a los asuntos de carácter social conocida como *RSE o RSC*. Una definición de *responsabilidad social empresaria* o corporativa realizada por el *World Business Council for Sustainable Development* en 1998 establece que la *Responsabilidad Social Corporativa es el compromiso permanente de los negocios de comportarse éticamente y de contribuir al desarrollo económico al tiempo que se mejora la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, de la comunidad local y de la familia en general*.

El desempeño de la RSC ha generado diferencias en su implementación entre empresas que accionan desde una intensión de implicación en la realidad territorial y otras que en su

mayoría lo utilizan apenas como una actividad marketinera. Conformarse con la inclusión de la RSC en cualquiera de sus formas como modelo de desarrollo es asentar este *parche* y continuar inmersos en un proceso de des-humanización que incluye una aceptación de la *estrategia* como un proceso lineal de causa-efecto en donde los valores no revisten mayor importancia siempre y cuando los fines puedan ser atendidos. No quiere decir esto que se deba menospreciar este paso adelante que se ha dado en el reconocimiento por parte del *management* en general de establecer un compromiso con asuntos sociales y ecológicos que en otros tiempos eran completamente burlados o ignorados. Por el contrario es menester continuar atendiendo y empujando a todas las organizaciones hacia una implicación social consciente, sincera y profunda. Para ello no es suficiente una oficina asistencialista que encubra la permanencia de sistemas destructivos de producción sino que se necesita tener como meta que el compromiso de la actividad económica sustentable parta por una re-definición intrínseca de los propios modos de producción, distribución y consumo. Esta idea incluye en sí misma el deber de re-pensar las prácticas y la lógica organizacional, donde se enmarcan ya nuevas teorías de comunicación que se han surgido en los últimos años con fuerte impulso en Latinoamérica.

#### **4. RUPTURAS Y CONTINUIDADES HACIA UN NUEVO MODELO DE COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La revisión permanente del propio campo de trabajo por parte de académicos de la comunicación social, ha generado en los últimos años un replanteamiento del papel de la gestión en comunicación en torno a las organizaciones. Entre la diversidad de modelos organizacionales (empresas privadas y públicas, asociaciones con o sin fines de lucro, federaciones, ong's, colectivos auto-organizados, clubes, corporaciones, entidades estatales, etc.) hay un denominador común que es la necesidad de gestionar relaciones de comunicación tanto hacia el interior como hacia el exterior de las mismas de forma cada vez más dialógica y relacional (Túñez, 2012). La aplicación de un concepto lineal de comunicación para las organizaciones en tanto emisor-mensaje-receptor, deja a partir de nuevas formas de ordenación (tal se plantearon en el apartado anterior) la tarea de re-pensar este campo desde una perspectiva multidimensional y compleja. Es preciso entonces retomar la definición de la comunicación como un proceso continuo y permanente de interacción simbólica entre diferentes actores que se establece en el espacio social a través del diálogo y negociación de sentidos (Pascuali, 1972) para aplicarlo en los procesos organizacionales. En esta misma

dirección de la comunicación es necesario también vislumbrar al profesional de la comunicación en su papel de articulador entre diferentes intereses y necesidades. *El comunicador como profesional con capacidad de interpelar la dinámica social, para operar crítica y valorativamente en su dimensión comunicativa* (Massoni, 2009). En este tejido reside en principio su carácter estratégico, lejos de la mera realización de mensajes como productos.

Los sujetos y las organizaciones conforman una red de interacción que está en relación indisoluble con el entorno en que se inscriben. La comunicación toma un papel determinante en la calidad y sustentabilidad de las organizaciones, así también en los resultados de los proyectos que las mismas llevan adelante. Comprenderla desde esta perspectiva es pensarla íntegramente en su sentido estratégico. De allí que exista toda una nueva corriente de investigación iberoamericana con especial énfasis en los procesos sociales de Latinoamérica que se encuentra dedicada a desarrollar específicamente este campo en la última década en relación con el *Paradigma de la Complejidad* (Morin, 1990).

*La comunicación estratégica se entiende como una metodología que busca comprender las condiciones externas imperantes, coordinar y aprovechar integralmente los recursos internos, diseñar políticas integrales y gestionar planes para desarrollar el conocimiento institucional, fortalecer la competitividad y consolidar la reputación* (Meyer, 2009). Planificar es la metodología más afín a la comunicación en su sentido estratégico, sin embargo esta última se diferencia de la planificación en su sentido más tradicional. La comunicación estratégica tal como se entiende en el presente proyecto, no plantea una planificación estructurada de relaciones causales que obedecería a preveer todas las situaciones para obrar en consecuencia; sino que busca establecer ciertos lineamientos de actuación que faciliten la adaptabilidad de la organización a nuevos escenarios. *En el análisis de la transformación de los sistemas complejos, ya no podemos pensar en el cambio como planificación previa. Como muestran los autores de las teorías de la complejidad social, el cambio no es secuencial –no se trata de organizar un proceso lineal de acciones en las que supongamos una cierta proporcionalidad entre causas y efectos, como si estuvieran aisladas y no multideterminadas–, no es previsible, ni progresivo...pero es pensable* (Massoni, 2000). Las relaciones, contactos y vínculos de una organización la conforman como sujeto activo dentro de un espacio donde no puede relegar al azar su participación, puesto que será un eje central del fortalecimiento de sus competencias y posibilidades. *Si bien la espontaneidad, la irreverencia y hasta las contradicciones son ahora válidas en el mundo de las organizaciones modernas, sus acciones comunicativas han de ser planificadas estratégicamente de modo que conserven una*

*coherencia simbólica con los objetivos de desarrollo y proyección global de la institución* (Meyer, 2009).

La definición de comunicación estratégica como tradicionalmente se la entiende puede ser situada en relación a un método de planificación que opera bajo una lógica eminentemente racional, cuyas características se conocen por su tendencia a formalizar y encasillarse en un marco de excesiva estructura (Steiner, 1998). Sin embargo es importante subrayar esta ruptura que se realiza con el concepto más tradicional, dando lugar a la comunicación como creación permanente de sentidos que realizan las personas en base no sólo a decisiones racionales sino también -y sobre todo- constituidas por sus emociones, pasiones, sentido de pertenencia, por su propia historia y su presente. Pensar los procesos desde un sujeto activo, dinámico, plural y creativo, resaltando cada uno de éstos adjetivos, y en particular la creatividad como recurso fundamental. La comunicación es estratégica en tanto forma de acción, de interacción simbólica en la cual la organización (en tanto sujeto parte) elabora y decide conscientemente teniendo en cuenta sus posibilidades dentro de un escenario conformado por el contexto, los objetivos propuestos y la coyuntura política, económica, sociocultural (Cabañero Verzosa, 1999). Por ello cuando se habla de comunicación estratégica debemos tener en cuenta no caer en errores de concepto como suponer que todo es controlable o hacer un uso meramente instrumental de la misma. Ampliar al máximo las posibilidades de cumplir la misión propuesta es la finalidad del uso de estrategias de comunicación. *La tarea de un comunicador, al reconocer la diversidad sociocultural, es indagar los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales (...) para operar desde allí en relación a un objetivo de transformación cognitiva macrosocial* (Massoni, 2009) Incluir todas las dimensiones que operan dentro de un proceso de comunicación humana es una condición imposible de lograr, sin embargo cuanto más complejo sea nuestro análisis, más cerca se estará de operar en un sentido estratégico.

#### **4.1 La Nueva Teoría Estratégica**

El concepto de estrategia –tal como el concepto de deporte- tiene un recorrido semántico extenso que lo coloca en un lugar polisémico desde el cual puede ser comprendido de forma muy diferente de acuerdo al momento y espacio en que se lo utilice. Los autores Alberto Pérez (Pérez, 2001; 2008) y Sandra Massoni (Massoni, 2008) plantean cuatro fases o momentos por los cuales ha atravesado el concepto. El nacimiento de la estrategia como forma de pensar la

acción que tiene su origen en el campo militar. Los primeros escritos en China y Grecia que hacen mención a la estrategia datan del siglo IV a V a.c. Durante más de 2500 años se ha guardado esa relación entre lo estratégico y lo militar como forma de establecer criterios de acción para el combate. El segundo momento que establecen se enmarca en el campo de la matemática, con el surgimiento de las diferentes *Teorías de los Juegos* que pasaron a formar parte de la escena política-económica mundial a través de su utilización para la toma de decisiones (sobre todo económicas) basadas en el análisis de posibilidades mediante una cualificación estrictamente racional. La promesa de decisiones más seguras o con el menor riesgo posible hicieron de estas teorías un método cuyo objetivo es el de controlar la incertidumbre ante una evaluación racional y a priori de los diferentes escenarios posibles. La tercera fase que establecen los autores en este sentido se relaciona con las teorías de management empresarial. (*Mientras escribo la palabra management la computadora se empeña en que escribirlo con M minúscula es un error ortográfico, quizá una falta de consideración. Sin embargo no me propone de la misma manera que resalte con mayúscula todo el resto de las teorías que tipié hasta aquí. Perdón por el comentario, sigamos.*) Sea probablemente la más arraigada en el imaginario moderno por su recurrencia permanente en determinados ámbitos de trabajo y medios de comunicación. Todas las teorías que componen la disciplina del management utilizan la estrategia como forma de establecer una nueva dirección empresarial que surgió a principios de los años 50 conocida como *Dirección Estratégica*, y desde la cual se han nutrido las escuelas de negocios en los últimos cincuenta años. La extensa red de teorías de management que se han ido desarrollando sobre todo desde las ciencias económicas, abrió un amplio espectro acerca de lo que se entiende sobre estrategia en esta tercera fase. La estrategia desde esta perspectiva como una forma de adaptación al medio (el mercado como sinónimo de medio) y rutina para llegar a determinados objetivos, así como también en tanto modos de posicionarse ante posibles competidores. Es decir, desde la perspectiva de la dirección estratégica empresarial que se ha ido enraizando en el manejo de las organizaciones durante las últimas cinco décadas, la estrategia aparece como un conjunto de métodos o recetas para conseguir el éxito en la actividad empresarial bajo una lógica organizacional basada en la competencia de mercado.

El cuarto momento del concepto de estrategia es en el cual los autores mencionados lo redefinen a partir su libro *Hacia una Teoría General de la Estrategia* (Ed. Ariel, 2008), proponiendo una nueva corriente teórica. Dicho análisis responde de forma precisa a la idea desde la cual se pretende enforzar en el presente trabajo no sólo entorno a la categoría de *estrategia a nivel general* sino más específicamente cuando se habla de la *comunicación*

*estratégica*. Para poder desarrollar el nuevo modelo de estrategia es necesario entender los argumentos que han llevado a replantear este concepto y que se alinean en mayor o menor medida con ciertos parámetros de cambio en la manera de concebir el conocimiento. Lo cual obliga a re-plantear la mayoría de las categorías que occidente utilizó para consolidar las institucionalidad de la sociedad moderna. Por nombrar algunas: la ciencia, la educación, el poder, el trabajo, la comunicación, entre otras.

La circunscripción de la racionalidad moderna al pensamiento cartesiano, en torno a la búsqueda permanente de discernimiento tomando distancia entre un objeto observable y el sujeto que lo observa, va cediendo fuerza en el mundo actual. La idea predominante del conocimiento como fragmentación y sus métodos de clasificación de la realidad, va dejando lugar a nuevos modelos de abordar al universo. La multi-disciplinariedad y el ser humano como parte indisoluble de la naturaleza que habita, comienzan a forjar un nuevo modelo de aproximación al conocimiento en tanto fenómeno *fluido, complejo y caótico* (Morín, Schuschny, Pérez, Massoni). En este sentido cabe mencionar -como se hizo en la Introducción- el aporte de Edgar Morín mediante el *Paradigma de la Complejidad* (Gedisa, 1996) abriendo un espacio desde donde sujetar una nueva forma de concebir el conocimiento que re-significa la relación del ser humano con el mundo. Pensar en clave de *complejidad* significa atender la realidad desde su transformación permanente, sus redes y tejidos: el ovillo del cual la *física clásica* había creído encontrar las puntas. La linealidad y la homogeneidad de la vida moderna dejan lugar a la contingencia y a la diversidad, así como la masificación y los procesos de escala jerárquica ceden espacio a procesos participativos comunitarios desde la individualidad y la inter-conexión. Pensar el mundo de hoy en adelante en clave de fragmentación es equivocar el camino del diagnóstico. La llamada *sociedad red* (Castells, 2000) o la *sociedad de la información* (Mattelart, 2002) por un lado; las teorías del management derivadas de la *sociedad del conocimiento* (Drucker, 1969) por otro lado podrían ser corrientes válidas todas para llevar adelante un estudio de caso como el que se pretende realizar aquí. Dichos desarrollos académicos acerca de las transformaciones sociales a partir de las nuevas tecnologías (mayormente conocidas como TIC's), fueron los anuncios teóricos de los cambios que en la actualidad se evidencian con mayor claridad. Sin embargo, se hicieron dentro de las categorías propias del modo de pensar tradicional o moderno que divide y clasifica los saberes, que es con lo que intenta romper el concepto de *comunicación estratégica* desde el cual se propone elaborar el presente marco teórico.

Retomando la categoría de *estrategia* desde la perspectiva iberoamericana de la NTE pretende alejarse de la idea de tomar una foto de la sociedad para analizarla y luego gestionar al respecto. Es posible –de hecho es necesario- aprehender la realidad en el marco de sus propios procesos dinámicos y multi-dimensionales. Trabajar con una porción estática de la realidad deja afuera un sinfín de relaciones e inter-conexiones que son parte no menos importante de aquello que observamos. Para decir mejor, que *son parte* de lo que observamos y a su vez quienes interpelamos *somos parte* de esa misma dinámica. Atender la estrategia en esta nueva etapa desde los autores mencionados es leer los mapas que están en permanente transformación sin buscar relaciones lineales de causa-consecuencia sino imbuirse en el entramado, allí donde reside lo fluido, lo dinámico, lo complejo: el caos de la vida misma, inseparable del conocimiento y de la acción. *Las personas y organizaciones se comunican hacia su interior y con su entorno, en razón de necesidades básicas, de relación, superación y desarrollo* (Meyer Rodríguez, 2009). Desde este escenario, es que los autores re-definen el concepto de *estrategia*, vinculado tradicionalmente a la capacidad de los sujetos y las organizaciones de anticiparse a diferentes escenarios posibles desde una lógica eminentemente racional. Tal conceptualización es realizada por los autores desde tres premisas o consecuencias que surgen de re-pensar la estrategia. *El cambio de objeto*, pensar la estrategia como una capacidad propia y distintiva del ser humano, y no sólo como un campo de acción. Desde este postulado es que se propone el verbo *estrategar*, inmanente a la actividad estratégica. *El cambio en el concepto*, la estrategia es más que anticipar situaciones. *Para la NTE Estrategia es un sistema de procesos permanentes y por eso preferimos identificarla mediante un verbo, el neologismo estrategar que impulsado por una determinada capacidad (estratégica) fue configurándose en el curso de la evolución humana, nos ayuda a conducir nuestro vivir fluido. Su función es dirigir el tránsito espacio/temporal desde una situación dada a otra deseada. En este sentido es un sistema que nos ayuda a sobrevivir pero también a mejorvivir* (Pérez-Massoni, 2008). A su vez la estrategia no puede ser entendida como una actividad humana únicamente racional para la toma de decisiones sino desde como una actividad relacional cuya racionalidad –se sabe hoy- es inseparable de las emociones a nivel inconsciente (Damasio, 1994). Es posible entonces definir el nuevo concepto de estrategia que luego será utilizado para la comunicación estratégica en tanto se constituye como un sistema propio de su existencia que utiliza el ser humano para gestionar su presencia en el mundo. En ese *fluir* constante de la vida se entre-cruzan, se tejen redes infinitas. No sólo personas con personas sino con la naturaleza y la contingencia. En este sentido, el estratega puede dirigir o encauzar situaciones sobre las que no tendrá un control total sino la capacidad

de configurar relaciones sociales en escenarios siempre dinámicos y variables, que le permitan acercarse a sus metas u objetivos. Y finalmente *el cambio de enfoque* como tercer momento, teniendo en cuenta los cambios que se van produciendo en la misma sociedad occidental más democrática y pluralista (Ong's, ejércitos para la paz, multi-polaridad del poder, relaciones más horizontales entre América Latina y los llamados *países centrales*, etc.) la propuesta de los autores de pasar de un escenario del conflicto y la dualidad en el conocimiento, a uno más dialogante que de lugar a la articulación social.

#### **4.2 La comunicación estratégica en el marco de la NTE y una nueva corriente latinoamericana**

*Una estrategia es un cálculo de interacción social que toma conciencia de la existencia del otro para alcanzar el resultado perseguido. Los resultados que cualquier actor persigue en un juego escapan a su control y sólo quedan dentro de su espacio de influencia.*

*Una jugada contribuye a un resultado, no lo determina.*

*(Matus, 2007)*

Todavía se pueden advertir vestigios del legado del modelo inicial de comunicación formulado por Shannon y Weaver, conocido como *Modelo Matemático de la comunicación* (Shannon-Weaver, 1948). Si bien han sido reconocidas y expuestas sus graves falencias a nivel teórico con el desarrollo de las ciencias de la comunicación, la fuerza con la que ha calado dicho modelo deja hasta el día de hoy sus huellas. A pesar de que se ha re-significado con diferentes matices, la base del modelo Emisor-Mensaje-Receptor sigue conformando el esqueleto básico del concepto de comunicación, al menos a niveles de aplicación práctica e imaginario social. Si se les pregunta a alumnos recién ingresados a cualquier facultad de comunicación cómo pueden graficar el proceso de comunicación, en breve aparecerá la construcción dicho diagrama. *Esta concepción del proceso de comunicación como línea recta entre un punto de partida y un punto de llegada impregnará escuelas y corrientes de investigación muy distintas, incluso radicalmente opuestas, sobre los medios de comunicación* (Mattelart, 1995). Desde esta concepción de la comunicación en tanto modelo lineal y formal es que se han ido desarrollando las diferentes teorías que nutrieron los departamentos de comunicación, relaciones públicas, marketing, publicidad, etc., de empresas e instituciones que conforman parte importante del tejido social en la actualidad. Existen y de hecho se aplican permanentemente una gran batería de herramientas de comunicación basadas en este

paradigma que son funcionales a un esquema que va quedando obsoleto. Tal como se esbozó con anterioridad en este trabajo, las relaciones sociales, laborales, institucionales, empresariales, etc., no pueden ser vistas hoy desde un emisor que le habla a un gran público o masa sino que es determinante pensarlas de un modo horizontal y plural, cada vez más libre de jerarquías. Este re-planteo de la comunicación implica necesariamente pensar en términos de creatividad e innovación teniendo en cuenta que dicha pluralidad y universalización genera también la ampliación del universo de sentidos. Son cada vez más los ejemplos exitosos de auto-organización colectiva e implicación comunitaria que logran romper con moldes o recetas de gestión que antes se erigían incuestionables.

Si bien se trata de una herencia de dicha tradición matemática, los aportes y re-definiciones del concepto de comunicación a nivel académico ha sido constante, desde perspectivas transdisciplinarias. En este sentido, la relación comunicación/cultura desarrollada principalmente por Néstor García Canclini y Martín Jesús Barbero ha enriquecido tanto el mismo concepto como las ciencias sociales en general, poniendo a la comunicación en un espacio de análisis profundo, *híbrido* e integrador que es parte esencial del camino que se ha transitado para llegar a esta idea de comunicación. Sin ingresar en una revisión completa del concepto de comunicación y su devenir histórico que se encuentra en cualquier libro básico en la materia y de los cuales existen en vasta cantidad, se adentrará el presente trabajo en el marco teórico respectivo a la categoría de *comunicación estratégica*. Desde allí se pretende instalar una idea de los procesos comunicativos en tanto modelo no-lineal, fluido y complejo que busca desprenderse por completo de la herencia matemática, lineal y binaria que caracteriza al paradigma occidental moderno.

Continuando con la corriente planteada inicialmente para el concepto de *estrategia*, los autores Pérez y Massoni establecen una serie de desplazamientos que van del modelo tradicional a un nuevo modelo de comunicación (Pérez-Massoni, 2008). *De la concepción lineal a la idea de comunicación compleja*, es dejar de ver el proceso desde un emisor y un receptor para hacerlo desde una trama relacional y enredada, probablemente imposible de leer en su totalidad por su amplitud y alcance como capacidad humana. Implica tener en cuenta la empatía y emociones, además de los intereses y las infinitas dimensiones individuales y contextuales que se ponen en juego en la interpretación y sentido que cada sujeto realiza en el flujo constante de comunicación. *El cambio del que estamos hablando es pasar de una comunicación lineal a una comunicación compleja. De la comunicación como proceso informativo a la comunicación como lugar de encuentro, hibridación y transformación. Como el*

*espacio del que surgen nuestras estrategias y en el que se configura y reconfigura nuestra visión del mundo pero también nuestra trama relacional* (Pérez-Massoni, 2008). Otro desplazamiento implica pasar de una concepción plana a una *multi-dimensional* implica aceptar el inconmensurable número de lugares desde donde se puede observar un mismo problema, una misma situación. De esta forma es necesario entender que todas aquellas dimensiones desde donde posicionar el fenómeno comunicativo comprenden una cantidad similar de realidades disímiles antes un mismo problema/situación, y todas de éstas válidas en su diversidad. Y como tercer punto destacan que no hay transmisión de información sino que hay relaciones de comunicación que operan, que nos transforman, nos interpelan desde la racionalidad pero también –y sobre todo- desde las emociones. De allí, en el encuentro y en constante integración con el mundo es que surgen nuevos sentidos, nuevas relaciones que a su vez transforman y configuran a las personas, las organizaciones y a la sociedad. Todas estas rupturas llevan a tener que re-plantear la comunicación en el marco de un mundo fluido y complejo, en el cual el ser humano es parte del todo que estudia y que a su vez lo interpela. Es decir, tomar distancia del pensamiento cartesiano lineal que tiene como ideal separar completamente sujeto de objeto y causa de efecto para pensar –en este caso la comunicación- desde la humildad de comprender que no se podrán abarcar todas las dimensiones ni todas las direcciones en que se dan las relaciones humanas.

**Esta forma de ver la comunicación es pensarla inseparable de su sentido estratégico. La comunicación es el encuentro necesario para la transformación. Estas relaciones de múltiples intercambios de sentidos constituyen el ámbito de estudio de la comunicación. A su vez se debe comprender este proceso conversacional no sólo como algo que se da hacia afuera del sujeto sino que también al mismo tiempo hacia adentro, es decir en los procesos mentales y emocionales que forman parte del pensamiento estratégico.**

Desde esta visión se plantea salir de la visión meramente instrumental de la comunicación estratégica para situarla en un espacio más amplio, desde el cual se han encolumnado las teorías latinoamericanas de comunicación. *La riqueza de lo real se ubica, inevitablemente, por encima de las categorías que intentan comprenderlas y, muchas veces, encorsetarlas. Las prácticas transcurren siempre de manera azarosa, no previsible ni encasillable en los parámetros del análisis denominado científico* (Uranga, 2007). Por otro lado pensar la comunicación estratégica como un desarrollo meramente teórico es circular por un camino erróneo, la comunicación estratégica es pensamiento pero es acción y es cambio; transformación por sobre todas las cosas. Las estrategias de comunicación son un acto creativo

que se teje entre lo planificado y lo acontecido en la dinámica social. Dejar de lado ciertos patrones de aplicación instrumental con los que se han desarrollado las organizaciones en las últimas décadas significa que se deben re-plantar nuevas formas y modelos abiertos de acción que permitan hacer práctica la comunicación estratégica. Lejos de buscar convertirse en métodos estructurados y esquemáticos como herramientas infalibles, han surgido en los últimos años diferentes guías de trabajo en comunicación estratégica. Cabe expresar que si bien son realmente útiles a modo de tutoriales los modelos que se han aparecido, es inherente a cada organización su forma de apropiárselo, modificarlo y adaptarlo. No hay un esquema de trabajo que garantice la consecución de los objetivos por su sola aplicación. Cada organización debe hacer su propia experiencia en base a sus modos, personas y estrategias que le conduzcan a los objetivos propuestos en una realidad dinámica, caótica y compleja. Dentro de la corriente académica que se ha estado explorando hasta aquí, aparece una variedad de modelos de trabajo para llevar a la acción la comunicación estratégica en las organizaciones. Entre ellos se destacan el de Washington Uranga, *Prospectiva estratégica desde la comunicación* (Uranga, 2008); el de Jesús Galindo Cáceres, *Modelo estratégico para culturas populares urbanas* (Galindo Cáceres, 2012); el de Sandra Massoni, *Modelo de Comunicación Estratégica. Seis movimientos y siete pasos para comunicar estratégicamente* (Massoni, 2007); el modelo de Rafael Alberto Pérez: *Estrategar, un modelo estratégico del proceso antropológico* (Pérez, 2008) y el presentado por Marcelo Manucci, *Modelo Estratégico de comunicación organizativa* (Manucci, 2004).

Ya que el listado es cada vez más extenso y está en constante evaluación/creación de nuevos modelos dinámicos de acción, se mencionan aquí sólo cinco que han sido seleccionados por el autor. Dicha selección ha sido a fines de extraer de éstos las categorías y políticas básicas que hacen que un trabajo en comunicación pueda ser considerado *estratégico* en el modo en que se lo ha planteado a lo largo de toda la extensión del presente escrito. Todas las publicaciones mencionadas se reconocen como *metodologías, modelos o procesos metodológicos* de aplicación de comunicación estratégica, lo cual –como se revistió a lo largo de todo el texto– las separa de otros modelos de gestión que se establecen como recetas o métodos replicables. *No deseamos formular recetas para la acción. Pretendemos desafiar al pensamiento teniendo en cuenta la multiplicidad de aspectos que componen cada situación, para encaminar estrategias también complejas que permitan contemplar todos los factores en juego, las sinergias y las oposiciones, los conflictos, las luchas de poder, los intereses y las posibles alianzas, entre otros aspectos a considerar* (Uranga, 2008). Es imperante reconocer asimismo tres *funciones básicas* que enumera Rafael Alberto Pérez (Pérez, 2001) que debe verificar la comunicación estratégica

cualquiera sea su forma de aplicación práctica como son la reflexión y el análisis periódico de las interacciones que realiza la organización con los diferentes grupos de interés; definir una directriz común de la Comunicación en y desde la organización y dar coherencia a la pluralidad de comunicaciones presentes en una organización.

Para ello es necesario reconocer algunas características que diferencian la aplicación práctica desde la comunicación estratégica de otras líneas más tradicionales de comunicación. En este sentido Sandra Massoni propone una serie de puntos a tener en cuenta para delinear ciertos preceptos básicos para actuar estratégicamente desde la presente corriente teórica (Massoni, 2007). A tal fin se enumeran textualmente dichos puntos agregando una breve definición que resume a cada uno. *Integración*, se trata de abarcar la mayor cantidad de dimensiones posibles del problema para aunar los esfuerzos y recursos de trabajo de los actores en pos de la consecución de objetivos y metas finales. *Coordinación*, la comunicación permanente entre los diferentes actores para evitar la dispersión de las capacidades de la organización, operando de forma coherente y coordinada. *Planificación por objetivos*, el trabajo mediante objetivos comunes e individuales a lograr por los actores. Pueden ser de plazo inmediato, mediano y largo. *Metas de Producto*, la innovación y la creatividad aplicada en las actividades, acciones, programas, proyectos y áreas estratégicas de la organización marcarán la superación a nivel institucional y permitirán la auto-evaluación.

Es importante destacar que cualquiera sea el modelo de comunicación estratégica desde el cual se trabaje -si es que se lo hace desde uno particular lo cual no necesariamente debe ser así- básicamente deben establecer criterios de desempeño de planificación por objetivos y multi-dimensionar el problema o situación inicial. A modo de conclusión, se comprende aquí la idea de comunicación estratégica como la capacidad de una organización de gestionar relaciones con el propósito de encauzar determinados procesos en una realidad siempre dinámica. Dicha gestión debe integrar el trabajo coordinado de todos los actores y recursos de la organización, los cuales deben guardar coherencia frente a los objetivos generales y particulares que se persiguen en ese constante fluir. El abordaje de situaciones es en comunicación estratégica pensar y accionar desde un campo multi e inter-disciplinario, donde todas las acciones de los actores pueden guardar relación y de esta forma aportar a los objetivos finales (Túñez, 2012). De todos modos en la comunicación estratégica desde esta mirada compleja es fundamental remarcar la importancia de los caminos que se transitan a lo largo de la gestión. La consecución de metas por sí mismas no determina que las acciones a realizar deban pasar por encima la misión y visión de la organización (Fonseca Franco, 2009;

Capriotti Peri, 2009). Para ejemplificar, si una organización tiene fines sociales, el trayecto que recorra la gestión para la realización de sus propósitos institucionales no puede ir nunca contra cuestiones que perjudiquen el objeto de su impronta colaborativa e integradora. Cuando se dice que todas las acciones pueden guardar relación de comunicación y aportar para la consecución de la misión, se está hablando de esta imbricación a la cual se hizo referencia durante el texto. Saber leer situaciones complejas de intereses diversos no solo implica cierta anticipación sino la ductilidad para moverse individual y grupalmente hacia aquellos espacios que favorecen o encauzan la gestión. En este sentido, es que la comunicación estratégica se diferencia en la práctica de otras formas de comprender la comunicación en las organizaciones. En el entramado complejo de relaciones sociales, institucionales, políticas, económicas que teje cada organización se encuentran siempre intereses que se cruzan en un mapa dinámico en el cual no se comunica sólo con productos de comunicación realizados con el fin de enviar un mensaje. Folletos, medios virtuales, revistas, gacetillas, programas de televisión, etc. son plataformas útiles de las cuales se aferran la mayoría de los departamentos de comunicación pero que su carácter lineal no permite desplegar la comunicación en toda su capacidad. El actor *produce mensajes* sin embargo se encuentra en una posición de información que clausura el diálogo. La arquitectura, los colores, la planificación de actividades, las convocatorias de participación pública, las relaciones personales, los eventos sociales, etc. son todos espacios de encuentro que actúan en otra sintonía que los anteriores ya que involucran directamente a los actores colectivos. Este carácter relacional, integrador y participativo hace que los demás actores se sientan parte; el reconocimiento de las parte es un factor fundamental para la comunicación. Trabajar desde esta corriente implica hacerlo desde el consenso -sin negar la posibilidad de conflicto- atento tanto a las rupturas como a las continuidades que se dan en el juego de la estrategia en los niveles que implican comprender el carácter *relacional* al punto que las demás partes puede ser actores tan importantes del/los procesos de transformación como los propios, así como también configurar esos espacios de encuentro es la tarea del comunicador estratégico o del área de comunicación de una organización. **En definitiva, saber gestionar el punto en permanente movimiento donde se des-dibuja el adentro con el afuera y todo se vuelve complejo, caótico y fluido.**

### 4.3 La comunicación interna de la organización

El carácter cerrado y de celosa privacidad que caracteriza a las instituciones modernas, va dejando lugar a una mayor apertura de las fronteras entre lo externo y lo interno. Trazar una línea entre el adentro y el afuera de una organización no es una tarea que pueda ser rígida ni estructurada. Los límites que separan una entidad de su entorno se funden en un esmerilado contorno que permite ver algo hacia adentro y a su vez establece un diálogo con *el afuera*. La mayoría de las organizaciones que componen el tejido social no responden directamente a intereses que tengan un carácter estrictamente público sino que operan en espacios socio-económicos sectorizados, por lo que su relación con la comunidad y con el resto de las instituciones que la componen estará mediada probablemente por sus intereses de grupo.

Por su parte, la organización deportiva profesional debe necesariamente establecer un juego estratégico complejo que consiste en construir límites sólidos pero a su vez porosos con su entorno. Es decir, si bien se deben mantener criterios, informaciones y decisiones que se debaten únicamente en torno de los actores propios hacia adentro de la estructura, no pueden cerrarse de forma estanca a la participación de actores externos. La relación de una ODP con su contexto inmediato esta atravesada por determinadas características que la obligan a establecer vínculos de interacción que son parte de su organicidad y funcionamiento. Existen al menos tres características intrínsecas a una ODP que deben ser tenidas en cuenta a la hora de pensar sus relaciones estratégicamente. El carácter público y de interés general de la misión y de las acciones que realiza una ODP obliga a abrir espacios de diálogo que integren a actores institucionales externos al punto de hacerlos sentir parte de institución; la participación permanente de una gran cantidad de actores externos necesaria en la activación y dinamización de determinadas tareas de la organización; y finalmente la relación entre la organización y los actores externos que no puede quedar en el mero intercambio de beneficios mutuos que bien podría ser intermitente. Por ello deben involucrarse actores y terceros en el crecimiento mismo de la institución.

El compromiso de los actores e instituciones con una ODP excede la relación de intercambio para convertirse en una relación de identidad y pertenencia. Para ello la organización no sólo debe trabajar en la construcción de vínculos en tal sentido sino que necesita saber gestionar los límites y posibilidades que este carácter permeable le brinda. Tener espacios de diálogo e interacción con actores externos no significa perder autonomía o privacidad sino aprender a

atender a las opiniones, intereses y necesidades que van surgiendo en un entorno fluido y complejo. La condición de entidad pública genera determinados atributos sociales que corresponde gestionarlos estratégicamente incluso no sea en ocasiones para beneficio propio. Teniendo en cuenta lo dicho es que vale comprender la organización en tanto estructura flexible y a su vez conscientemente permeable. Nunca el contexto es estático ni rígido sino flexible y dinámico. De esta manera se permiten esferas de participación a actores que formalmente son externos pero que en el funcionamiento y el devenir constante se convierten en piezas claves para la organización en su conjunto.

Para determinar los límites de una empresa o entidad tal cual se la conoce tradicionalmente, la función se torna más sencilla. Es de tener en cuenta que no hay mayor implicación del exterior sino una relación de intereses entre partes donde están bien claras las atribuciones de cada una de ellas. Para el correcto funcionamiento del sistema institucional desde una perspectiva tradicional es imprescindible desarrollar vínculos internos que brinden seguridad y confianza a quienes conforman el equipo de trabajo. Mas compleja es en cambio la tarea si las relaciones externas están íntimamente ligadas a la consecución de los objetivos y la misión de la organización. Del mismo modo la intrincada tarea de la ODP incluye vínculos que no son siempre relaciones que se establezcan bajo una lógica de interés económico, sino también político, cultural y social. Desde este punto de vista se torna imprescindible que las organizaciones deportivas gocen de una fortaleza interna necesariamente consistente y coherente que garantice que todos los actores propios van a *estrategar* en un mismo sentido y en una misma dirección. *La comunicación atraviesa a la organización porque es su forma de relación, la manera en que cada organización trata con sus miembros, se vincula con la sociedad y con las otras instituciones con las que interactúa (Massoni, 2007)*. Existen varios factores que necesariamente deben ser aprehendidos e incorporados por los actores que componen el equipo de trabajo organizacional y que son claves a la hora de abordar este tema. Para abordar las bases de una organización se puede desglosar en ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Para que lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?. Y cada una de las preguntas obliga a una definición más precisa y formal por parte de la institución que normalmente se la conoce como definición institucional o identidad corporativa que supone el planteo de la *Misión* es decir aquello que moviliza al grupo de personas que la conforman para establecer una organización, la *Visión* que establece bajo que premisas y valores se llevará adelante la tarea y qué institución se quiere ser. Finalmente los *Valores* que definen que van a representar la institución y los *Objetivos* a través de los cuales se proponen las transformaciones se quieren realizar de la realidad de manera más específica.

Una organización puede ser abierta, marcando límites porosos que permitan el abordaje de los problemas desde perspectivas diversas. Podrá hacerlo siempre que sus actores involucrados formal y directamente tengan presente sus objetivos, roles y atribuciones. Para ello la ODP precisa trabajar en tal sentido. Por ello es que desde la definición misma de comunicación estratégica es difícil separar la comunicación llamada externa y la comunicación llamada interna por fuera del mismo proceso. Sandra Massoni (Massoni, 2008) en su *Modelo de Comunicación Estratégica* establece claramente la posibilidad de dicho modelo de abarcar todos los frentes de manera conjunta. *Este modelo de comunicación estratégica es integrador porque permite abarcar la comunicación interna, la inter-institucional y la externa, definiendo en cada caso cuál es la problemática prioritaria, cuál es la transformación cognitiva que es deseable poner en marcha en el marco de los objetivos institucionales y atendiendo muy especialmente a los contextos.* Es decir, desatender las prácticas comunicativas internas puede ser un defecto que opere negativamente de la misma manera que desatender las relaciones con las demás institucionales o actores clave con los cuales comparten los procesos de transformación. En tal sentido deben ser reforzados los vínculos de comunicación entre los agentes que conforman la organización, compartiendo y debatiendo los lineamientos propuestos de manera horizontal, creando sentido de pertenencia y compromiso de las personas con la institucionalidad misma de la organización.

Una vez establecida la definición institucional no son en principio los objetivos, la misión y la visión de la institución los que deben ser puestos a consenso sino los modos a través de los cuales se realizan las acciones que conducirán a dichos lugares. La gestión de una organización es un equilibrio permanente entre el pragmatismo y el debate, por ello se deben generar instancias donde poner en relevancia los temas y los problemas para llevar adelante la misión de una ODP (Sanahuja Peris, 2012). Esto obliga a abrir el abanico de soluciones de manera trans-disciplinar, mediante la comunicación interna fluida y híbrida. Atrás quedan los modelos verticalistas de decisión para darle lugar a esquemas horizontales de trabajo. Es necesario aclarar que la participación trans-disciplinar en función de un tema si bien involucra a las áreas de trabajo afines, no exime a que exista un responsable de cada área que coordine y establezca lineamientos tomando las decisiones con mayor o menor grado de consenso. La pluralidad de voces aparece como una forma de comunicación interna inherente a la comunicación estratégica, necesaria para la coordinación y coherencia del equipo organizacional. El carácter enriquecedor desde perspectivas múltiples y diferentes formas de conocimiento brinda a la organización una diversidad de enfoques que a su vez pueden ser articulables con otras necesidades del entorno. En este sentido es plausible también la

inclusión de voces externas en la mesa de trabajo interno, ya que genera un mayor grado de consenso con la comunidad como así también permite estar atento a las necesidades y movimientos de otras instituciones. La articulación entre diferentes actores clave puede ser una herramienta beneficiosa a la hora de desarrollar proyectos de carácter social.

La comunicación interna se convierte entonces en la posibilidad de entrelazar redes hacia el interior de la organización que establezcan causas de acción dinámicos y coordinados. Accionando desde un sentido de profunda coherencia en relación a la definición institucional. Entre las principales rupturas de este enfoque respecto de modelos rígidos y verticalistas se pueden mencionar al menos dos en tal sentido. Teniendo en cuenta varios autores (Matus, 2007; Massoni, 2007; Pérez, 2008; Uranga, 2011) que plantean esta perspectiva, coinciden en destacar la apertura de espacios de diálogo permanente (ruptura con establecer canales de información) y la labor de generar cohesión interna (ruptura con propiciar la competición entre actores). La primera remite a la idea de comunicación en un sentido *complejo y fluido*, tal como se definió en el comienzo de este trabajo. Abordar la relación comunicación interna desde el diálogo significa buscar la complementariedad de los actores. En este sentido es que se retoma la estructura horizontal de trabajo, no como transferencia de información donde el mensaje o como algo que se traslada de una persona a otra/s sino que es el contenido que se construye colectivamente. Para ello existen diferentes formas de entablar espacios presenciales y virtuales de encuentro que pueden estar formalizados o no pero que definitivamente tienen que ser propuestos por la misma organización. Dejar lugar a la participación desde diferentes dimensiones para operar desde un sentido estratégico amplía la posibilidad de encauzar situaciones complejas abriendo diferentes frentes, pero no necesariamente desde el conflicto sino sobre todo desde la *cooperación y co-creación*. En relación al segundo postulado o segunda ruptura, aparece la organización como un todo compuesto por actores que desde su complementariedad y sobre todo desde una intensión de transformación, operarán *desde su misma forma de ser* (Massoni, 2011). Las formas y la estrategia que una ODP elija van a estar transformando desde su propia actitud ante la realidad que se pretende transformar. *Podemos decir que la estrategia es la forma, la manera que nos damos, para transformar en el sentido deseado* (Uranga, 2011:04). Comprender entonces la necesidad de cohesión y coherencia interna supone a priori estar accionando un modelo de desarrollo de manera estratégica en tanto juegan un papel importante la selección y el diseño de políticas, lineamientos, conductas que conforman el rumbo general de la organización. Las personas que integran la organización deben tener siempre presente *la filosofía* de la organización, reconociendo cada una su capacidad de aporte a un equipo de

trabajo complementario y articulador que se conformar para la gestión integral de procesos de desarrollo y transformación. Por lo tanto la comunicación de la filosofía, identidad y el *espíritu* particular que adquiere un proyecto, exige un trabajo hacia el interior de las organizaciones que en muchas ocasiones la urgencia hace que quede relegado.

## 5. DESARROLLO DEL CASO DE ESTUDIO *BAHÍA BLANCA BASKET*

### 5.1 PROPUESTA METODOLÓGICA

Se llevó adelante el proceso de investigación mediante la realización de un *Estudio de Caso de tipo Interpretativo* (Marradi, Piovani, Archenti, 2007) utilizando técnicas de investigación tanto de carácter cualitativo como cuantitativo. Como se ha detallado anteriormente el deporte es un fenómeno social complejo que puede leerse en el marco de su vinculación con las prácticas físicas, simbólicas, culturales. Tanto el deporte como la investigación social son dos de los elementos centrales de transformación en la sociedad actual. Sin embargo la investigación y el conocimiento profesional de los responsables de gestionar las organizaciones del deporte, específicamente en el área de la comunicación se ha basado más en la experiencia obtenida de la observación cotidiana que en la necesidad de la búsqueda de un conocimiento especializado mediante la investigación científica. Algunos de los cambios surgidos en los últimos años como la profesionalización de las ligas deportivas de élite, están transformando estas necesidades. En este nuevo contexto, resulta apropiado adoptar el modo de obtención de conocimiento seguido por las Ciencias Sociales para ampliar el campo de investigación y conocer en profundidad sus características. La complejidad de la realidad social es un hecho que pone de manifiesto las limitaciones de cualquier técnica de investigación para abarcar por sí sola todas las dimensiones de un fenómeno. A pesar de las fracturas teóricas existentes entre los paradigmas positivista e interpretativo, en la práctica estos dos enfoques suelen abordar dimensiones diferentes del fenómeno con lo cual la utilización y articulación de ambas técnicas, atendiendo lógicamente a las necesidades concretas de cada problema a estudiar, se puede convertir en una solución de diseño apropiada a esta investigación. Lejos entonces de concebirse como enfoques excluyentes, la utilización conjunta de técnicas provenientes del enfoque cuantitativo y cualitativo de la investigación permitirá mejorar los resultados.

El enfoque cuantitativo de investigación en las Ciencias Sociales se ha basado desde su origen en el paradigma positivista. La certeza de la realidad social objetiva externa al individuo y cognoscible por un tipo de investigación que aplicara un método científico único fue el punto de partida de sus primeras propuestas. Desde entonces numerosas transformaciones han afectado la forma en que dicho enfoque ha sido concebido, los matices introducidos transformaron una realidad objetiva y cognoscible en una realidad inabarcable donde tanto el investigador como sus instrumentos de medida podían influir en los resultados de sus

observaciones. A pesar de ello, este método permite mediante la utilización de la estadística como un sistema de medida basado en la transformación de conceptos mediante procesos de operacionalización y el uso de la encuesta para la obtención de información numérica acerca de un ámbito concreto de la realidad social. Para la presente investigación se han utilizado las encuestas realizadas por la misma organización durante las temporadas 2011/12 y 2012/13 que comprendió a un universo formado por una fracción del público que asiste a los partidos de *Bahía Blanca Basket* y que ha sido realizada por alumnos de la *Universidad Nacional del Sur*. A fines de garantizar los datos la amplitud de la muestra ha de ser proporcional a la magnitud del universo que garantice la recogida de la heterogeneidad que presenta dicho universo con respecto a las variables fundamentales. Intentando garantizar la ausencia de distorsión en la elección de la muestra se llevó a cabo una encuesta cara a cara con personal idóneo lo cual evita que por alguna razón una parte de la población que ha sido sometida a observación no esté incluida en el marco muestral y asegure la representatividad del universo poblacional.

La encuesta como técnica de investigación social permite indagar acerca de las percepciones, opiniones y comportamiento de un determinado sector de la población sobre el fenómeno social que constituye el presente trabajo. Estas encuestas examinan también otras cuestiones indirectas orientadas por una finalidad de carácter evaluativo u operativas de la organización de BBB. Por lo tanto, la utilidad de la encuesta utilizada es diversa y apunta a la exploración, la descripción, la evaluación en función de los objetivos perseguidos por la organización. Con anterioridad a la salida a campo se realizó un estudio piloto donde se puso a prueba la técnica de la encuesta, de modo que a través de dicho ensayo se pudieron validar todas y cada una de las fases del diseño de la encuesta. Finalmente, para proceder a la exploración estadística de los datos obtenidos con la encuesta, se deberá contar con una matriz de datos en la que quede representada la información ofrecida por todos los encuestados. Dicha matriz se construye introduciendo en una base de datos las categorías de respuesta que se den a cada una de las preguntas. Todas las categorías de respuesta estarán codificadas con la finalidad de identificar en primer lugar al cuestionario, cada pregunta y cada una de las respuestas.

Complementando esta técnica cuantitativa se procederá a la investigación cualitativa cuyos componentes fundamentales para Strauss y Corbin (Strauss, Corbin, 1990) son los datos, para luego a partir de los diferentes procedimientos analíticos e interpretativos de esos datos llegar a la elaboración de teoría sobre la que se realiza el informe. Dada la necesidad de comprender las múltiples y complejas dimensiones de los grupos sociales que se estudian desde una perspectiva reflexiva dialéctica constante es de suma utilidad la entrevista cualitativa. Este tipo

de entrevista es una de las técnicas de investigación más importantes al servicio del investigador social. Su aplicación persigue comprender la realidad social desde la perspectiva del otro, del entrevistado y desentrañar los significados que éste asigna a sus experiencias vitales. Se realizaron tres entrevistas abiertas con el propósito de identificar las necesidades y potencialidades de los sectores de interés que estamos abordando. Este recurso se hace imprescindible en su doble objetivo informativo y de establecimientos de contactos. Se ha seleccionado un número limitado de informantes claves con experiencia en el objeto de investigación a tratar como expertos en el campo de estudio. La información producida a través de estas entrevistas exploratorias abiertas es de máxima utilidad para la construcción o diseño de la encuesta y para la elaboración de otro tipo de entrevistas más específicas, tales como entrevistas sobre hábitos y práctica, testimoniales, a un grupo particular de individuos que ameriten un conocimiento más exhaustivo. Desde esa perspectiva tal como lo señala Maxwell (Maxwell, 1990) la investigación cualitativa permite comprender los significados que los actores dan a sus acciones, vidas y experiencias y a los sucesos y situaciones en los que participan entendiendo el contexto particular en el que actúan y la influencia que ese contexto ejerce sobre sus acciones.

La problemática planteada en este proyecto de investigación parece corresponderse con estos principios por lo cual resulta necesario sumar a los resultados obtenidos a partir de técnicas cuantitativas un modo particular de acercamiento a la indagación, una forma de ver y una manera de conceptualizar, una cosmovisión unida a una particular perspectiva teórica para comunicar e interpretar la realidad. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de esta investigación es ver en qué medida y de qué manera la aplicación de la comunicación estratégica ha sido funcional a la consecución de las bases que constituyen el proyecto general escrito en 2010 y aplicado desde ese momento hasta Marzo 2013, se debe considerar tanto los aspectos cuantificables y estructurados como aquellos que son flexibles y aportan información valiosa para el análisis y comprensión de la situación en su totalidad. El uso de datos estadísticos propios de la organización que fueron realizados con el objeto de realizar un diagnóstico general a partir de técnicas de encuesta y documentos con estadísticas fiables, ha permitido observar bajo criterios numéricos determinadas dimensiones. La recolección de información cualitativa, por otro lado, ha sido de especial utilidad al momento de interpretar situaciones y acciones, así como también un marco de análisis a los datos estadísticos. Se busca entonces comprender si la organización ha logrado sus propuestas expuestas en el Plan de Gestión, y en particular con aquellas que tienen relación directa con la comunicación estratégica.

**Cuadro N°1**

Técnica aplicada	Descripción
<p><b>Análisis de Documentos</b></p>	<p><u>Recopilación, desglose y análisis de los siguientes documentos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Gestión de BBB 2010-2014</li> <li>- Tríptico de presentación del proyecto (2010)</li> <li>- Presentación institucional para auspiciantes (2011)</li> <li>- Presentación amplia del Proyecto 2010-2014</li> <li>- Plan de Acción Social (2011)</li> <li>- Guía de colores (2010)</li> <li>- Archivo de sitio web oficial</li> <li>- Planilla de entradas vendidas 2010-2013</li> <li>- Planilla de abonos vendidos 2010-2013</li> <li>- BUSSINESS BUREAU, <i>Estudio de Diagnóstico del Básquet en Argentina</i>, Buenos Aires, 2011.</li> <li>- RICALDONI, G. Informe de Diagnóstico sobre la comunicación y el marketing de la Liga Nacional de Básquetbol, 2005.</li> </ul> <p><u>Recopilación de notas periodísticas para uso contextual:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Bahía le da la espalda a Estudiantes</i>, Cuestión Entrerriana, Entre Ríos, 30/12/2009. (anexo IV)</li> <li>- <i>Richotti dice que podrían no terminar la Liga Nacional</i>, El Popular, Olavarria, 03/01/2010. (anexo V)</li> <li>- <i>¿Bahía quiere que Estudiantes siga en la Liga?</i>, La Nueva Provincia, Bahía Blanca, 03/01/2010 (anexo VI)</li> <li>- <i>Estudiantes podría dejar la Liga</i>, ESPN.com, Capital Federal, 01/01/2010 (anexo VII)</li> <li>- <i>Basket sustentable</i>, Revista AD, Capital Federal, 02/7/2013. ANEXO X</li> <li>- <i>Entrevista a Eduardo Bazzi Presidente Asociación de Clubes</i>, Revista Básquet plus, Capital Federal, 30/10/2011.</li> </ul>

<p><b>Encuestas</b></p>	<p>Encuesta con preguntas cerradas realizada por personal de la <i>Universidad Nacional del Sur</i> contratados por la organización <i>de Bahía Blanca Basket</i> para medir el índice de satisfacción, la identificación y el acceso a la información.</p> <p>El muestreo fue tomado durante el desarrollo de dos partidos oficiales disputados como local los días 09 y 11 de Marzo del 2012.</p> <p>Con un universo total de 182 encuestados divididos bajo los siguientes parámetros:</p> <p>Género: 71% masculino; 29% femenino.</p> <p>Edades: 7% &lt;18 años; 43% 18-35 años; 47 % 36-55años; 3%&gt;65</p> <p>.....</p> <p>Encuesta con preguntas cerradas realizada por personal de la <i>Universidad Nacional del Sur</i> contratados por la organización <i>de Bahía Blanca Basket</i> para medir el índice de satisfacción, la identificación y el acceso a la información.</p> <p>El muestreo fue tomado durante el desarrollo de dos partidos oficiales disputados como local los días 22 y 24 de Febrero del 2013.</p> <p>Con un universo total de 175 encuestados divididos bajo los siguientes parámetros:</p> <p>Género: 66% masculino; 34% femenino.</p> <p>Edades: 10% &lt;18 años; 31% 18-35 años; 57 % 36-55años; 2%&gt;65.</p>
<p><b>Entrevistas semi estructuradas con informantes clave</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entrevista personal con Director de Comunicación de BBB, Sr. Néstor Carrizo (anexo I)</li> <li>- Entrevista personal con Responsable de Acción Social de BBB, Ing. Guillermo Cabo (anexo II)</li> <li>- Entrevista con el Secretario de Deportes de la Municipalidad de Bahía Blanca, Sr. Bernardo Stortoni. (anexo III)</li> </ul>

## 5.2 CONTEXTO DEL CASO DE ESTUDIO

### 5.2.1 La Liga Nacional de Básquetbol

La *Liga Nacional de Básquetbol* (LNB) es el único torneo profesional de básquetbol de primer nivel en el país, siendo una exigente competencia tanto a nivel deportivo, organizativo y económico. La *Asociación del Clubes* (ADC) es el organismo legal que reúne a los dieciséis clubes que participan cada año del torneo que constituye. Su fundación fue 1984 cuando se establecía como la primera liga profesional de clubes de básquetbol a nivel nacional. Desde entonces se ha convertido en una competencia federal donde participan representantes de los puntos más diversos del país. La ADC tiene una estructura institucional conformada por un Consejo Directivo encabezado por su Presidente y cuatro representantes de los clubes, además de los vocales y el Tribunal de Disciplina. Para ser parte de la estructura de dieciséis equipos que juegan la LNB requiere de un sustento económico considerable, siendo que se trabaja con presupuestos elevados que normalmente superan los 6.000.000 de pesos anuales. La contratación, alojamiento y manutención de jugadores nacionales y extranjeros, la financiación del presupuesto, la indumentaria, administración, los requerimientos y exigencias deportivas, la infraestructura y la logística son algunos de los compromisos que debe asumir cada organización para afrontar la participación en la LNB. El constante trajín de la competencia requiere de un importante esfuerzo de gestión. El torneo se desarrolla de Septiembre a Mayo, siendo los meses anteriores y posteriores destinados al trabajo de preparación tanto deportiva como institucional.

En cuanto a la organización general cada club es independiente y es responsable de sus asuntos logísticos, financieros y deportivos, teniendo que presentar antes de cada torneo el certificado de *libre deuda* mediante el cual se comprueba que se han pagado los sueldos de jugadores y entrenadores de la liga de año anterior. La LNB es una competencia que deportivamente es la principal de Latinoamérica, siendo un espacio de desarrollo y crecimiento para jugadores que han triunfado a nivel mundial y que han nutrido a la Selección Argentina de gran cantidad de los mismos que consiguieron entre otros logros el Oro Olímpico en Atenas 2004. Más allá del gran progreso que ha tenido la competencia en su fase deportiva, no existe hasta el momento un control eficiente en materia de infraestructura, hotelería, viajes ni desarrollo del evento. Lo cual genera ciertas disparidades en la capacidad de organización de cada club de acuerdo a sus posibilidades, y por otro lado que no se desarrolle la posibilidad

de crecer en conjunto mientras las dirigencias apliquen la mayor parte de su presupuesto en la contratación de jugadores. Es decir, existe una importante desproporción entre el crecimiento en calidad deportiva (jugadores, entrenadores, árbitros) y el estancamiento en la organización de cada institución y del torneo en general.

La *Asociación de Clubes* es una entidad sin fines de lucro y tiene como misión:

- Asociar a las entidades que practiquen básquetbol profesional para coordinar su acción en pro de la difusión del deporte y de su práctica.
- Organizar los torneos de la LNB.
- Colaborar con las Asociaciones y Federaciones en la organización de competencias.
- Defender los intereses deportivos de sus asociados.
- Impulsar y fomentar el básquetbol tendiente a su desarrollo, en todo el territorio nacional.
- Representar y/o defender a las instituciones asociadas.

En este marco, para participar de la LNB organizada por la ADC existen dos formas, es decir dos caminos para acceder a la misma y ser uno de los 16 equipos que la conforman cada año. La primera es por mérito deportivo, es decir, ascender de una liga anterior llamada *Torneo Nacional de Ascenso* (TNA) a la cual a su vez se accede a jugar habiendo ganado diferentes ligas regionales de menor jerarquía. Para ascender de la LNB es necesario obtener el 1º o 2º puesto en el TNA al finalizar la competencia, de manera que el Campeón y el Sub-Campeón del TNA al año siguiente serán parte de los equipos de élite que disputan la LNB, más allá que pueda haber cambios reglamentarios que modifiquen este sistema. La otra forma de acceso es mediante la compra de lo que se denomina *plaza*. Una *plaza* es el derecho a jugar en la LNB, que sólo es posible comprar en el caso de que un club que es parte de la competencia ponga a la venta la suya. Si bien no sucede habitualmente, existen casos de clubes que por problemas institucionales o económicos no pueden afrontar la participación en la LNB por lo que ponen a disposición su lugar a través de la venta de su propia *plaza*. Cabe aclarar que la institucionalidad de cada club es autárquica de la participación en la LNB, por lo que la venta de la *plaza* en dicha competencia no modifica en absoluto la existencia material y legal de un club como institución.

Así como hay dos formas de hacerse un lugar en la *Liga Nacional de Básquetbol*, también existen dos formas de perder el lugar en la competencia. La primera es por vía deportiva, llamada descenso de categoría, movimiento por el cual tras haber ocupado los últimos dos lugares de la tabla de posiciones, al año siguiente el club en cuestión pasará a disputar el TNA, debiendo dejar la categoría principal al club que asciende. La segunda forma de perder la *plaza* en la LNB es ponerla a disposición de venta. Como se explicó anteriormente, sea por motivos institucionales, financieros o deportivos, un club que participa dentro la competencia puede decidir poner su lugar en venta para que otro club pueda comprarla. De no ser adquirida por ningún otro club, esa *plaza* quedaría vacante hasta que sea adquirida por algún club al año siguiente.

### **5.2.2 Un espacio de representatividad a nivel nacional**

No sólo para los clubes, su gente, sus seguidores, socios, aficionados sino que para las ciudades en su conjunto de donde estos clubes son parte; estar dentro de la estructura de 16 equipos que conforman la LNB no es sólo una cuestión deportiva. La mayor cantidad de los clubes pertenecen históricamente a ciudades o pueblos que no gozan de otras instancias de representación e identidad que las traslade al ámbito nacional o incluso internacional. En contradicción con el fútbol de Primera División donde la mayoría de los equipos están centralizados en el área de Gran Buenos Aires y Capital Federal, la LNB está compuesta por una variedad de lugares a lo largo de todo el territorio nacional. La última temporada que se contempla en este estudio (2012/2013) la disputaron equipos de los diferentes puntos del país: *Corrientes, Mar del Plata (Prov. Bs. As.), Santiago del Estero, Junín (Prov. Bs. As.), Córdoba, Comodoro Rivadavia, Paraná (Prov. Entre Ríos), La Banda (Prov. Chaco), Sunchales (Prov. Santa Fé), Formosa, Río Tercero (Prov. Córdoba), Villa Ángela (Prov. Chaco), Capital Federal, Lanús, (GBA), Bahía Blanca (Prov. Buenos Aires)*. La federalización que caracteriza a esta liga ha sido una constante a lo largo de su historia, convirtiendo al torneo en una red que atraviesa los puntos más diversos del país permitiendo el desarrollo *económico, social y deportivo* a nivel regional. Cuando se habla de un traccionamiento a *nivel económico* es porque la misma participación de un club en la LNB genera una serie de movimientos y beneficios para ciertos sectores que se vinculan directa o indirectamente con la logística de los equipos:

- Hotelería: los viajes y consumos de los equipos, árbitros y público que se moviliza cada fin de semana.

- Turismo: en zonas que los espectáculos y las opciones de entretenimiento en general son escasas, aparecen los partidos de básquetbol profesional como una alternativa no sólo para la ciudad misma sino para el área de influencia que ésta tenga. Es frecuente la movilización de personas que viajan hacia destinos cercanos para presenciar un partido.
- Infraestructura: la participación en un torneo deportivo de élite exige una mejora constante de las instalaciones que se presentan. Las obras de ampliación de estadios, comodidades para el público y los jugadores son permanentes y afectan no sólo a éstos sino muchas veces a la urbanidad en general (Aguilera Ortega-González Aguilar, 2011).
- Servicios: durante toda la temporada se movilizan una cantidad de personas que prestan servicios de distinta índole. Profesionales del sector salud, seguridad, organización, inmobiliario, periodístico, publicidad, transporte, etc., son parte del montaje general de cada evento y necesarios para el trabajo de cada equipo en la semana.

En el *nivel social* la figura de un equipo que represente a una ciudad o a una localidad es probablemente el beneficio tácito más importante. Cada club que es parte de la competencia si bien está constituido por una fracción de una población cualquiera sea ésta, en la muchos de los casos logra identificar a nivel nacional a una ciudad con un deporte, en este caso el básquetbol. Esta identificación ciudad/equipo es un medio a través del cual poblaciones del interior del país se ven reflejadas en el plano nacional. Si bien no siempre es así, ya que existen ciudades de gran tamaño que también tienen sus equipos, es el caso de Capital Federal que cuenta con dos clubes en la LNB (Obras Sanitarias y Boca Juniors), la amplitud de distancias y la diversidad de lugares que participan lo constituyen como *el más federal de los campeonatos*, según la frase que utilizó el periodismo para hablar de la liga durante muchos años. La representatividad que tiene cada club sobre su ciudad es motivo de una investigación aparte, sin embargo cabe mencionar que hay argumentos que permiten establecer como criterio que dicha capacidad de generar identificación regional es evidente. Para determinadas comunidades donde no abundan opciones de entretenimiento, o donde la posibilidad de *estar en la conversación* a nivel nacional no es frecuente, aparece la participación en la LNB como un lugar en el cual cultivar la propia identidad social y el sentido de pertenencia en un espacio que dialoga y trasciende las fronteras locales e incluso regionales.

Cada partido que se disputa y el seguimiento semanal del acontecer de un equipo generan instancias de encuentro que se constituyen en parte de la dinámica propia de las comunidades. El evento o partido es un espacio de carácter social por excelencia. Allí es donde se producen la interacción y el intercambio a partir de un motivo común que es el partido de básquetbol, el encuentro deportivo. El sentido de pertenencia se materializa y escenifica en cada partido de la LNB. La historia y el lugar de procedencia de cada equipo no son cuestiones menores. Los regionalismos y el fortalecimiento de la propia identidad hacen que cada ciudad defienda ciertas cuestiones simbólicas que la constituyen como tal.

En cuanto al desarrollo *a nivel deportivo* éste se encuentra intrínsecamente ligado a un impulso que también es social aunque podría señalarse más sutil. La pertenencia de un equipo de básquetbol profesional de la LNB a nivel local y regional genera una expansión de posibilidades en el entorno que son socialmente beneficiosas para las comunidades. El atractivo y espejo que supone para los niños principalmente el tener la posibilidad de interactuar directamente con los jugadores profesionales es impulso y motivación para la propia práctica deportiva. Gran cantidad de niños comienzan a desarrollarse deportivamente a partir de la atracción y la relación de admiración que se establece con un equipo o jugador profesional. La permanente presencia de jugadores y eventos deportivos en los medios de comunicación promueve en mayor o menor medida la relación de las personas con el deporte. Dicha relación se fortalece cuando existe una identificación directa a nivel local y territorial. Esta cercanía se convierte en un potencial de carácter social para las ciudades teniendo en cuenta que promueve y estimula tanto la práctica deportiva como los hábitos saludables. En este sentido el equipo representante de una ciudad puede convertirse en una motivación que deviene más próxima cuando se puede tener acceso al contacto inmediato a través de presenciar los entrenamientos y partidos.

La descripción realizada hasta aquí de la LNB pertenece al marco institucional deportivo dentro del cual se inscribe la *asociación civil sin fines de lucro* sobre la que se realiza la presente investigación. *Bahía Blanca Basket* es desde 2010 parte de los dieciséis equipos que conforman la liga, continuando la tradición de representar a la ciudad de Bahía Blanca en el más alto nivel.

### 5.2.3 Diagnóstico organizativo de la LNB

Se presenta a continuación un resumen de los principales puntos que surgen a partir del estudio realizado por el *Lic. Guillermo Ricaldoni* en el año 2005, entonces *Responsable de Marketing de la LNB* a modo de diagnóstico en relación a la organización general en los clubes de la LNB. Allí se exponen algunos de los principales problemas que se evidencian en las diferentes áreas de trabajo. Por otro lado, el aporte se complementa y se actualiza con el informe solicitado por la *Asociación de Clubes* a un estudio privado (Business Bureau, 2011). A partir de ambos diagnósticos se pueden considerar los siguientes puntos:

- **Infraestructura:**

- o Mala o nula climatización de los estadios para una competencia que se desarrolla en verano y el 80% de los clubes son del norte del país. (sólo un estadio cuenta con Aire Acondicionado).
- o Pisos, aros, tableros y demás infraestructura deportiva descuidada y sin criterios sólidos de uniformidad.

- **Marketing**

- o Vestuarios, pasillos, tribunas, ingresos son espacios de circulación de jugadores, público y empleados que no tienen ningún criterio de confortabilidad y ambientación.
- o El 90% de los clubes no cuenta con un Plan de trabajo.
- o El desarrollo comercial se establece mediante alianzas con un alto grado de informalidad, y a nivel local. No existen políticas de para atraer fondos y auspiciantes a nivel nacional o internacional.
- o La convocatoria pasa estrictamente por lo deportivo, lo agota la posibilidad de seducción de otros públicos potenciales.
- o No existe una política de espectáculo que complemente la contienda deportiva convirtiendo cada partido en un show.
- o Falta de seducción a nuevos públicos.

- **Comunicación**

- o La exposición no trasciende en la mayoría de los casos a nivel nacional.
- o No hay un trabajo de prensa consistente que seduzca y facilite el material a los medios nacionales.
- o La comunicación se da a nivel local y segmentado.

- **Logística**

- o Inexistente política de transporte.
- o Falta una relación comercial unificada con los hoteles para reducir presupuestos y estandarizar la calidad del alojamiento de los jugadores, árbitros y entrenadores.

Teniendo en cuenta lo citado, cabe mencionar que la mayoría de los clubes de la LNB invierten casi la totalidad el presupuesto anual en la compra y contratación de jugadores profesionales que movilizan grandes sumas de dinero, logística y organización. Según el *Presidente de la Asociación de Clubes, Cdr. Eduardo Bazzi* en una entrevista realizada por la revista *Basquetplus* del 30/10/2011, *cuesta muchísimo hoy hacer entender, y antes también, a los dirigentes, que se abocan fundamentalmente a toda la estructura deportiva de un equipo de Liga, que destinen parte de sus recursos en aspectos que se relacionen a infraestructura. (El cambio debería empezar por una reorganización desde la parte legal y jurídica. Aquí tenemos entidades sin fines de lucro y con dirigentes ad honorem.* Las personas responsables de administrar y gestionar no sólo el dinero sino la estructura en su conjunto lo hacen en su mayoría continuando con el modelo de club social y amateur. Es decir, sin capacitación específica del personal y brindando tiempo parcial a tareas que conllevan una dedicación a tiempo completo. Este gran esfuerzo y voluntad que hacen los directivos relegando cuestiones personales los lleva a ocuparse de las urgencias muchas veces sin dejar margen para poder trabajar en el mediano o largo plazo. El trabajo de gestión para afrontar los compromisos asumidos no siempre es rentado ni realizado por profesionales de cada área, lo cual conduce a numerosas desprolijidades que si bien gozan de un alto grado de voluntades personales, muchas veces la dedicación no llega a ser suficiente para lograr la misión institucional propuesta o directamente no se plantean formalmente los objetivos. Dadas las circunstancias, *Bahía Blanca Basket* se presenta en el año 2010 como un proyecto renovador y transformador no sólo a nivel local sino nacional que va a buscar atender a la mayoría de dichas cuestiones hacia el

interior de su propia estructura. En este sentido el proyecto va a convertirse en una ruptura con el sistema de trabajo que utilizan la mayor parte de los clubes LNB, como se detallará más adelante.

### **5.2.3 Bahía Blanca y su identidad deportiva**

La ciudad de *Bahía Blanca* es reconocida a escala nacional como referente del básquetbol por haber sido desde los comienzos de la *Asociación Bahiense de Básquetbol* (ABB) en 1917 protagonista en todos los niveles, aportando jugadores formados en su propia competencia a los seleccionados en todos sus niveles: local, provincial y nacional. La ABB es la institución madre a nivel local que nuclea a los 22 clubes de la ciudad. Se debe tener en cuenta que participan de los torneos locales oficiales 4.786 chicos (estadísticas oficiales ABB, 2013) que comienzan a partir de los cinco años de edad. Un gran porcentaje de la población se encuentra vinculada al básquetbol ya sea por haber jugado o por algún familiar que lo hace. El básquetbol es el deporte de referencia de la ciudad, y uno de los principales entretenimientos. Cabe mencionar a continuación algunos hitos que marcan una continuidad histórica en la conformación de la identidad de Bahía Blanca en relación al básquetbol:

- La "Liga Bahiense de Basket ball" comienza en 1917, competencia local que se prolonga hasta la actualidad.
- Se conservan todas las estadísticas de partidos oficiales desde 1929.
- Allí nace la Federación Bonaerense de Basket ball en 1935.
- El Centro de Entrenadores de Básquetbol de Bahía Blanca es desde 1955 es un espacio de organización y capacitación de reconocido nivel nacional.
- El seleccionado de Bahía Blanca derrota a Yugoslavia Campeón Mundial de 1970 en la inauguración del Estadio de Olimpo.
- Participaron de la *Liga Nacional* 3 clubes bahienses al mismo tiempo: Estudiantes, Olimpo y Pacífico.
- Los Seleccionados de Bahía Blanca han sido protagonistas históricamente de las competencias provinciales en todas sus categorías.

- "Encestando", la primera revista de Básquetbol de tirada nacional nace en la ciudad.
- Son cerca de 5.000 los jugadores federados (es decir, inscriptos oficialmente) entre los 22 clubes que conforman la *Asociación Bahiense de Básquetbol*.
- Es la ciudad que más entrenadores profesionales ha brindado a la *Liga Nacional de Básquetbol*.
- El mejor jugador de la historia del básquetbol nacional Emanuel Ginóbili es bahiense, quien se consagró tres veces campeón de la NBA.
- Tres jugadores bahienses se consagraron *Campeones Olímpicos en Atenas 2004*: Emanuel Ginóbili, Alejandro Montecchia y Juan Ignacio Sánchez.
- Se jugó en 2012 el partido mas largo de la historia durante *46 horas in-interrumpidas* de las que participaron más de 1.200 jugadores.

La ciudad con sus características e identidad deportiva se convierte en un elemento trascendental del contexto que se describe. Si bien *Bahía Blanca* cuenta históricamente con una fuerte contención, competencia e institucionalización de las prácticas de básquetbol en el plano local, no gozaba del mismo prestigio o representatividad en el segmento del básquetbol de élite profesional por motivos que se detallarán más adelante. En el *Proyecto BBB 2010-2014* se expresa que *tanto a nivel de identidad local como nacional, Bahía Blanca se ha constituido en base a su historia: sus más de veinte clubes, donde miles de jugadores de todas las categorías practican este deporte, cientos de canchas para la práctica amateur, más de 4.000 jugadores federados, técnicos, selecciones campeonas, jugadores de selección, campeones olímpicos, todo lo que ya conocemos y que conforma el orgullo de todos los bahienses*. En cualquier caso el surgimiento de un proyecto integrador más allá de cual fuere su misión no puede ser ajeno a la realidad donde se inscribe, es decir del territorio y el contexto donde planean desarrollar sus actividades. En este sentido es que el nacimiento de la idea de crear una nueva organización que retome la identidad y el espacio perdido dentro del mapa profesional a escala nacional no es casual ni extraño sino que está inmerso en un tejido de situaciones que lo dispone. *A pesar del gran trabajo desarrollado en el básquetbol amateur, Bahía Blanca no ha podido conformar un proyecto sólido a nivel profesional que nos convoque y una a todos. Por eso es el momento de poner un punto de partida para desarrollar un nuevo modelo de gestión deportiva (Proyecto BBB, 2010-2014).*

### 5.3 BAHIA BLANCA BASKET, HACIA UNA TRANSFORMACIÓN EN LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL EN EL DEPORTE.

La *Asociación Civil Bahía Blanca Basket* (BBB) se constituye en el año 2010 como iniciativa de un grupo de personas encabezado por el jugador de básquetbol Juan Ignacio Sánchez, con el fin de desarrollar un proyecto deportivo y organizativo para la ciudad de Bahía Blanca. En su definición institucional se expresa de la siguiente forma: *Somos un grupo joven con el sueño de devolver a la ciudad de Bahía Blanca su lugar histórico en el básquetbol argentino*. El contexto inmediato de ese momento se enmarcaba en una compleja situación en la cual el club que había representado a la ciudad desde el inicio histórico de la competencia en 1984, debía abandonar su participación. El *Club Estudiantes de Bahía Blanca*, la única institución de la ciudad que participaba en la *Liga Nacional de Básquetbol* (LNB) atravesaba desde hace varios años una situación de acumulación de problemas económicos e institucionales que ponían en riesgo la asistencia del equipo en la temporada siguiente (*Ver notas periodísticas anexas*). Años atrás ya habían dejado la competencia otros clubes que tuvieron su etapa de presencia en la LNB como fueron *Olimpo*, *Pacífico* y *El Nacional*. En todos los casos los problemas que obligaron a dichas instituciones a abandonar la élite eran similares a los que experimentó en ese período el *Club Estudiantes*. La dirigencia analizó en su momento la forma de continuar pero no existían respuestas del sector público ni del sector privado para solventar al equipo ni a la organización que conlleva. Luego de más de veinte temporadas siendo parte del máximo nivel competitivo del país, el club iba camino a verse obligado a dar un paso al costado. La acumulación de años de administración y gestión deficiente dejaron como resultado un entorno que no auguraba continuidad y ponía en peligro incluso a la institución en su conjunto, que ya había tenido que vender con anterioridad parte de las instalaciones para saldar deudas. Algunas de las causas que obligaban al club a dar un paso al costado se pueden establecer a partir de las siguientes situaciones extraídas de los recortes periodísticos de ese momento:

- Deudas con jugadores y representantes de los jugadores.
- Deudas con proveedores.
- Imposibilidad de continuar financiándose por reputación negativa.
- Infraestructura inadecuada y deficiente por falta de mantenimiento y de obras.

- Falta de proyecto deportivo e institucional.
- Escasez de convocatoria de público a los partidos.
- Desgaste de imagen institucional por años de arrastre de situaciones económicas y organizacionales problemáticas.
- Sucesión de malas campañas deportivas.

Dado la compleja situación institucional, la asociación civil *Bahía Blanca Basket* (BBB) apareció como una nueva propuesta para la ciudad. La imagen negativa, las deudas y la serie de problemas que se enumeraron anteriormente que ocupaban el *Club* ya no le permitían hacerse de apoyo económico de carácter público y por los mismos motivos el apoyo del sector privado disminuía considerablemente en los últimos años. El contexto se dividía en perder al equipo representante de la ciudad o que una nueva institución se hiciera con la *plaza* para continuar la participación en la LNB. Luego de largas instancias de negociación entre el *Club Estudiantes* por un lado y BBB por el otro, BBB compra el lugar para convertirse en el nuevo representante de la ciudad en la LNB, dejando fuera de peligro financiero e institucional a la entidad. De todos modos el proceso de cambio no tuvo un apoyo de la totalidad de los aficionados. Se generaron diferencias entre quienes aceptaban el traspaso y quienes no lo apoyaban. Para realizar una transición simbólica ordenada los clubes acordaron la utilización por dos años (que luego se extendieron a tres) la utilización del nombre *Estudiantes* combinado con *Bahía Blanca Basket* más el auspiciante principal (*Weber Saint-Gobain*) por lo que el nombre de fantasía para participar en la LNB hasta la última temporada que se incluye en este estudio se llamó *Weber Bahía Estudiantes*. De todos modos a fines prácticos durante el presente trabajo se hará mención siempre a *Bahía Blanca Basket* (BBB) según su nombre legal y actual indica. De esta manera surge BBB como una promesa de organización diferencial que se distingue del modelo dirigencial que había llevado a tantos clubes a ser insostenibles para el profesionalismo. Desde su misma definición de *Visión* propone convertirse en un referente deportivo e institucional mediante los siguientes postulados expresados en su *Plan de Gestión 2010-2014*:

- *Trascender desde el deporte hacia lo social.*
- *Ser el equipo donde todos los jugadores en formación pretendan jugar.*

- *Brindar un espectáculo que nucleee al público del básquetbol.*
- *Desarrollar una gestión innovadora, de excelencia, que sirva de modelo en todo el país.*

Asimismo con la Misión de Recuperar la identidad de Bahía Blanca como “capital del básquet argentino” generando sentido de pertenencia y orgullo, BBB se conforma legalmente como una Asociación Civil sin fines de lucro, representación legal mayormente conocida como Club en el ámbito deportivo. La figura del campeón olímpico Juan Ignacio Sánchez liderando el proyecto sumado a la seriedad y el profesionalismo con que el equipo de trabajo encaró la situación abrieron las puertas al apoyo institucional del gobierno local y provincial. Con dicho respaldo la organización de BBB se dispuso a obtener el respaldo del sector privado. Para ello se establecieron criterios de trabajo que rompían con los esquemas utilizados por los clubes de LNB hasta el momento en los siguientes puntos:

- Desarrollo de un Plan de Gestión a 4 años (2010-2014).
- Definición institucional de misión, visión, objetivos y valores.
- Profesionalización rentada de todas las áreas de trabajo de la organización.
- Capacitación específica para cada área de trabajo.
- Manual de Procedimientos donde se define las tareas de cada área de trabajo.

El modelo de trabajo presentado tuvo una fuerte repercusión en los medios a nivel nacional ya que el planteo de BBB para la propia organización pasaba por modificar el orden de prioridades que el resto de los clubes habían tenido desde el inicio histórico de la competencia. Se debe tener en cuenta que no se registra hasta el momento de esta investigación un trabajo sólido desde la LNB en general ni desde los clubes en particular que atienda al desarrollo de cada evento en sí mismo ni tampoco una labor que estimule a fomentar los vínculos con la comunidad y la acción social.

### **5.3.1 Dimensiones para interpelar**

Se definió de forma teórica al comienzo de esta investigación lo que se considera una *Organización Deportiva Profesional*, diferente de lo que puede ser el manejo del *ala amateur* de un club. Por ello cabe resaltar las implicancias sociales que debe asumir una ODP en su

misión integradora, generando lazos que permitan utilizar al deporte como vehículo de desarrollo individual y colectivo. Reforzando el trabajo en conjunto, los hábitos saludables y la identidad de grupo. Motivando a las personas no sólo a la contemplación del suceso deportivo sino a la práctica de la diversidad de actividades existentes. El deporte interpela a los sujetos no sólo a través de lo corporal sino que también lo hace desde su capacidad de integración y sentido de pertenencia, que a su vez es bienestar y es transformación de los espacios de encuentro. En este sentido realizará en adelante la correspondiente presentación y análisis de la información recabada. A partir de la aplicación de las técnicas y herramientas metodológicas propuestas se procederá entonces a la acción simultánea de exposición/análisis de los datos en relación a las dos dimensiones establecidas a priori en el Plan de Tesis que han sido denominadas como *Sentido de Pertenencia y Representatividad*; y *Tarea Deportiva Social*. Ambas dimensiones que guiarán el proceso de desarrollo de caso surgen de los ya expuestos en base a la misión y la visión de BBB tal se lo precisa en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°2**

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>VISIÓN DE BBB</b>	<b>MISIÓN DE BBB</b>
SENTIDO DE PERTENENCIA Y REPRESENTATIVIDAD	<p><i>Desarrollar una gestión innovadora, de excelencia, que sirva de modelo en todo el país.</i></p> <p><i>Brindar un espectáculo integral de calidad que nucleee a la gente del básquetbol y al público en general.</i></p>	<p><i>Fomentar la identidad de Bahía Blanca como “capital del básquetbol” recuperando el sentido de pertenencia y orgullo.</i></p>
TAREA DEPORTIVA SOCIAL	<p><i>Trascender desde el deporte hacia un trabajo de inclusión social y cultural.</i></p> <p><i>Fomentar el desarrollo y la práctica del básquetbol en la ciudad.</i></p>	

### 5.3.2 Análisis del campo de acción e influencia

El deporte tiene sus características inherentes y propias de la actividad. Entre éstas aparecen aquellas relacionadas con los sujetos que participan y que conforman el tejido de relaciones. Los *actores* son aquellos sujetos que establecen los vínculos a través de los cuales la organización toma vida. La dinámica de una organización deportiva profesional (ODP) es diferente de las dinámicas de otro tipo de organización. La amplia diversidad de actores implicados en relación a una ODP establece diferentes tipos de lazos con cada uno de ellos. Cada actor se moviliza por diferentes motivos incluso algunos por varios a la vez, y asimismo cada uno de acuerdo a intereses propios o de grupo. Mientras algunos actores se vinculan a la ODP por *pasión* como pueden ser los hinchas fanáticos, otros lo hacen por *beneficio económico* y por *la propuesta deportiva* como son los jugadores, otros por *reconocimiento público* o *motivos altruistas* como pueden ser algunos directivos, y así la red continúa indefinidamente.

Las relaciones que se tejen entre los diferentes sujetos implicados son el mapa que guía a una organización la dinámica de la comunicación estratégica. Reconocer a los actores, su rol respecto de la organización y su función en el contexto es el principio fundamental para realizar un diagnóstico de la gestión. La capacidad de conjugar intereses y motivaciones propias o ajenas para encauzar situaciones que lleven a un beneficio compartido implica aprender a leer y operar de forma flexible. Retomando el comienzo del párrafo anterior debemos conocer qué características tiene una organización deportiva profesional que la diferencia de otras para gestionar sus relaciones de comunicación.

A continuación se pueden establecer los siguientes puntos respecto de las organizaciones deportivas profesionales:

- Sus actividades cotidianas tienen notoriedad pública.
- Goza de cierto prestigio y reconocimiento.
- Tiene una capacidad de convocatoria masiva de personas y medios de comunicación.
- Brinda sentido de pertenencia e identificación.
- No genera un compromiso partidario vinculante.
- Sus actores (jugadores, entrenadores, dirigentes) tienen notoriedad pública y cierto carisma que convoca incluso fuera de la cancha.

- Su acontecer deportivo es motivo de conversaciones públicas.
- El *deporte* cuenta con un amplio conocimiento del tema por parte de gran parte de la población.

Reconocer las bases sobre las cuales se sostienen las relaciones es un factor estratégico necesario para la sostenibilidad de las organizaciones. *Las distintas teorías reconocen cada vez más que la calidad, trascendencia y sustentabilidad de los procesos de interacción simbólica* (Meyer Rodríguez, 2009). Se debe tener en cuenta que no sólo se comunica con mensajes sino que la ODP es una institución pública por lo tanto se estarán observando sobre todo sus acciones y decisiones. En este sentido es importante reconocer a los actores con los que se encuentra dialogando la organización. Esta comunicación no es lineal ni unidireccional, sino que se da en múltiples dimensiones y direcciones. Aquí es donde se aparece la idea de *red* como expresión ilimitada de interacciones simbólicas entre los actores. *El concepto de red se ha empleado para describir la inclusión o exclusión de las personas en estos intercambios, especialmente en la búsqueda de una mayor participación de los actores sociales en las redes de poder y la toma de decisiones* (Cisneros Espinoza, 2009). La *red* como un tejido dinámico que se encuentra en constante metamorfosis de sí misma y que en ese proceso de permanente transformación modifica su entorno a través de las relaciones que son comunicación y que también son acción. Las decisiones desencadenan actos y a su vez dichos actos comunican al expresar una voluntad que se expande en la *red* de manera incalculable en su totalidad. Sin embargo como se propuso en el inicio de este trabajo, desde la comunicación estratégica se debe comprender este juego permanente de sentidos entre los actores al menos de manera parcial. La organización debe ser consciente de su participación en el entorno del mismo modo que debe conocer las relaciones de los propios bordes hacia adentro. Potenciar dichas relaciones re-conociendo los roles, los objetivos e interacciones de la mayor amplitud de actores posibles, esto va a permitir *estrategar* conduciendo determinadas situaciones que aproximen a la realización de las premisas institucionales propuestas.

A continuación se realiza un análisis de los sujetos vinculados a *Bahía Blanca Basket* que es el caso del club que estamos trabajando. Washington Uranga (2008) va a plantear un *Diagnóstico dinámico desde la comunicación*, mediante el cual propone realizar un *Mapeo de Actores*. Esta fase de trabajo es el paso siguiente de haber realizado un *Reconocimiento del ámbito de trabajo*, tal se realizó en párrafos anteriores. *La actitud de diagnóstico se instala como una mirada que le permite a los distintos actores establecer diferencias y regularidades, las características propias de cada situación, reconocer la trama compleja de las relaciones y la*

forma como los actores se constituyen comunicacionalmente en la misma desde una perspectiva histórica (Uranga, 2008:33). Para ello a continuación se presenta un cuadro en el cual se establecen determinadas disposiciones iniciales para leer el mapa comunicacional de BBB. Se establecieron los actores y el resto de los criterios desarrollados en las columnas para elaborar el cuadro a partir del desglose de aquella información suministrada tanto en las entrevistas como en los documentos internos que la institución facilitó a fines de la investigación.

### 5.3.2.1 Mapeo de Actores externos

**Cuadro N°3**

ACTOR	RELACIÓN	SE RELACIONA ATRAVÉS DE	ACCIONES PRINCIPALES
Medios de comunicación locales	Difusión de las actividades de la organización. Convocatoria de público a los partidos. Actor estratégico para con otras instituciones y actores de forma indirecta. Aparición pública de auspiciantes.	Área de prensa Presidente Director de comunicación Director deportivo	Día de medios Conferencias de prensa Redes sociales Comunicación personal permanente
Medios de comunicación nacionales e internacionales	Difusión de políticas e innovaciones. Reconocimiento de la institución a nivel nacional. Prestigio a nivel local. Difusión de acciones en general. Aparición de auspiciantes	Presidente Director de Comunicación Área de Prensa	Día de Medios Eventos especiales en partidos Inauguración de infraestructura Redes sociales Relaciones

			personales
Estado (Local)	<p>Apoyo institucional</p> <p>Nexo con sector privado</p> <p>Tareas sociales conjuntas</p> <p>Soporte en infraestructura.</p>	<p>Presidente</p> <p>Director de Comunicación</p>	<p>Eventos y Acciones de carácter social</p> <p>Participación de jugadores en actividades comunitarias.</p> <p>Acceso a espacio VIP en los partidos</p> <p>Cenas de camaradería</p> <p>Comunicación personal permanente</p>
Estado (Provincial)	<p>Apoyo institucional</p> <p>Nexo con sector privado y empresas públicas</p>	<p>Presidente</p> <p>Director de comunicación</p>	<p>Conferencia de prensa</p> <p>Mención pública del apoyo recibido</p>
<p>Instituciones de la competencia:</p> <p>Asociación de Clubes</p> <p>Clubes de la Liga Nacional</p>	<p>Colaboraciones mutuas</p> <p>Relaciones de camaradería</p> <p>Cuestiones deportivas de la competencia</p> <p>Lineamientos básicos de comunicación y marketing</p>	<p>Responsable de Relaciones con ADC</p> <p>Presidente</p> <p>Director de Comunicación</p>	<p>Asistencia a reuniones</p> <p>Invitación de directivos a conocer el proyecto</p> <p>Colaboración con material de gestión</p> <p>Relación telefónica permanente</p>

Instituciones locales: Clubes, colegios, institutos, universidades, ong's.	<p>Transcender las fronteras de lo deportivo para tener presencia activa en la comunidad</p> <p>Cumplir con la misión de inclusión social de la asociación civil</p> <p>Difundir el deporte y los hábitos saludables</p>	<p>Responsable de Acciones Sociales</p> <p>Área de Prensa</p>	<p>Programa Bahía por los Clubes</p> <p>Programa Mini a la cancha</p> <p>Apoyo a campaña Cuida tu corazón</p> <p>Programa Integra +</p> <p>Otras actividades de participación comunitaria</p>
Público que sigue al equipo y va a los partidos	<p>Sentido de pertenencia e identidad</p> <p>Apoyo de la gente hacia el proyecto</p>	<p>Director de Comunicación</p> <p>Área de Prensa</p> <p>Responsable de Espectáculo</p> <p>Director Deportivo</p> <p>Presidente</p>	<p>Partidos y eventos especiales</p> <p>Redes sociales</p> <p>Pantallas LED gigantes</p> <p>Medios de Comunicación</p> <p>Redes sociales</p> <p>Infraestructura y cartelera</p>
Publico que sigue al equipo y no va a los partidos	<p>Ampliar la base de apoyo popular</p> <p>Generar sentido de pertenencia e identidad</p> <p>Potencial público para los partidos</p>	<p>Director de Comunicación</p> <p>Área de Prensa</p> <p>Director Deportivo</p>	<p>Medios de Comunicación</p> <p>Redes sociales</p> <p>Campañas en vía pública</p>

		Presidente	
Empresas privadas y públicas que son auspiciantes	Inversión en el proyecto Redes de relaciones con otros potenciales Respaldo institucional	Director de Comunicación y Marketing Presidente Responsable de Espectáculo	Presencia gráfica en evento Asociación de imagen con la institución y los jugadores estrella Participación en acciones sociales Cenas de camaradería Día del Auspiciante (evento público) Acceso a espacio VIP en los partidos Aparición pública en medios de comunicación Redes sociales Comunicación personal permanente
Empresas privadas y públicas que no son auspiciantes	Potenciales inversores en el proyecto de BBB	Director de Comunicación y Marketing Empresas y actores que	Visitas personales Reuniones Presentaciones y propuestas ajustadas a cada

		apoyan parte del proyecto	caso Invitación a partidos y eventos
Jugadores, entrenadores y representantes	Negociaciones Potenciales jugadores para el equipo profesional	Director Deportivo Presidente	Contacto telefónico permanente Plan deportivo Infraestructura Espectáculo

A continuación a modo de diagrama de Venn se grafican las inter-relaciones:

Gráfico N°1:



Fuente: elaboración propia.

Esta trama básica de relaciones ya presenta un alto grado de complejidad si se tiene en cuenta el dinamismo permanente que debe funcionar. Cada institución mencionada con la que BBB tiene contacto está a su vez compuesta por determinadas personas que están al frente de diferentes áreas de trabajo. Dichas personas cambian de puestos, circulan hacia otras instituciones y llegan otras con otros modos y otros intereses. Lo cual complejiza a un nivel aún más profundo y casi inabarcable de análisis este modelo. No dejar caer la participación de ninguno de los actores como piezas que movilizan la organización y son claves en el logro de los objetivos propuestos. Por ello es que no se habla aquí de mensajes sino de *sentidos* que circulan de manera constante por esta constelación de actores que sostienen en diferentes dimensiones a la organización. Y es a su vez la misma organización la que *estratega* para sostener y canalizar la *red* hacia su misión. Desde la teoría propuesta en un inicio se necesita para ello atender a las relaciones de carácter interno para conocer los procesos que se dan también en este ámbito. Para ello a continuación se desarrolla un mapeo de actores a nivel interno de Bahía Blanca Basket.

### 5.3.2.2 Mapeo de actores internos

**Cuadro N°4**

<b>ACTOR</b>	<b>SE RELACIONA CON</b>	<b>ATRAVÉS DE</b>	<b>ACTIVIDADES PRINCIPALES</b>
Dirección general	<p>Director de Comunicación y Marketing</p> <p>Responsables de Administración</p> <p>Responsable de Espectáculo</p> <p>Director Deportivo</p> <p>Tesorería</p> <p>Responsable de</p>	<p>Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.</p> <p>Documentos</p> <p>Presentaciones</p>	<p>Establecer, difundir y garantizar la comprensión de la Política de Calidad</p> <p>Formular objetivos y definir indicadores y metas</p> <p>Evaluar la necesidad de introducir cambios en la política, objetivos y metas, y Comunicarlo a la Organización.</p>

	Higiene y Seguridad		
Director de Comunicación y Marketing	Dirección General Responsable de Programas Sociales Responsable de Prensa Responsable de Espectáculo Administración	Reuniones y comunicaciones personales o vía correo electrónico. Documentos Memorandums / Informes Presentaciones	Establecer y mantener Objetivos y Metas dentro de su sector.  Comunicar los lineamientos de comunicación y contenido hacia el resto de las áreas.
Responsable de Programas Sociales	Dirección General Director de Comunicación y Marketing Responsable de Prensa Jefe de Equipo	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.  Memorandums / Informes	Desarrollar planificación y materializar acciones de carácter social y comunitario.
Responsable de Prensa	Director de Comunicación y Marketing Director Deportivo Jefe de Equipo Jugadores y Cuerpo técnico Responsable de Espectáculo	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.	Hacer pública la información que genere la organización.  Mantener relaciones con los medios de comunicación.  Actualizar las redes sociales y demás medios de la organización.

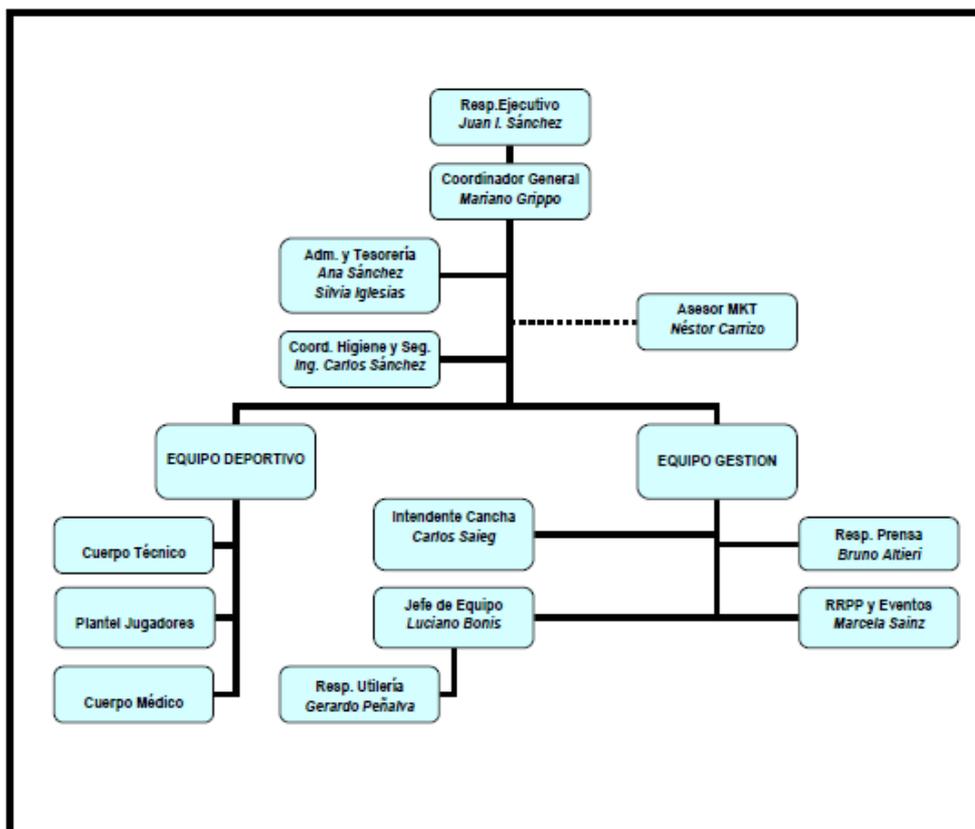
	Responsable de Programas Sociales		
Administración	Dirección General Tesorería Director Deportivo Jefe de Equipo Director de Comunicación y Marketing Tesorería	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.  Informes / Memorandums	Organizar y realizar tareas de administración general.  Preparar boleterías, realizar pagos y cobros.
Responsable de Espectáculo	Director de Comunicación y Marketing Jefe de Equipo Responsable de Programas Sociales Intendencia de cancha Administración	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.  Informes / Memorandums	Planificar y materializar el desarrollo del espectáculo en cada partido.  Establecer espacios de comunicación con el aficionado en el estadio.  Contratación de personal para espectáculo.
Intendencia de cancha	Responsable de Espectáculo Jefe de Equipo Utilería	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.  Memorandums	Mantenimiento general del estadio y las instalaciones.  Comunicación y recibimiento de árbitros.

Director Deportivo	Dirección General  Jugadores, entrenadores.  Jefe de Equipo  Responsable de Prensa  Administración	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.	Contratación y seguimiento del equipo de trabajo deportivo.
Jefe de Equipo	Director Deportivo  Intendencia de cancha  Utilería  Jugadores, entrenadores, árbitros.	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.	Atender requerimientos de vivienda y logística del equipo deportivo.
Utilería	Jefe de Equipo  Intendencia de cancha	Reuniones y comunicaciones personales o por teléfono.	Atender requerimientos de indumentaria y accesorios del equipo deportivo.
Tesorería	Dirección General  Director de Comunicación y Marketing	Reuniones y comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.  Informes  Documentos	Seguimiento administrativo y recaudación.
Responsable de	Dirección General	Reuniones y	Atender requerimientos

Higiene y Seguridad	Intendente de Cancha  Responsable de Espectáculo	comunicaciones personales, por teléfono o vía correo electrónico.  Recorridas por el estadio  Capacitaciones  Presentaciones  Documentos e informes	legales y técnicos para la seguridad en el estadio.
---------------------	--	---	---

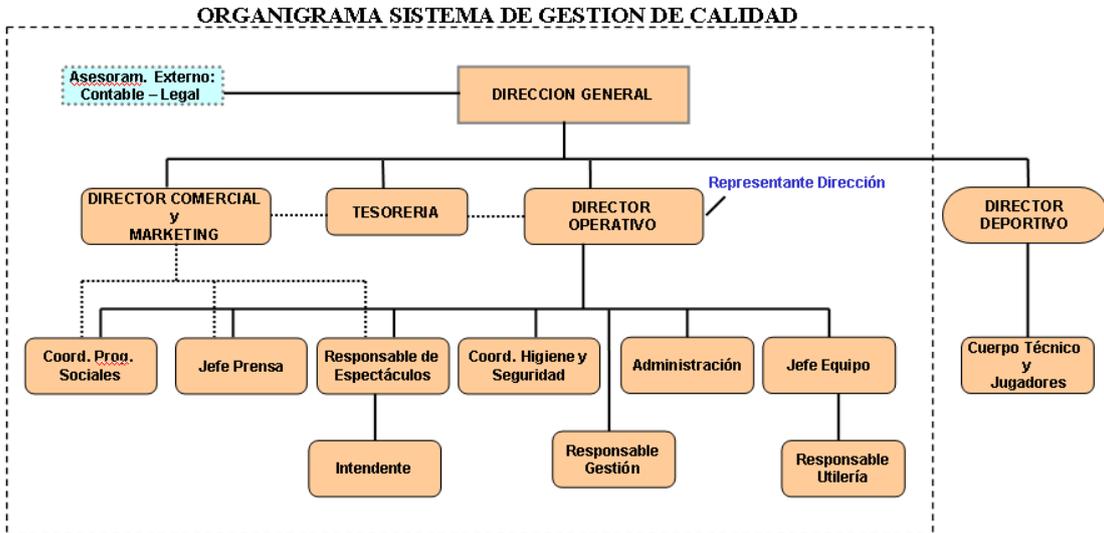
### 5.3.3 Evolución del organigrama de *Bahía Blanca Basket*

Temporada 2010/2011 Gráfico N°2



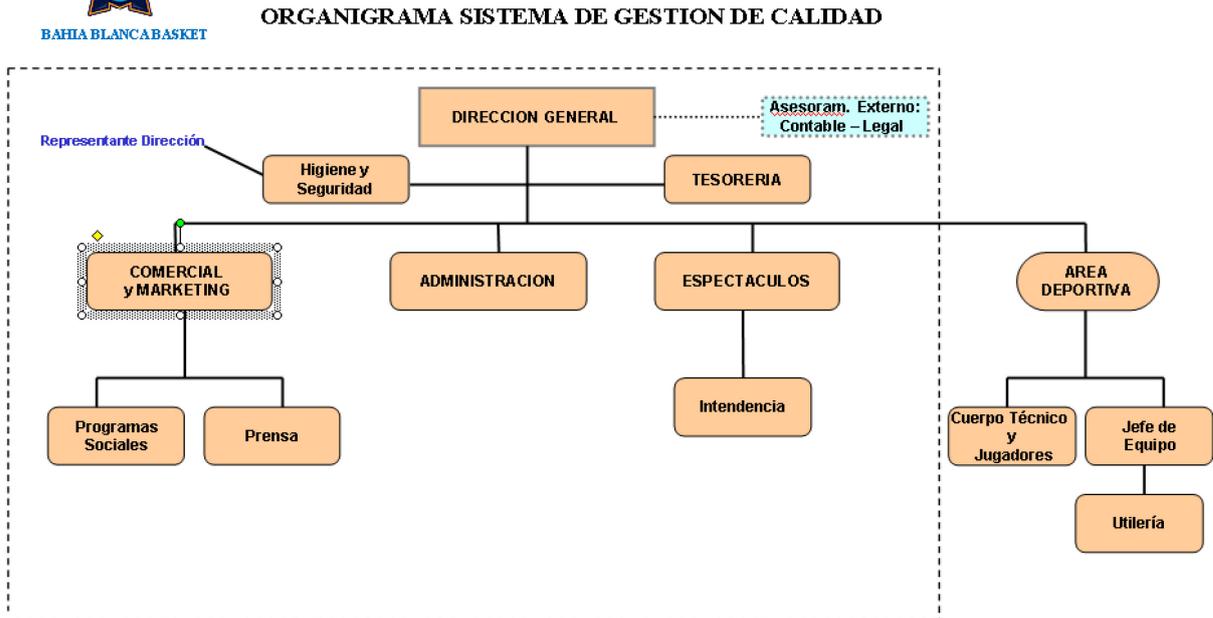
Temporada 2011/2012

Gráfico N°3



Temporada 2012-2013

Gráfico N°4



### 5.3.4 Lineamientos de comunicación estratégica de BBB

Las acciones llevadas a cabo por las diferentes áreas de trabajo se desarrollan bajo determinados lineamientos estratégicos de comunicación que operan como criterios unificadores en el proceso de producción de sentido. Es decir, más allá de la gestión y la acción en sí misma, cada actividad debe guardar correspondencia con los significados que se definen a priori en busca de mantener una coherencia institucional en la comunicación. La producción de sentido que se da en la acción e incluso en la intención y en la formas, están provistas de determinado contenido que fundamenta y que guía la producción y la interacción con carácter estratégico. Si bien no se encuentra delinearmente escrito en un documento de la institución, la *Dirección General* junto con el *Director de Comunicación y Marketing* de la organización establecen los lineamientos de contenido que se mantienen a lo largo de cada temporada y que necesariamente van a corresponderse con el resto la definición institucional. Estas pautas de contenido subyacen el discurso y deben atravesar a todas las acciones de comunicación que se lleven adelante desde la institución. También sirven de criterios para seleccionar las acciones en las que se participa, los actores con los cuales se interactúa y los modos en que cada actividad se desarrolla.

En base a las entrevistas realizadas se pueden pasar a resumen los siguientes lineamientos de contenido que son en definitiva las guías para mantener la coherencia en la producción de sentido y en la gestión de la comunicación estratégica de *Bahía Blanca Basket*:

- Bahía Blanca es la ciudad del básquetbol por su presente y por su historia.
- BBB no es una institución aislada sino parte de la comunidad.
- No compite con los 21 clubes de la ciudad sino que su tarea es el básquetbol profesional, brindando apoyo y estrecha colaboración para el crecimiento del basquetbol amateur de la ciudad.
- Un partido de básquetbol es más de lo que sucede dentro de la cancha, es un espectáculo integral que nuclea y convoca.
- BBB es una institución que representa a toda una ciudad y no sólo a un club.
- BBB tiene una forma de hacer las cosas que no es la única ni la mejor pero es una propuesta que busca la excelencia de la gestión.

### **5.3.5 Misión por áreas de trabajo relacionadas con la comunicación**

Si bien no aparece en la documentación un registro explícitamente de políticas de comunicación por escrito, se encuentra una serie de definiciones de la misión de las personas que trabajan dentro del área de *Comunicación y Marketing, Prensa, Acción social y Espectáculo*, que bien pueden ser comprendidos en ese sentido. Es decir cada responsable de área tiene definida su *misión* dentro del *Plan de Gestión*. A continuación se explicita el desglose de dicha misión por área de trabajo.

#### Dirección de Comunicación y Marketing:

Establecer y mantener Objetivos y Metas dentro de su sector. Asesorar en temas referidos a imagen institucional y general del Proyecto, relaciones institucionales, marketing, comunicación y comercialización coordinando las actividades.

#### Área de Espectáculo:

Generar valor agregado al espectáculo deportivo coordinando la puesta en escena del equipo dentro y fuera del estadio, los eventos especiales en los espacios de entretiempo deportivo y la atención al espectador, para mantener la imagen de Bahía Blanca Basket ante el público y los auspiciantes.

#### Área de de Acción Social:

Diseñar, implementar y coordinar los Proyectos de Acción Social que se llevan a cabo en Bahía Blanca Basket para promover la interacción del equipo deportivo con los actores sociales de diferentes instituciones.

#### Área de Prensa:

Asegurar de manera eficiente que se cumpla el proceso de elaboración redacción y distribución de las informaciones y el material de interés de Bahía Blanca Basket, y gestionar la relación con los medios de prensa, con la finalidad de garantizar una adecuada comunicación y la difusión de las actividades del equipo y el propósito de la organización.

### 5.3.6 Acciones de comunicación estratégica

La comunicación estratégica es intercambio de sentidos pero también es acción. No se puede generar sinergias y relaciones para el desarrollo institucional solamente desde la producción de contenido simbólico sino que se debe comunicar sobre todo desde la misma manera de hacer. Desde este concepto mayormente presentado en los capítulos anteriores, se listarán a continuación una serie de acciones que la institución programó y otras que se fueron incluyendo en el camino desde un carácter estratégico. Cada acción ha sido evaluada por la organización en función de las necesidades de cada temporada pero siempre con la visión de consolidar el proyecto a mediano plazo. Luego se vinculará cada acción con los actores involucrados y todo ello se pondrá en relación con la definición institucional para su posterior análisis.

#### 5.3.6.1 Primera Temporada – 2010/2011

##### Presentaciones

1. Mapa de espacios publicitarios: un diagrama con los espacios publicitarios y sus respectivas medidas que pueden ser ofrecidos a potenciales auspiciantes.
2. Tríptico de Presentación institucional (ver anexo VIII): diseño de presentación donde aparecen las bases y la definición institucional del proyecto BBB. También se mencionan el equipo de trabajo y el equipo deportivo.

##### Estadio e infraestructura

3. Gráficas con la historia del básquet la ciudad en la pasarela de ingreso al estadio: línea histórica con los referentes del básquetbol de la ciudad desde la década del 50 hasta la actualidad.
4. Gigantografías con los jugadores de Bahía: dos gráficas a tamaño real donde la gente se puede fotografiar.
5. Señalética: la señalización mediante cartelera visible dentro del estadio en relación a salidas de emergencia, plan de evacuación, baños, y direccionamiento de la circulación de las personas.

6. Diseño de ubicación de cartelera: posicionamiento estratégico de la cartelera en el estadio para generar una coherencia estética.
7. Espacio Invitados: salón preparado con un servicio de catering para agasajo a auspiciantes y colaboradores del proyecto durante los partidos (ver anexo fotográfico imagen nº1) está decorado con gráficas del equipo y de la historia del basquetbol de la ciudad.
8. Código de comportamiento del espectador: para la difusión de determinadas normas de comportamiento dentro del estadio durante los partidos se colocó un cartel visible en el ingreso al recinto.
9. Vestuario: en el vestuario local (completamente renovado) se aplicó una gráfica con la frase “Somos la ciudad del basquetbol” además del escudo de la institución en varios lados. También se personalizó cada casillero de los jugadores con su apellido y su número de camiseta.
10. Cancha: el piso de la cancha se arregló y se pintó en su totalidad con los colores del Club Estudiantes (ver anexo fotográfico imagen nº2).
11. Identificación de acceso a estadio: credenciales de ingreso al estadio donde se detalla el acceso y las tareas de cada integrante o voluntario de la organización.

#### Imagen e identidad gráfica

12. Logos: con el rediseño del logo y escudo de *Bahía Estudiantes* y la inclusión del auspiciante *Weber* dentro del mismo quedaron dos logos diferentes para una misma institución para lo que no se registra un manual de uso.
13. Camiseta: la camiseta oficial del equipo se re diseño buscando una armonía estética que combine la tradición del *Club Estudiantes* con la fuerza del nuevo proyecto de BBB y los auspiciantes buscando un aspecto limpio y claro.
14. Guía de colores: un dossier de los modos y colores en que se puede combinar el logo de *Bahía Estudiantes*.

15. Etiquetado: colocación el logo de *Bahía Estudiantes* según el tamaño que corresponda en todos los materiales de trabajo, muebles, bolsos, indumentaria, espacios de circulación, etc.
16. Indumentaria para personal de la organización: remeras y chombas con el logo y los colores del club para todas las personas que trabajan vinculadas a la organización durante los partidos.

#### Redes sociales

17. Redes sociales y página web: se creó un sitio web de alta calidad como [www.bahiabasket.com](http://www.bahiabasket.com) donde la organización comunica todas las actividades que se llevan a cabo y demás informaciones de orden institucional. Lo mismo se realizó en las redes sociales con la creación del Facebook de Bahía Basket.
18. Afiches y campaña por redes sociales: afiches que se repartieron en toda la ciudad que decían “Misión: recuperar la identidad Bahía Capital del básquet” para difundir la campaña de abonados a los partidos. El mismo afiche circuló por las redes sociales (ver anexo IX).
19. Acceso público al Plan de Gestión 2010-2014: el plan interno de gestión de la organización de BBB fue subido a la página web para que cualquier persona lo pudiera descargar

#### Medios

20. Protocolo de Prensa y comunicación: se establecieron pautas de trabajo coordinadas para la atención a los medios de comunicación que consisten en:
  - a. Brindar la información a la prensa antes de cada partido.
  - b. Producir reportajes, entrevistas y contenidos de interés informativo para los medios locales y nacionales.
  - c. Otorgar las acreditaciones por temporada y las acreditaciones provisionales a los medios de prensa que así lo requieran.
  - d. Programar y coordinar conferencias de Prensa y reportajes.

21. Medición de la aparición en medios: se realizó el reporte y valoración económica del tiempo o espacio de aparición de BBB en medios tanto locales como nacionales para presentar a los auspiciantes que requerían de informes de evaluación de su inversión en patrocinio.
22. Presentación pública local: conferencia de prensa en Bahía Blanca donde se presentaron las bases del proyecto y la camiseta oficial con el apoyo del intendente de la ciudad.
23. Presentación pública nacional: conferencia de prensa en Pilar (Buenos Aires) donde se presentaron las bases del proyecto y la camiseta oficial con la presencia del gobernador de la Provincia de Buenos Aires.
24. Sesión de fotos: la conformación de un archivo fotográfico con imágenes tomadas en estudio especialmente para uso de los medios y de la propia organización. Las imágenes son de carácter des-contracturado e informal pero con la indumentaria representativa del club (ver anexo fotográfico imagen 3).
25. Sorteos de entradas: se entregan entradas a los medios radiales y gráficos previo a cada partido para que sorteen en sus programas.
26. Conversaciones: charlas y contacto permanente de la organización con los medios de comunicación sea de forma telefónica o personal.

#### Auspiciantes

27. Reuniones con potenciales auspiciantes: la presentación del proyecto se realiza de forma personal con cada empresa. Luego se realiza una propuesta individualizada con posterior seguimiento y reuniones en caso de ser necesario.
28. Conversaciones: charlas y contacto permanente de la organización con los auspiciantes sea de forma telefónica o personal.
29. Asado de fin de año: cena institucional con todos los auspiciantes, representantes de instituciones, funcionarios, jugadores e integrantes de la organización.

30. Día del auspiciante: agasajo a quienes apoyan económicamente el proyecto que se realiza mediante la entrega de una camiseta del equipo autografiada por los jugadores a cada empresa. Este evento se lleva a cabo durante el entretiempo de un partido.

#### Acciones en los partidos

31. Planificación del espacios libres durante los partidos: se incluyeron rutinas de juegos y presentaciones artísticas en los tiempos intermedios de los partidos.
32. Posters del equipo: se entregaron durante un partido 3.000 posters con la imagen del equipo en mano de los aficionados.
33. Día del hincha: se seleccionaron dos fechas al año donde se rebajó el precio de la entrada popular a la mitad.
34. Homenajes: reconocimiento llevado a cabo durante los partidos a ex jugadores y personas reconocidas del ámbito del básquetbol local.

#### Interacción comunitaria

35. Stand en Feria USB: participación institucional en feria de tecnología y ciencia local con un stand. También se organizaron juegos con la participación de niños que interactuaron con los jugadores del club.
36. Acciones sociales: las acciones sociales se llevaron adelante en base a programas de trabajo que fueron nombrados se la siguiente forma:
- a. Bahía por los clubes: plan de visita a todos los clubes de la ciudad donde el equipo entrena por los barrios. Se realizaron 4 visitas.
  - b. Mini básquet a la cancha: elaboración de un carnet personalizado para cada chico que juegue al basquetbol en cualquier club de la ciudad en las categorías de mini y pre-mini. Dicho carnet le brinda acceso gratuito a los partidos del equipo durante toda la temporada. Se entregaron 500 carnets.
  - c. Integra+: la inclusión de chicos con síndrome de down como parte del grupo de trabajo para colaborar durante los partidos. Además de la colaboración conjunta con la Fundación Integrar Bacigalupo y el Centro de Formación Laboral N°1 (anexo fotográfico imagen 4)

- d. Bahía Cuida tu corazón: en el marco del acuerdo de trabajo conjunto con la campaña “Bahía cuida tu corazón” el equipo participó de las jornadas de capacitación en RCP abiertas a todo público. Asimismo se incluyó como gráfica en el pantalón de juego, el logo de la campaña durante toda la temporada.
- e. Quedate en la escuela: en conjunto con el gobierno de Bahía Blanca se realizó una campaña para concientizar acerca de la importancia de la educación primaria.

### 5.3.6.2 Segunda Temporada - 2011/2012

**Las acciones de la temporada anterior se repiten esta temporada en su mayoría y se agregan o modifican las siguientes:**

Presentaciones

- 37. Carpeta para auspiciantes: diseño de presentación donde aparece el trabajo realizado en la temporada anterior y las nuevas propuestas para la temporada que sigue.
- 38. Carpeta para prensa: diseño de presentación donde aparece el trabajo realizado en la temporada anterior y las nuevas propuestas para la temporada que sigue.

Estadio e infraestructura

- 39. Diseño de ubicación de cartelería: re-posicionamiento estratégico de la cartelería en el estadio para mejorar la coherencia estética.
- 40. Identificación de acceso a estadio: las credenciales fueron reemplazadas por pulseras personalizadas con el escudo del club.
- 41. Sector VIP: renovación de gráficas de todo el espacio. Se agregó pantalla lcd con videos del equipo.
- 42. Gráficas: reemplazo y actualización de todas las gráficas que sean necesarias. Ambientación especial para la etapa de *Playoffs*.

Imagen e identidad gráfica

- 43. Camisetas: innovación en la calidad de las camisetas con gráficas y números bordados.

44. Tarjetas: diseño de tarjetas personalizadas con la foto de cada jugador para entregar en la firma de autógrafos.

#### Redes sociales

45. Bahía Basket APP: aplicación para Android mediante la cual se pueden descargar fotos, información y videos del equipo.

#### Campaña de abonados

46. Campaña de afiches callejeros: se empapeló la ciudad durante una semana con campaña de abonados a un precio especial.
47. Aviso en diario local: gráfica en sección deportes del diario LNP.
48. Correo electrónico: campaña de renovación de abonados de la temporada anterior con beneficios especiales.

#### Medios

49. Protocolo de Prensa y comunicación: además de las tareas existentes se agregó una pauta de trabajo para la atención a los medios de comunicación:
- a. Envío de resumen audiovisual a los canales de televisión local y nacional inmediatamente finalizado el partido.
50. Media Day: un día especial dedicado a la producción de un archivo fotográfico y audiovisual con imágenes tomadas especialmente para uso de los medios y de la propia organización. Las imágenes son de carácter des-contracturado e informal pero con la indumentaria representativa del club.
51. Cena de medios: agasajo espacial para los periodistas con directivos y jugadores.
52. Día de medios nacionales: invitación a los principales medios nacionales especializados a conocer la organización por dentro y a ver un partido.
53. Espacio: en atención a los requerimientos de los medios se amplió el espacio para prensa con mas comodidades.

## Auspiciantes

54. Cena de comienzo de año: cena institucional con todos los auspiciantes, representantes de instituciones, funcionarios, jugadores e integrantes de la organización.
55. Nuevas propuestas: se establecen dos propuestas diferenciales de ser auspiciante que son *Grandes Auspiciantes* y *Pequeños Auspiciantes de Bahía Estudiantes*. Esta última surge a partir de la solicitud de pequeñas empresas locales de querer participar.
56. Presentes: entrega de presentes de fin de año personalizados para cada empresa.
57. Desayuno deportivo AD: Bahía Basket participó de charlas con empresas nacionales e instituciones deportivas de todo el país en Capital Federal.

## Acciones en los partidos

58. Planificación del partido como evento integral: la concepción del partido como un evento en el que la gente va a divertirse por lo que se agregan una serie de estímulos y divertimentos que exceden lo deportivo. Implementación de rutina guionada en la que interactúan el locutor, las pantallas, la mascota y el público.
59. Pantallas gigantes: la innovación de colocar dos pantallas gigantes dentro del estadio en donde se interactúa con el público además de ver el partido en vivo.
60. Mascota: se crea a *Lalo*, la mascota oficial del club para interactuar con los niños en los partidos.
61. Remeras de visitante: BBB regaló 500 remeras del club a los aficionados que se acercaron a apoyar al equipo en los partidos contra Peñarol en Mar del Plata.
62. Promociones: a través de la promoción *La marea azul*, llevando indumentaria de color azul al partido se abona un precio de entrada más económico. También el *Día de la Primavera* se hace un precio especial para la entrada popular.

## Interacción comunitaria (repiten las acciones del año anterior y se agregan las siguientes)

63. Históricos a la cancha: invitación especial a los jugadores que han hecho historia en el básquetbol de la ciudad para que vayan a todos los partidos.

64. Chicos a la cancha: Junto con la Municipalidad de Bahía Blanca, se implementó la entrada gratuita a los partidos de liga de contingentes de chicos provenientes de instituciones solidarias de los barrios periféricos de la ciudad.

65. FISA: visita de los jugadores a la Feria Internacional que se realiza en la ciudad.

### 5.3.6.3 Tercera Temporada – 2012/2013

**Las acciones de las temporadas anteriores se repiten esta temporada en su mayoría y se agregan o modifican las siguientes:**

#### Acciones en partidos

66. Retiro de camiseta: la camiseta del jugador histórico Juan Espil se retira mediante un homenaje en un partido, quedando colgada en lo alto del estadio sin que otro jugador pueda volver a usar su número 10 de Bahía Basket.

#### Medios

67. Documental: participación de la organización en documental de *Canal Encuentro*.

#### Estadio e Infraestructura

68. Sector VIP: renovación de gráficas de todo el espacio. Transmisión audiovisual en vivo del partido dentro del espacio vip. Mejora general del servicio.

69. Gráficas: reemplazo y actualización de todas las gráficas que sean necesarias.

70. Señalética: mejora de información y presentación de la boletería.

71. Espacios: pintado y mejora de ambientación general de los espacios.

72. Oficina de entrenadores: decoración alusiva a Bahía Basket en la sala de entrenadores.

#### Auspiciantes

73. Plateas: se destinó un sector nuevo de plateas para ubicar a los representantes de las empresas e instituciones que son parte del proyecto.

#### Campaña de abonados

74. Publicidad audiovisual: video institucional promocionando la campaña de abonos en los canales locales.

#### Interacción comunitaria

75. Visitas a instituciones: visitas de los jugadores a hospitales y fundaciones de bien público.
76. Charlas instituciones: miembros de la organización son invitados a hablar sobre la experiencia de Bahía Basket en colegios e institutos educativos terciarios.
77. Muestra fotográfica: exposición de fotografías de Bahía Basket de los tres años de trabajo. Abierta al público.

#### 5.3.7 Resultados obtenidos

El desempeño de la organización *Bahía Blanca Basket* durante sus primeros tres años de existencia como representante de la ciudad de Bahía Blanca en la máxima competencia de básquetbol a nivel nacional y profesional, arroja una serie de resultados algunos medibles cuantitativamente y otros que pueden ser presentados en términos de descripción de la situación (cualitativos). Por la estrecha vinculación entre las distintas áreas de trabajo hacia el interior de la organización, los resultados no serán expuestos de forma particular a cada área. Es decir no se asignarán las derivaciones del trabajo de toda la organización a un determinado sector atribuyendo un mérito o una estricta determinación de sus acciones vinculadas con los propósitos. Se entiende que tal como se ha establecido hasta aquí en las definiciones pertinentes a *comunicación estratégica y organización*, las prácticas no son lineales ni individuales sino parte de una red de relaciones que se componen por un amplio espectro de actores que participan en los procesos de transformación. Por ello se entiende que los resultados que serán expuestos a continuación pueden tener una mayor vinculación en el ejercicio de un área de trabajo que otra, sin embargo no sería posible –ni tiene mayor importancia en relación con esta investigación- discernir tales transformaciones en relación inmediata y unilateral con un determinado sector de la organización. Se propone continuar pensando en esta instancia a la organización como un todo con un contorno permeable en sus relaciones con los actores externos.

Hablar de resultados obtenidos es visualizar los procesos de transformación dentro de su misma dinámica. No se considera a fines del presente trabajo establecer un análisis de *efectos* o *consecuencias*, ya que dichas categorías no serían coherentes con la línea de trabajo aquí planteada desde el inicio. Visualizar los resultados logrados no es tomar la realidad como una colección de objetos para analizar sino indagar acerca de las transformaciones que se producen en el devenir de un mundo fluido (Pérez, Massoni, 2008). Metafóricamente sería como *subirse a un tren en movimiento*. En este caso *el tren* son todas las acciones, redes y relaciones que se han ido tejiendo (y que continúan en un movimiento fluido y constante) mientras que *subirse al tren* es la capacidad que se tenga desde este proceso investigativo de abordar los cambios que se producen a raíz de los procesos complejos ya descriptos con anterioridad. En este sentido la configuración de los resultados obtenidos hasta el momento, estará mediada por la información obtenida a partir tanto de datos extraídos tanto de documentación brindada por la organización como también del testimonio de los entrevistados e incluso de material documental externo como son notas periodísticas y encuestas que BBB solicitó a terceros.

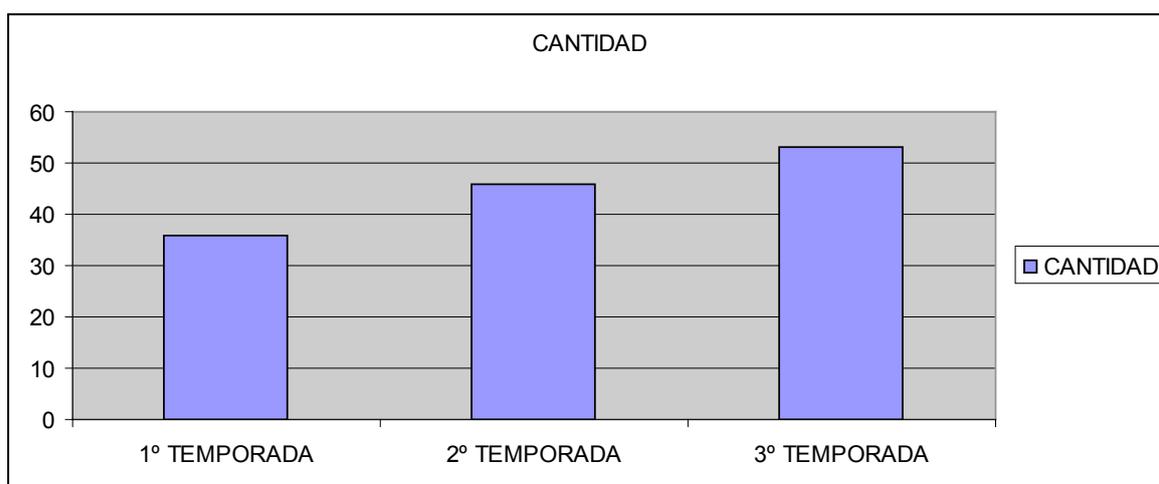
**Resultados en relación a empresas privadas y públicas que dan apoyo económico al proyecto de BBB desde la primera temporada a la tercera:**

**Cantidad total de auspiciantes por temporada**

**Cuadro N°5**

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>CANTIDAD</b>	36	46	53

**Gráfico N°5**



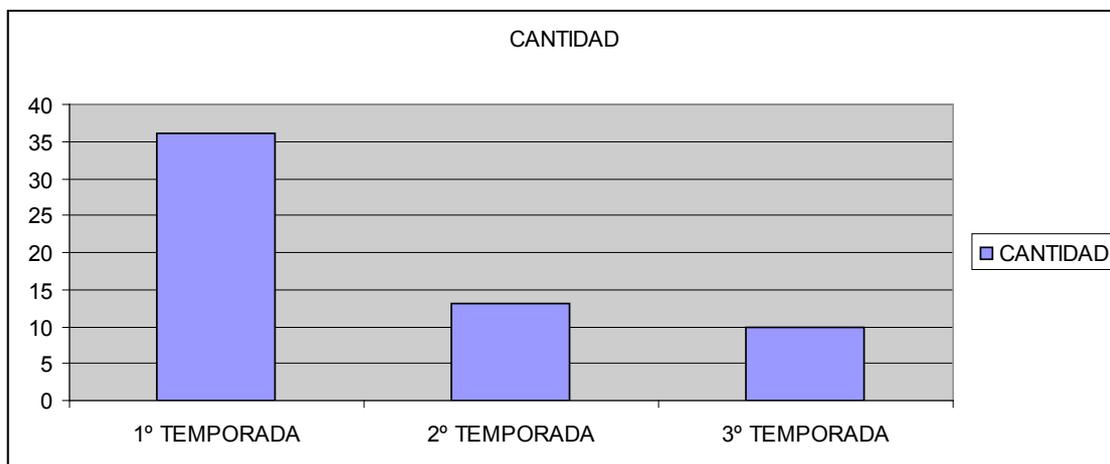
Fuente: realización propia en base a datos obtenidos del listado de auspiciantes de BBB al inicio de cada temporada.

## Incorporación de auspiciantes año a año

**Cuadro N°6**

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>CANTIDAD</b>	36	13	10

**Gráfico N°6**



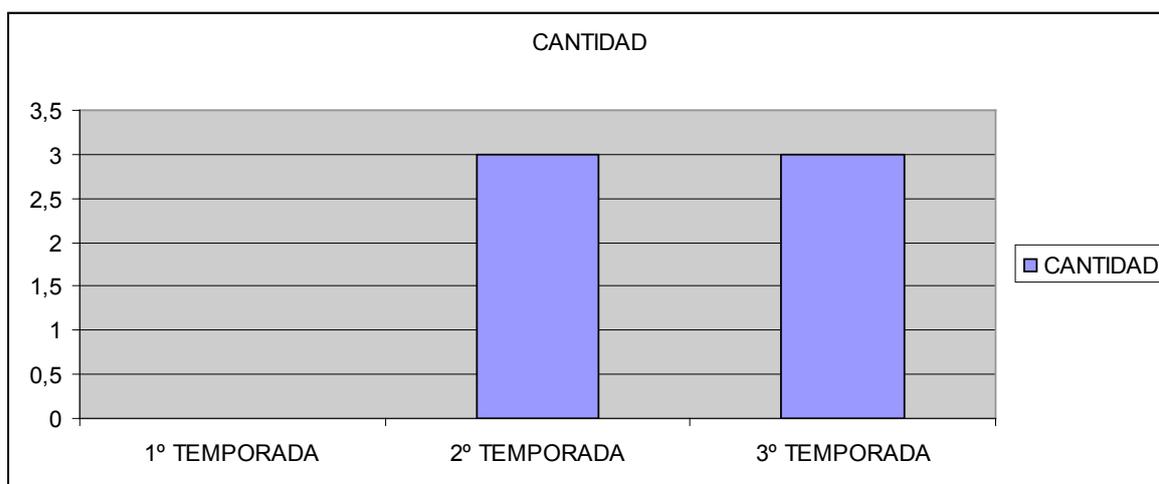
Fuente: realización propia en base a datos obtenidos del listado de auspiciantes de BBB al inicio de cada temporada.

## Bajas de auspiciantes por temporada

**Cuadro N°7**

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>CANTIDAD</b>	No existe información anterior	3	3

**Gráfico N°7**



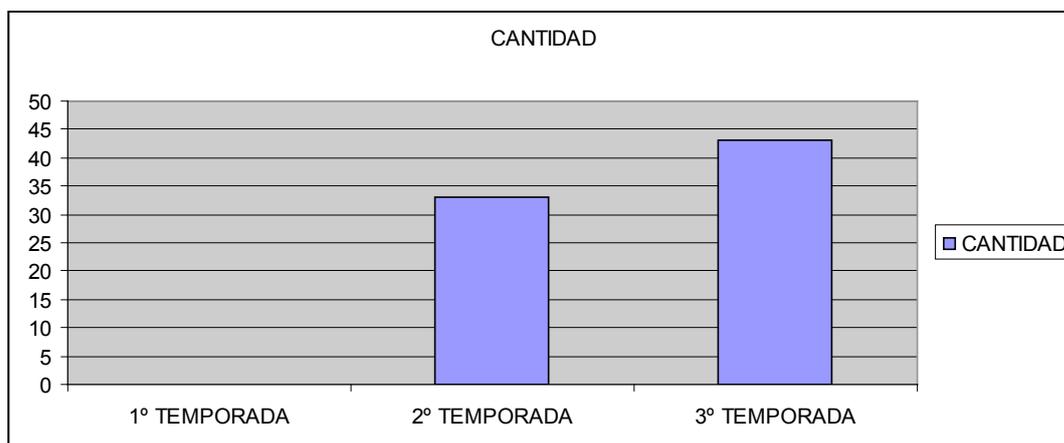
Fuente: realización propia en base a datos obtenidos del listado de auspiciantes de BBB al inicio de cada temporada.

## Renovación total de auspiciantes por temporada

Cuadro N°8

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>CANTIDAD</b>	No existe información anterior	33	43

Gráfico N°8



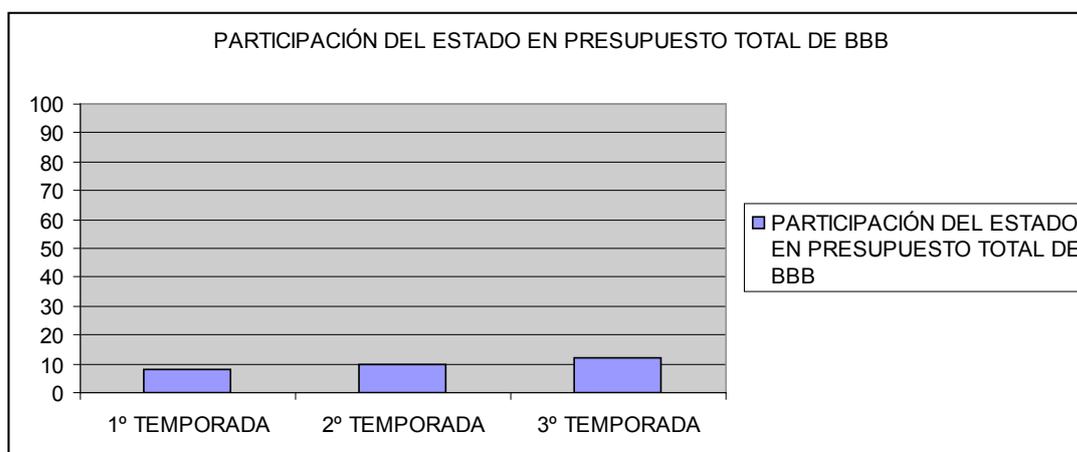
Fuente: realización propia en base a datos obtenidos del listado de auspiciantes de BBB al inicio de cada temporada.

## Participación porcentual del Estado (Municipal y Provincial) en el presupuesto total de BBB

Cuadro N°9

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>PARTICIPACIÓN DEL ESTADO EN PRESUPUESTO TOTAL DE BBB</b>	8	10	12

Gráfico N°9



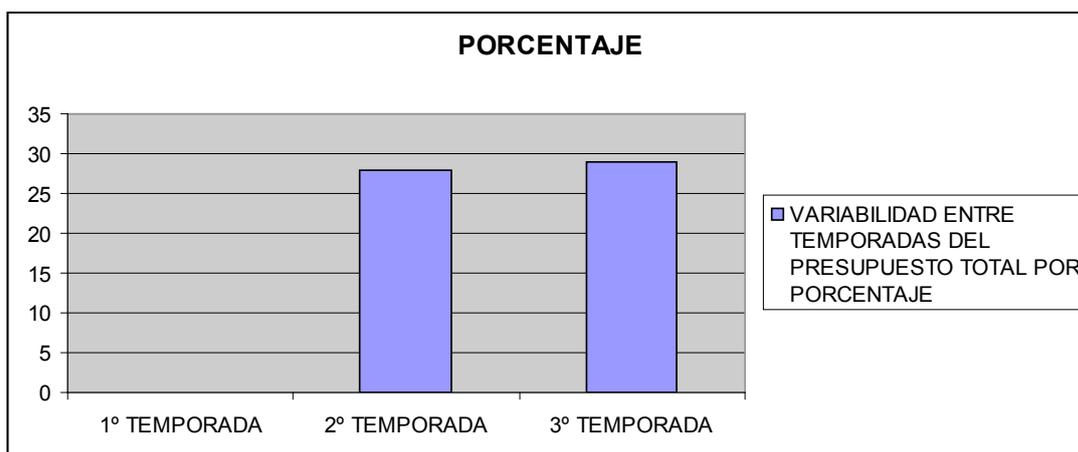
Fuente: realización propia en base a datos obtenidos de área de comunicación y marketing de BBB actualizados al cierre de cada temporada.

**Variabilidad de una temporada a la siguiente en porcentaje del presupuesto total del proyecto BBB. Cifras en pesos en reserva.**

**Cuadro N°10**

	1º TEMP.	2º TEMP.	3º TEMP.
<b>VARIABILIDAD ENTRE TEMPORADAS DEL PRESUPUESTO TOTAL POR PORCENTAJE</b>	No existe información anterior.	28%	29%

**Gráfico N°10**



Fuente: realización propia en base a datos obtenidos de área de comunicación y marketing de BBB actualizados al cierre de cada temporada.

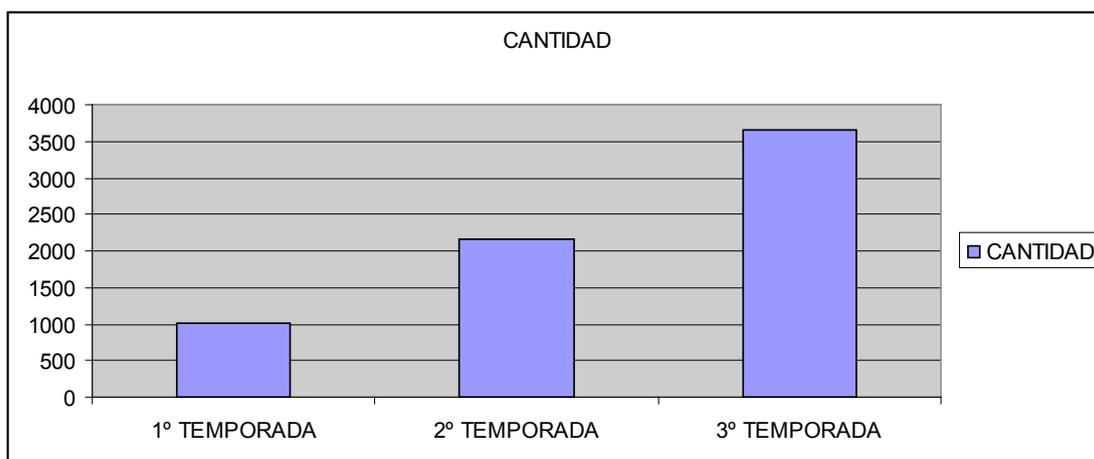
**Resultados en relación al seguimiento de BBB por parte de los aficionados en general a través de Internet y las redes sociales:**

**Cantidad total de *amigos* de BBB en Facebook**

**Cuadro N°11**

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>CANTIDAD</b>	1012	2169	3652

**Gráfico N°11**

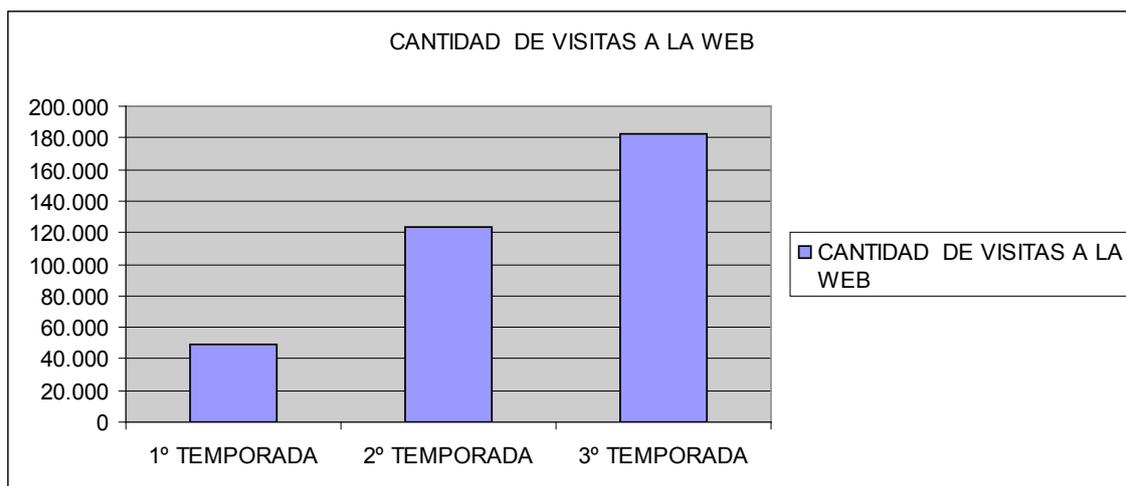


## Visitas totales por temporada a la web www.bahiabasket.com

Cuadro N°12

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
CANTIDAD	48.741	123.034	182.943

Gráfico N°12



Fuente: realización propia en base a datos obtenidos de área de prensa de BBB actualizados al cierre de cada temporada.

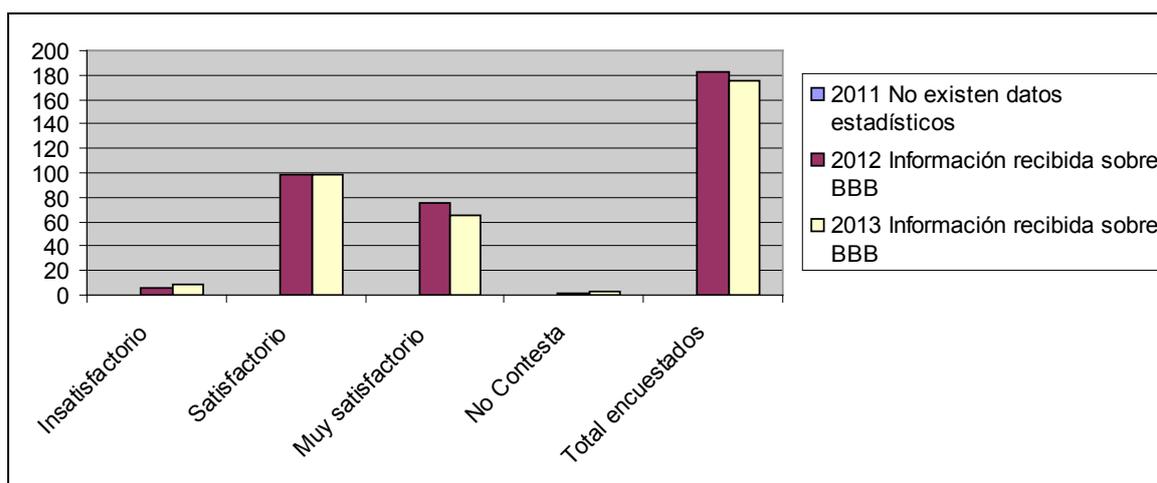
**Resultados acerca de la relación de los aficionados que asisten a los partidos y BBB.**

Información acerca de BBB en sus redes sociales y página web

**Cuadro Nº13**

		Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	No Contesta	Total encuestados
<b>2011</b>	No existen datos estadísticos	no existe información				
<b>2012</b>	Información recibida sobre BBB en...	6	98	76	2	<b>182</b>
<b>2013</b>	Información recibida sobre BBB en...	9	98	65	3	<b>175</b>

**Gráfico Nº13**



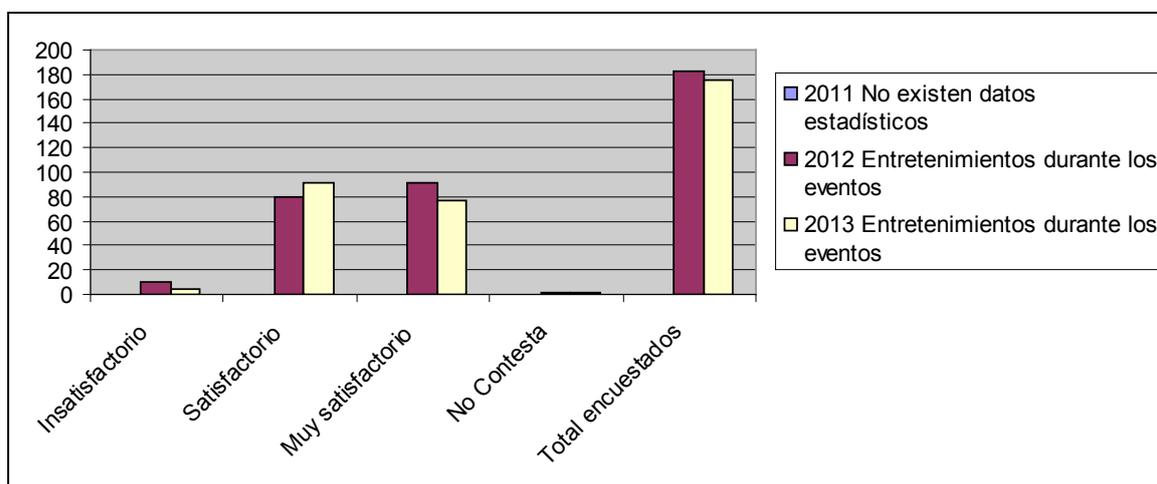
Fuente: gráfico de realización propia en base a estadística realizada por alumnos de la *Universidad Nacional del Sur* para BBB durante la realización de partidos oficiales en Marzo 2012 y Mayo 2013.

## Calidad del entretenimiento y espectáculo durante los partidos

Cuadro N°14

		Insatisfactorio	Satisfactorio	Muy satisfactorio	No Contesta	Total encuestados
2011	No existen datos estadísticos	no existe información				
2012	Entretenimientos durante los eventos	10	79	91	2	182
2013	Entretenimientos durante los eventos	5	91	77	2	175

Gráfico N°14



Fuente: gráfico de realización propia en base a estadística realizada por alumnos de la *Universidad Nacional del Sur* para BBB durante la realización de partidos oficiales en Marzo 2012 y Mayo 2013.

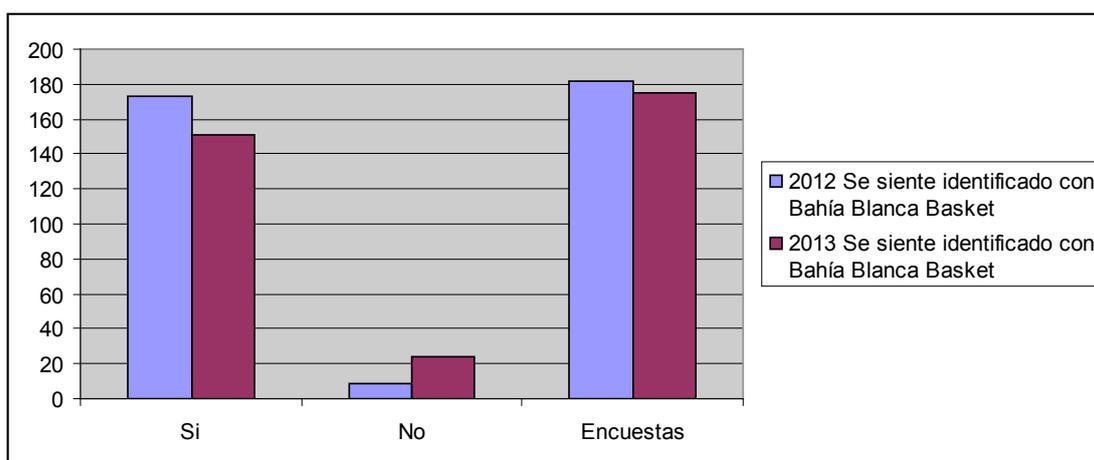
## Identificación con BBB de la gente que va a ver los partidos al estadio

**Cuadro Nº15**

	Si	No	Encuestas	Prom. Si
2011 no existe información				
2012 Se siente identificado con Bahía Blanca Basket	173	9	182	95%
2013 Se siente identificado con Bahía Blanca Basket	151	24	175	86%

### Gráfico por cantidades

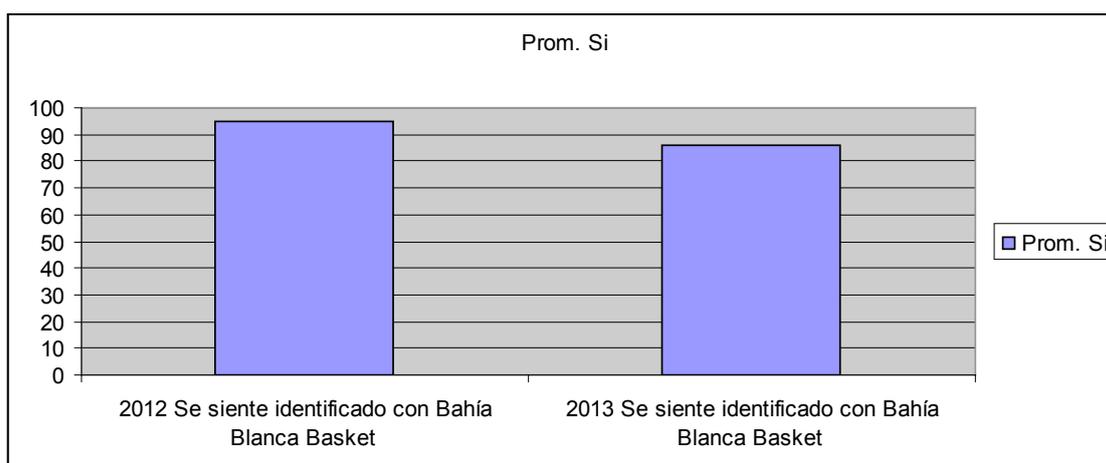
**Gráfico Nº15**



Fuente: gráfico de realización propia en base a estadística realizada por alumnos de la *Universidad Nacional del Sur* para BBB durante la realización de partidos oficiales en Marzo 2012 y Mayo 2013.

### Gráfico por porcentaje total

**Gráfico Nº16**



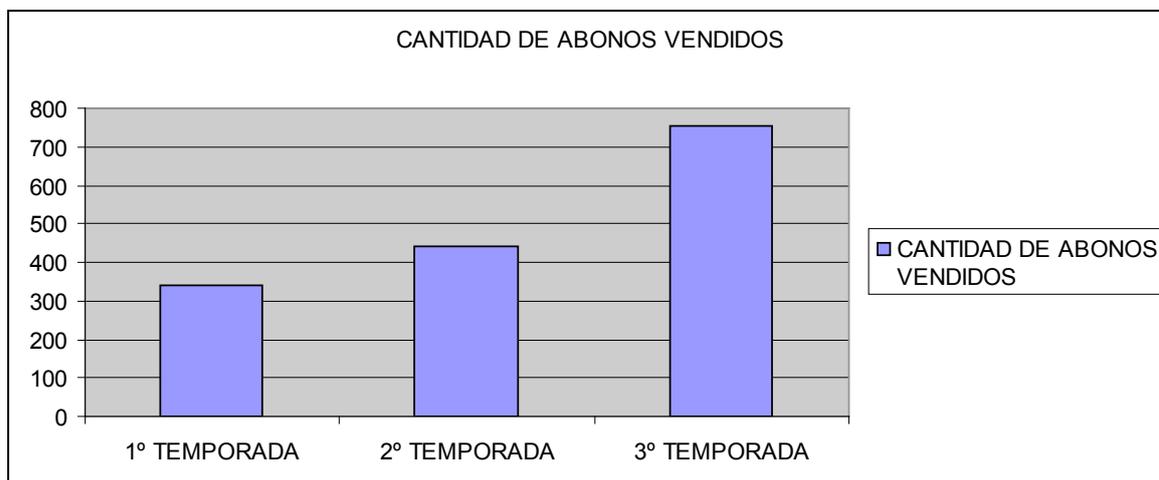
Fuente: gráfico de realización propia en base a estadística realizada por alumnos de la *Universidad Nacional del Sur* para BBB durante la realización de partidos oficiales en Marzo 2012 y Mayo 2013.

**Cantidad de abonos vendidos por temporada** (*Abono* es el pase para ver todos los partidos del año).

**Cuadro N°16**

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>CANTIDAD DE ABONOS VENDIDOS</b>	339	443	756

**Gráfico N°17**

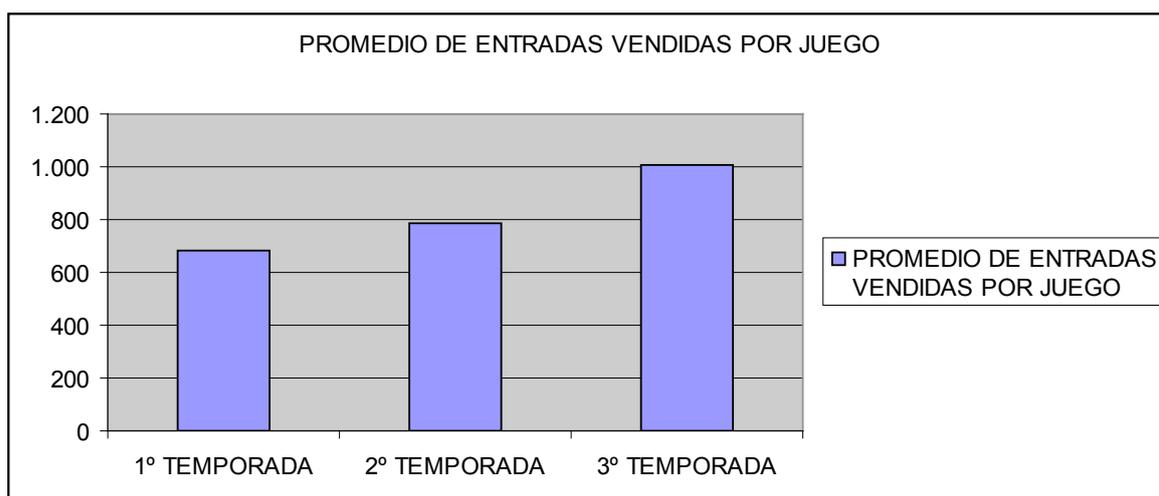


**Cantidad de entradas vendidas promedio por partido por temporada**

**Cuadro N°17**

	1º TEMPORADA	2º TEMPORADA	3º TEMPORADA
<b>PROMEDIO DE ENTRADAS VENDIDAS POR JUEGO</b>	682	788	1008

**Gráfico N°18**



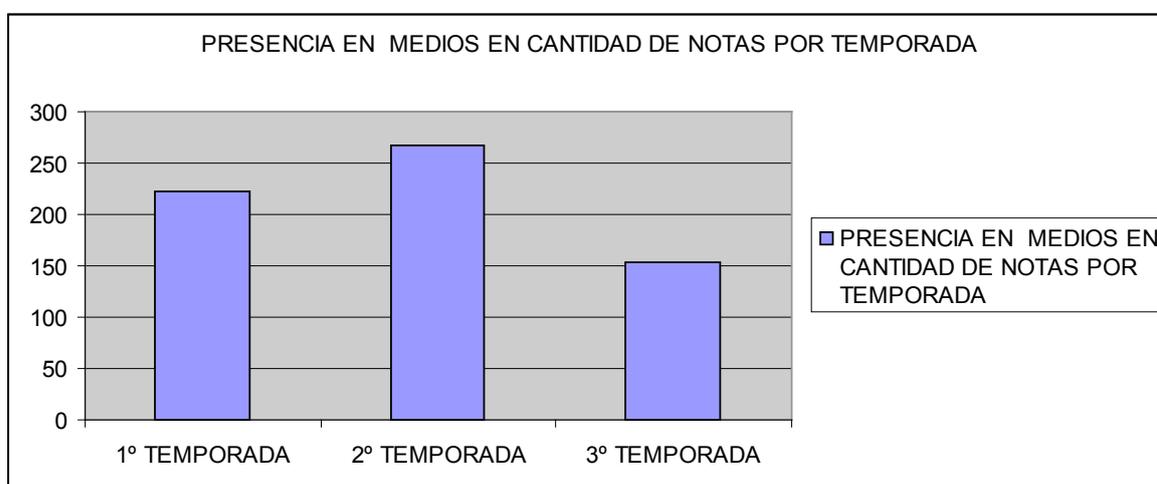
**Resultados de la relación de BBB en medios de comunicación locales y nacionales:**

**Presencia de BBB en medios de comunicación gráficos, Internet y audiovisuales según cantidad de notas publicadas acerca de BBB.**

**Cuadro N°18**

	<b>1º TEMPORADA</b>	<b>2º TEMPORADA</b>	<b>3º TEMPORADA</b>
<b>PRESENCIA EN MEDIOS EN CANTIDAD DE NOTAS POR TEMPORADA</b>	223	267	153

**Gráfico N°19**



Fuente: gráfica de realización propia en base a datos extraídos de informes anuales 2011, 2012 y 2013 de agencia de medios *Depende Comunicación*.

### **Otros resultados obtenidos por BBB en las primeras tres temporadas del proyecto:**

#### **Premio a la *Mejor Dirigencia* 2011, 2012 y 2013.**

La organización fue premiada las tres temporadas de forma consecutiva como la *Mejor Dirigencia*. Este premio lo instituye la *Asociación de Clubes de Básquetbol* y el *Diario Olé* al cierre de cada temporada de la Liga Nacional de Básquetbol y participan de éste los dieciséis clubes que compiten en el máximo nivel profesional del país. Para dicho premio se tiene en cuenta la capacidad de cada organización de gestionar su institución. Votan para determinar al ganador la mayoría de los periodistas especializados en básquetbol del país.

#### **Proyectos a futuro y apoyo del *Municipio de Bahía Blanca***

La relación con el municipio se ha consolidado y BBB es valorada por el *Secretario de Deportes del Municipio* como *una organización trascendente a nivel deportivo y social dentro de la ciudad*. Por ello se tienen perspectivas de crecimiento a futuro en tanto *BBB es un vehículo para generar integración social a través del deporte*. Las perspectivas de trabajo en conjunto prevé la puesta en valor en conjunto de un espacio municipal para que funcione como Polideportivo Municipal donde entrene a su vez el equipo profesional, y una escuelita de básquetbol para niños en una zona que no existen clubes de básquetbol en veinte cuadras a la redonda.

#### **Proyecto de ordenanza para declarar a BBB de Interés Municipal por el *Consejo Deliberante de Bahía Blanca***

Tomando como referencia toda la tarea llevada adelante por *Bahía Blanca Basket* en tanto representante deportivo a nivel nacional de la ciudad, la organización de BBB se encuentra en vías a ser declarada por el Consejo Deliberante de la ciudad como *Proyecto de Interés Municipal*. Mediante este proyecto de ordenanza (expediente 186/2013) se reconoce la importancia de BBB como entidad de interés social y público para la ciudad mencionando las acciones llevadas a cabo por la misma en estos tres años de existencia. Más allá del proyecto de ordenanza en sí, cabe destacar la enumeración de motivos que se establecen en dicho texto, en los cuales se reconoce públicamente cada acción llevada adelante por BBB (Anexo XI).

### 5.3.8 Tabla de Correspondencia

Cuadro Nº19

MISIÓN					
Recuperar la identidad de Bahía Blanca como “capital del básquet argentino” generando sentido de pertenencia y orgullo.					
VISIÓN					
Trascender desde el deporte hacia lo social. Ser el equipo donde todos los jugadores en formación pretendan jugar Brindar un espectáculo que nuclea al público del básquetbol. Desarrollar una gestión innovadora, de excelencia, que sirva de modelo en todo el país.					
CUADRO DE CORRESPONDENCIA					
AREA DE TRABAJO	MISIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO	ACCIONES REALIZADAS	ACTORES INVOLUCRADOS		RESULTADOS OBTENIDOS
			INTERNOS	EXTERNOS	
Dirección de Comunicación y Marketing	Establecer y mantener Objetivos y Metas dentro de su sector. Asesorar en temas referidos a imagen institucional y general del Proyecto, relaciones institucionales, marketing, comunicación y comercialización coordinando las actividades.	Mapa de espacios publicitarios, Tríptico de Presentación institucional, Diseño de ubicación de cartelera rediseño del logo y escudo de Bahía Estudiantes, Diseño de Camiseta, Guía de colores, Afiches y campaña por redes sociales, Reuniones con potenciales auspiciantes, Contacto permanente de la organización con los auspiciantes, Cena de fin de año, Carpeta para auspiciantes, Diseño de ubicación de cartelera, Campaña de afiches callejeros, Aviso en diario local, Campaña de renovación de	Director de Comunicación, Responsable de Prensa, Responsable de Espectáculo, Presidente	Auspiciantes, Gobierno local, Potenciales Auspiciantes	Aumento de la Cantidad total de auspiciantes por temporada. Incorporación de auspiciantes año a año. Alto grado de Renovación total de auspiciantes por temporada. Crecimiento

		abonados, Cena de comienzo de año, Entrega de presentes de fin de año, Desayuno deportivo AD, Plateas especiales para auspiciantes, Publicidad audiovisual.			progresivo de Participación porcentual del Estado (Municipal y Provincial) en el presupuesto total de BBB. Variabilidad positiva de una temporada a la siguiente en porcentaje del presupuesto total del proyecto BBB. Aumento de Cantidad total de amigos de BBB en Facebook y visitas a la página web. Nivel satisfactorio de Información recibida acerca de BBB. Aumento del satisfactorio y disminución del Muy Satisfactorio en relación a la Calidad del entretenimiento y espectáculo durante los partidos. Disminución de la Identificación con BBB de la gente que va a ver los partidos al estadio. Alta Presencia de BBB en medios de comunicación gráficos, Internet y audiovisuales según
<b>Área de Espectáculo</b>	Generar valor agregado al espectáculo deportivo coordinando la puesta en escena del equipo dentro y fuera del estadio, los eventos especiales en los espacios de entretiempo deportivo y la atención al espectador, para mantener la imagen de Bahía Blanca Basket ante el público y los auspiciantes.	Gigantografías con los jugadores de Bahía, Gráficas con la historia del básquet la ciudad en la pasarela de ingreso al estadio, Señalética, Espacio VIP, Código de comportamiento del espectador, Remodelación y ambientación de vestuario, Identificación de acceso a estadio, Etiquetado de materiales de trabajo, Sorteos de entradas, Día del auspiciante, Pósters del equipo, Día del hincha, Homenajes, Ambientación especial para la etapa de Playoffs, Diseño de tarjetas personalizadas con la foto de cada jugador, Ampliación del espacio para prensa, Planificación del partido como evento integral, Pantallas gigantes, Mascota del equipo, Remeras para regalar de visitante, Promociones, Retiro de camiseta Espil, Oficina de entrenadores.	Director de Comunicación, Responsable de Prensa, Responsable de Espectáculo, Director Deportivo	Auspiciantes, Periodismo, Aficionados que asisten a los partidos.	

<p><b>Área de de Acción Social</b></p>	<p>Diseñar, implementar y coordinar los Proyectos de Acción Social que se llevan a cabo en Bahía Blanca Basket para promover la interacción del equipo deportivo con los actores sociales de diferentes instituciones.</p>	<p>Stand en Feria USB, Bahía por los clubes, Mini básquet a la cancha, Integra+, Bahía Cuida tu corazón, Quedate en la escuela, Históricos a la cancha, Visita de los jugadores a la Feria Internacional que se realiza en la ciudad, Visitas a instituciones, Charlas en instituciones sobre entrenamiento y deporte.</p>	<p>Director de Comunicación, Responsable de Prensa, Responsable de Espectáculo, Director Deportivo</p>	<p>Auspiciantes, Instituciones locales, Gobierno local, Periodismo.</p>	<p>cantidad de notas publicadas acerca de BBB en los primeros dos años y disminución en el tercero. Premio a la Mejor Dirigencia 2011, 2012 y 2013.</p>
<p><b>Área de Prensa</b></p>	<p>Asegurar de manera eficiente que se cumpla el proceso de elaboración redacción y distribución de las informaciones y el material de interés de Bahía Blanca Basket, y gestionar la relación con los medios de prensa, con la finalidad de garantizar una adecuada comunicación y la difusión de las actividades del equipo y el propósito de la organización.</p>	<p>Redes sociales y página web, Acceso público al Plan de Gestión 2010-2014, Protocolo de Prensa y comunicación, Medición de la aparición en medios, Presentación pública local, Presentación pública nacional, Sesión de fotos, Contacto permanente de la organización con los medios de comunicación, Carpeta para prensa, Bahía Basket APP, Media Day, Cena de medios, Día de medios nacionales, Documental Canal Encuentro, Muestra fotográfica.</p>	<p>Director de Comunicación, Responsable de Prensa, Responsable de Espectáculo, Director Deportivo</p>	<p>Periodismo local y nacional, Auspiciantes, Potenciales auspiciantes, Gobierno Local.</p>	

(Fuente: elaboración propia)

### 5.3.9 Análisis de resultados

Los resultados obtenidos en base a la información recabada a fines de la investigación y en relación estrecha con los objetivos y preguntas planteadas a priori, pueden ser analizados desde diferentes lugares. En un principio y sin tener en cuenta esta enumeración como un orden de mérito, se pueden establecer criterios relacionados con los procesos en relación a los auspiciantes del proyecto. En este sentido, analizar la relación con los auspiciantes no implica establecer un desarrollo de la economía de la institución, sino de su capacidad de gestionar la comunicación y generar resultados en ese sentido. A partir de la información recabada en base a las entrevistas y documentos facilitados por la organización, el trabajo llevado adelante para captar auspiciantes tiene un claro foco en generar relaciones con las empresas a partir de establecer vínculos personales mediante reuniones, presentaciones y contacto telefónico permanente, como también formalizar espacios de reconocimiento público con las empresas. La implicación de los auspiciantes se lleva mas allá de la cartelería publicitaria que aparece en el estadio, estableciendo vínculos que se sustentan en el carácter emotivo de las acciones de reconocimiento y en la capacidad de BBB de generar e intermediar lazos con otras instituciones de la ciudad. Se puede observar que el apoyo de empresas hacia el proyecto creció de la primera a la segunda temporada de 36 a 46 y continuó creciendo en número de auspiciantes en la tercera temporada llegando a contar con 53 auspiciantes. Si bien el crecimiento de la primera temporada a la segunda es mayor en cantidad (13 nuevos auspiciantes) que el de la segunda a la tercera (10 nuevos auspiciantes) cabe mencionar que el universo de empresas con la capacidad de poder destinar apoyo al proyecto en la ciudad es limitado. Por otro lado, es importante destacar que la baja de auspiciantes del proyecto es relativamente baja en comparación con el total de auspiciantes totales por temporada. Sólo dejaron de ser parte de Bahía Blanca Basket, tres empresas en la segunda y tres empresas en la tercera. Este último dato puede ser tomado como un indicador de la fidelidad que ha creado el proyecto con sus auspiciantes en base al trabajo permanente en los puntos mencionados: acciones sociales conjuntas, desarrollo de las relaciones personales e institucionales y reconocimiento público. Puesto de otra manera, fueron renovados en un alto porcentaje (33 de 36 en la segunda temporada y 43 de 46 en la tercera) los compromisos de apoyo.

Si bien no se cuenta con números en cantidad de aporte total del Estado a BBB, es posible visualizar el crecimiento de la relación tanto términos cuantitativos como cualitativos. En cuanto los primeros se puede verificar el incremento año a año del porcentaje de participación del Estado en el presupuesto total de BBB que paso de un 8% en el primera año, a un 10% en el segundo y un 12% en el tercero, teniendo en cuenta que el presupuesto total de la

organización también fue en crecimiento (28% en la segunda temporada y 29% en la tercera). Tal mencionó Néstor Carrizo, Director de Comunicación y Marketing de BBB, la organización se planteó un tope del 15% de participación del Estado en presupuesto de cara al futuro, de manera que la sustentabilidad financiera del proyecto no dependa de un solo actor. A nivel cualitativo, debe evaluarse la gestión en conjunto que se encuentra proyectada para la próxima temporada de poner en valor un espacio polideportivo que se encuentra en un barrio periférico de la ciudad donde funcionará una escuela de básquet para la gente del barrio y asimismo el equipo profesional realizará sus entrenamientos diarios en ese mismo predio. El *Secretario de Deportes* del Municipio, Sr. Bernardo Stortorni, valoró positivamente tanto la relación con BBB como la importancia del proyecto para la ciudad en dos sentidos: el de fomentar la práctica deportiva en la sociedad y el de llevar el nombre de Bahía Blanca por todo el país. Por otro lado, los programas sociales propios de BBB mencionados en la entrevista a Guillermo Cabo (Responsable de Acción Social de BBB), de los cuales algunos son llevados adelante en estrecha relación con el Estado, sumado al desempeño de BBB como organización modelo y la asociación de la imagen de la ciudad al proyecto a nivel federal son vehículo de reconocimiento para se encuentre en vías aprobación la *Ordenanza* que señala a BBB como proyecto de interés municipal por el *Honorable Consejo Deliberante* de Bahía Blanca. El hecho de la *Ordenanza* no es un resultado en sí mismo sino que conlleva implícitamente la aprobación, el reconocimiento y la re-afirmación del apoyo del Estado como actor importante dentro del mapa de actores que conforman la sustentabilidad de BBB. Este hecho se conjuga a partir del trabajo de gestión general de la organización, pero del cual se pretende destacar aquí todas las acciones de comunicación estratégica que dan solidez y legitimidad a BBB como institución deportiva en la ciudad y el país.

Los resultados en relación los aficionados medida a través de la cantidad de visitas tanto a la página web como a las redes sociales, en este caso Facebook, se establece como una medida de la el seguimiento de la gente para con el equipo y la organización en su conjunto. Por un lado el crecimiento en número de visitas totales a la página de *Bahía Blanca Basket* es un dato que referencia una mayor fidelidad y acompañamiento del proyecto deportivo e institucional paralelamente a un aumento de la masa de seguidores. Cabe mencionar que deportivamente las campañas del equipo fueron irregulares respecto de la tabla de posiciones, quedando novenos en el primer año, séptimos el segundo y doceavos el tercero. Es decir, habiendo sido la temporada del medio la mejor calificada deportivamente, donde el equipo mostró su mayor rendimiento, aparece una fuerte subida en todos aquellos resultados que respectan a la relación con los aficionados. El aumento de visitas a la web en la segunda temporada tiene un

152% de crecimiento respecto de la primera (de 48.741 a 123.034), que en la tercera continúa aumentando pero a un porcentaje menor que indica un 48% mayor de cantidad de visitas a la página web respecto de la anterior (de 123.034 a 182.943). En visitas totales es posible ver que en el total anual fue creciendo año a año de forma acumulativa y ascendente. Paralelamente a partir de los datos generados es necesario trazar una comparación con la cantidad de *amigos* en la cuenta oficial de Facebook de BBB, la cual muestra un desenvolvimiento similar a la web. El crecimiento mayor en cantidad de seguidores se da en la segunda temporada con un 114% (de 1012 amigos a 20169) y continúa aumentando para la tercera llegar a un 68% más que en la segunda (de 2169 a 3652). De esta manera, el pico máximo en cantidad de seguidores también se da en la tercera temporada teniendo en cuenta entonces que la cantidad de seguidores en general que buscan información y se interesan por el acontecer del equipo es cada vez mayor en número, acusando un pico de incremento en términos porcentuales en la temporada que mejor se desarrolló el equipo deportivamente. Contrariamente en la encuesta realizada por BBB acerca de la valoración que realizan las personas que van a la cancha en relación al grado de *satisfacción con la información recibida acerca de BBB en sus redes sociales y página web*, se puede advertir una muy leve disminución en el nivel “muy satisfactorio”. En tanto, el nivel “satisfactorio” se mantiene exactamente igual de la segunda a la tercera temporada. Es decir que si bien se incrementó la relación en términos de cantidad de seguidores que buscan información de BBB, no sucede así con la satisfacción acerca de la información que brinda la organización acerca de su acontecer deportivo e institucional, al menos en las personas que siguen de forma presencial al equipo en los partidos.

El índice de conformidad con el partido como evento integral es notablemente alto entre quienes asisten a dichos juegos. En relación a la calidad del entretenimiento y el espectáculo durante los partidos en dos temporadas consecutivas demuestra que si se suman las 79 respuestas de “satisfactorio” con las 91 respuestas de “muy satisfactorio” ofrecen un 97% de personas en la segunda temporada que disfrutaron con agrado del espectáculo ofrecido por BBB (170 de 182 encuestados). Si bien continúa siendo muy alto en la tercera temporada el índice de aceptación, aumenta la respuesta como “satisfactorio” con 91 respuestas positivas pero disminuye el “muy satisfactorio” a 77. Cabe tener en cuenta que el universo disminuye en 7 personas, por lo cual en términos comparativos porcentuales casi no habría modificaciones de una temporada a la siguiente. Si en la segunda la suma de los índices positivos (“satisfactorio” y “muy satisfactorio”) ofrecía un 97% en la evaluación de la calidad del entretenimiento durante los partidos, en la tercera ese porcentaje se mantiene casi estable en la comparación

interanual con un 96% de aceptación. Cabe mencionar que las respuestas que no tienen una opinión favorable, que corresponden a las personas que no se encuentran satisfechas con la calidad del evento brindado han disminuido de un año al otro. En términos porcentuales se puede considerar alto, ya que del total del universo encuestado, hubo 10 personas que en 2011/12 no se encontraban a gusto, disminuyendo tal número a 5 personas que en 2012/13 no aprobaban con satisfacción, es decir un 50% de diferencia interanual.

En base a datos de información estadística con los que se cuenta para analizar los resultados, se propone cruzar tres datos estadísticos. El primero corresponde al nivel de identificación de la gente que concurre a los partidos para con *Bahía Blanca Basket*. El segundo corresponde a la cantidad total de abonos vendidos por temporada y el tercer dato surge a partir del promedio de entradas vendidas por partido en cada año. La identificación de la gente que asiste a los partidos para con BBB si bien es alta con un 95% en la segunda temporada, y continúa siendo alta en la tercera temporada con el 86% de identificación, la progresión es negativa. De hecho es posible establecer que hay menos gente identificada con BBB luego de tres temporadas. Sin embargo, es evidente el crecimiento de la organización en cuanto a convocatoria de público. La progresión de venta de entradas por partido en ventanilla fue aumentando de 682 por partido en el primer año, a 788 en el segundo y 1008 el tercer año. Del mismo modo aumentó proporcionalmente a la venta de entradas por partido, la venta de abonos para cada temporada. Habiéndose vendido 339 abonos en la primera temporada, creció a 443 en la segunda y a 756 en la tercera. Es decir, que si bien la identificación de la gente con BBB es alta, muestra una ligera tendencia a disminuir que no se corresponde con el fuerte crecimiento en cantidad de gente que asiste a los partidos. De algún modo puede establecerse tomando como criterio también la alta conformidad con el espectáculo, que la gente acude a los partidos más allá de su identificación pasional con el equipo, como un entretenimiento.

## 6. CONCLUSIONES FINALES

Como se anunciara en la introducción, en este estudio se vincularon como conceptos clave el *deporte* y la *comunicación* en el propósito de atender algunos interrogantes, y a la vez en el de abrir interpretaciones necesarias. También en la expectativa de comprender aspectos de una realidad por ambos constituida, como parte de un campo de conocimiento posible, el de las organizaciones deportivas en perspectiva de las ciencias sociales.

En la perspectiva señalada, entender, interpretar el *deporte* como fenómeno social implica necesariamente atender a múltiples manifestaciones e implicaciones posibles en su relación con la vida urbana; a partir de lo cual necesariamente conlleva a interrogarlo, interpelarlo en sus formas de manifestación cultural, en sus vinculaciones con las organizaciones deportivas en general, y en este caso con un tipo de organización deportiva en el que se desarrolla. En esta perspectiva, y en la pretensión del estudio, es necesario reunir los elementos teóricos que orientan, explican y justifican al deporte en ese marco de formas y prácticas sociales y dan lugar a esas producciones de sentido.

Del recorrido trazado en el marco teórico, a partir de considerar las diferentes vertientes teóricas modernas, se logra colocar al concepto de deporte en perspectiva de análisis para observarlo y examinarlo particularmente en las relaciones que sostiene en el orden social, en tejidos organizativo e institucional. También se recupera al concepto *actividad física*, necesariamente, en perspectiva social, de modo de ampliar la perspectiva de interpretación. Los sujetos se convierten en espectadores, practicantes o bien establecen vínculos que responden a modos de interpretar y significar las organizaciones, las instituciones, y por ello la sociedad que habitan. De ningún modo pueden obviarla. Esta sola idea pone al descubierto una serie de factores y dimensiones posibles de ser analizadas, que componen múltiples y diversas líneas de estudio.

En la investigación se plantean tres ejes desde los cuales se refiere al deporte. Un primer eje vinculado a relaciones entre *el espacio y el deporte*; un segundo eje, afín a *valores en relación al deporte*; y, un tercero desde el cual se relacionan *el bienestar y el deporte*.

En relación al primer eje, *el espacio y el deporte*, éste permite observar los lugares donde el deporte se practica. Desde allí se puede comprender la significación y la ascendencia que

tiene, en tanto forma de actividad física masivamente elegida, en los centros urbanos. También se desprenden dos temas de análisis: la relación entre el espacio y la identidad de grupo, y la configuración de espacios públicos en torno a la actividad física. Respecto al espacio y la identidad de grupo puede decirse que implica y supone atender a la comunión entre el lugar donde se realiza la práctica -mayormente instalaciones de clubes- y la identidad de una comunidad, o bien de un barrio en su territorio. En este sentido, puede decirse que el resguardo del territorio puede interpretarse como íntimamente vinculado a la definición etimológica del deporte como *ex – porte*, es decir la defensa fuera de “las puertas”. Llevado esto a la perspectiva de análisis desde la que se desarrolla el estudio, la disputa territorial se da no sólo a través de la contienda deportiva sino paralelamente en tanto disputa en el plano de lo simbólico. En cuanto al segundo tema de análisis, que se desprende de la relación entre deporte y espacio, se destaca la implicancia que tiene la actividad física en el diseño y planificación de la ciudad posmoderna. Claramente, es en gran medida el trazado de los recorridos y anillos verdes en las ciudades actuales a partir de lo cual se acrecientan las posibilidades para la práctica deportiva. También la construcción de grandes centros o estadios deportivos es utilizada en buena medida para recuperar áreas no atendidas o desfavorecidas.

El segundo eje, *valores y el deporte*, desde el cual se propone analizar e interpretar el concepto deporte conduce a la posibilidad de educar en valores. En este sentido, tanto en su dimensión individual como colectiva, es el deporte, y a la vez actividad deportiva, un sistema que implica la aceptación de reglas de juego que coopera en la formación y adquisición de comportamientos esperados por la sociedad para la vida en general y en términos de un desarrollo esperado. Obviamente, pueden ponerse en discusión cuáles son aquellos valores que se transmiten, y a la vez según cada actividad. Sin embargo, es indudable que el deporte moderno como construcción de la misma sociedad postula desde sus reglamentaciones y estructuras una idea de relaciones más justas e igualitarias, aún cuando muchas acciones y situaciones parecieran alejarse de ello. A modo de breve recapitulación se pueden mencionar valores tales como respeto por las normas y reglas convenidas, las diferentes formas de relación que habilita entre ellas la amistad, el trabajo en equipo, el respeto la posibilidad de jugar, la comunión de esfuerzos en pos de un objetivo y el sentido de pertenencia, entre otras.

Como tercer eje de análisis se piensa la vinculación del *deporte y la búsqueda de bienestar*, entendido éste como el cuidado de la integridad física y emocional. El deporte se ha convertido tanto en una alternativa para acceder o disponer de beneficios en el orden de lo individual cuanto en una herramienta social para el cuidado de la población en tanto colectivo.

A la vez, es el deporte un medio para el logro de un bienestar que opera tanto nivel físico como emocional. En algún sentido, la práctica deportiva aparece principalmente como un factor de beneficio atado a la actividad física propiamente dicha, a lo cual se suma la posibilidad de generar emociones muy diversas, entre las cuales prevalecen las positivas en razón de habilitar el interactuar con otros y el pertenecer a un grupo o grupos. Siguiendo esta línea de reflexión y análisis, aún cuando no es estrictamente nuestro objeto, podría pensarse al deporte como una de las formas de higiene y salubridad de las ciudades en los próximos años a partir de dimensiones como transporte o alimentación (formas de locomoción y hábitos de nutrición) que pueden parecer lejanas o distantes en tanto no son inherentes a él, aunque sí claramente pueden entrar en relación con este y transformarlo además de transformarse como tales.

Atendida la definición de uno de los conceptos clave para este trabajo, es necesario desentramar a continuación el segundo de estos. En este sentido, en el marco conceptual se debate en primera instancia en torno a la idea general de *organización* para luego presentar al concepto de *organización deportiva*. El camino recorrido deja lugar en última instancia a la definición de *organización deportiva profesional* que define con mayor precisión la institución del caso de estudio sobre el que se trabaja. En ese marco, para comprender la ruptura teórica que aquí se presenta en relación a las organizaciones se hace necesario mencionar la concepción tradicional de organización en tanto “unidad social” que se organiza en torno a un conjunto de procedimientos. La organización tradicional se define a partir de sus aspectos entrópicos, siendo un núcleo mayormente cerrado y privado en la gestión de su información y sus relaciones. Para comprender parte de la complejidad propia del término *organización* se recupera el mismo en relación a la comunidad y el entorno en el que se desenvuelven. Incorporar una visión no lineal de las organizaciones de las organizaciones requiere pensar la posibilidad que ofrece el diálogo con el contexto en que se realizan. Una nueva forma de ver las organizaciones es precisamente el pensarlas a partir, no sólo de las relaciones hacia el interior sino –y sobre todo-, desde las múltiples dimensiones que se dan por fuera de la misma. Esta idea modifica los núcleos organizativos al punto que se generan disrupciones, y en diferentes niveles.

Así, considerando a las organizaciones de otro modo, con otras formas, caracterizadas de manera diferente, ya no como estructuras ni como estructuras verticales, es decir pensadas en otros formatos diversos y variables, horizontales o auto-organizados por mencionar algunas posibles, podremos observar y recuperar planos en los que la innovación, la creatividad cobran

un sentido fundamental dentro del trabajo otrora lineal y rutinario. Allí la sustentabilidad y la relación amigable con el medio ambiente pueden mutar de accesorias a centrales en la definición de proyectos. Allí la pretendida uniformidad propia de conceptualizaciones de estos tiempos mutan en áreas de trabajo permeables, dinámicas y variables que requieren de miradas e interpretaciones multi-disciplinarias.

Teniendo en cuenta esta introducción a un concepto de organización no tradición o no lineal cabe definir a las organizaciones deportivas. Una primera aclaración es que reconocer a una organización como *deportiva* implica un tipo de diferenciación que responde sólo a fines teóricos para reconocerlas en esa particularidad. Entre las organizaciones que se vinculan con el deporte como actividad principal se encuentran las *Organizaciones deportivas públicas, las empresas de servicios deportivos y las organizaciones deportivas privadas sin ánimo de lucro* mayormente conocidas como clubes (también asociaciones y federaciones). En este último grupo es en donde se alista el presente caso de estudio, de la *Asociación Civil Bahía Blanca Basket*.

La cantidad más amplia de clubes social-deportivos realizan un trabajo especialmente dedicado al desarrollo del deporte amateur. Sin embargo son muchos los que además de su tarea de formación y educación en diferentes actividades recreativas, culturales y deportivas también dedican gran esfuerzo a la participación dentro de instancias de circuitos profesionales. Son competencias profesionales aquellas en las cuales los jugadores y entrenadores perciben una remuneración a cambio de representar a la institución, siendo éste su principal empleo. Los clubes dividen sus funciones entre el deporte amateur y el deporte profesional. Aparece aquí la figura de *organización deportiva profesional (ODP)*, comprendiendo el área de un club que se dedica íntegramente a las tareas y actividades que competen al mundo del equipo profesional. A su vez dicho área debe estar compuesta por personal asalariado e idóneo en las diferentes áreas -deportiva, administrativa, comunicacional, de infraestructura, de marketing, de seguridad, comercial, de acción social-.

La *comunicación* en este sentido aparece como un espacio central y a su vez transversal, lugares desde donde se estudia el caso de *Bahía Blanca Basket* como organización deportiva profesional.

Aquí se ha entendido a la comunicación desde un marco teórico que la interpreta en un sentido estratégico, y en particular desde la *Nueva Teoría Estratégica*. Pensarla desde allí significa comprender a la comunicación como un conjunto de procesos continuos y complejos

a través de los cuales se configuran las relaciones e interacciones permanentes entre los sujetos, y a la vez en un contexto que se re-significa y modifica. Son estos actores quienes realizan la interpretación permanente y fluida de los escenarios que a su vez ellos mismos están transformando a partir de las tomas de decisiones. Es decir, lejos de una concepción lineal y matemática de la comunicación como transmisión de información, se la interpreta e intenta comprender en el marco de los procesos comunicativos continuos, como una trama relacional en que se negocian los sentidos en múltiples direcciones y dimensiones. En otras palabras, la comunicación es entendida a partir de la observación de las redes de relaciones que se desenvuelven de manera fluida en un contexto en constante transformación. Cada sujeto o institución es pensado a partir de la comunicación estratégica como un actor que debe ser interpretado tanto en su singularidad como en su relación con los demás actores en un dinamismo permanente. Esta idea, por cierto claramente compleja, permite visualizar las relaciones que se establecen y que se hace necesario reconocer para interpretar los escenarios que se hilvanan con una fluidez propia de las relaciones que lo enmarcan y significan. Es decir, se distancia de los planos estáticos de las situaciones, nos aleja de las perspectivas rígidas que empobrecen la interpretación y limitan los sentidos a un solo punto de vista o atención, y aproxima a la posibilidad de interpretación de los procesos y las organizaciones en su devenir constante y persistente aunque no por ello fijo e invariable, por el contrario variable e imprevisible.

Disponer de los conceptos principales en la manera aquí planteada no es un hecho circunstancial, significa poner en común ideas a priori independientes una de otra, pero que comparten una lógica de pensamiento. Dicho núcleo común se entabla a partir de fundamentos que reflejan una mirada del mundo basada en el hecho de tener consciencia real acerca de las acciones, decisiones y las consecuencias de las mismas.

Tomar distancia de perspectivas de pensamiento lineal, que responde a viejas estructuras de interpretación, resulta de reconocer que han mostrado sus límites y dificultades, no han logrado explicar convincentemente los problemas. En cambio, la incorporación de visiones integradoras componen un nuevo campo de herramientas conceptuales que favorecen el desarrollo como un camino (y no como un fin en sí mismo) a través de procesos sustentables e innovadores. De esta forma las estructuras monolíticas, homogéneas y la reproducción de modelos sin ningún tipo de anclaje temporal, espacial y fundamentalmente cultural, abren camino a estructuras flexibles y horizontales que celebran la creatividad, la participación y la diversidad.

Interpeladas las prácticas, reconociendo al investigador como parte del proyecto de *Bahía Blanca Basket* desde el comienzo del mismo en el año 2010, y destacando que los actores responsables de *BBB* -como proyecto y como institución- no refieren ni mencionan de forma explícita en ningún caso a la *comunicación estratégica*, sí se observa que lo hacen desde el uso de conceptos como *planificación estratégica* y *lineamientos de comunicación*.

Claramente, más allá del uso de la expresión, más allá de esta cuestión semántica, los directivos de *BBB* reflejan en sus documentos y entrevistas una clara y consciente aplicación de un sentido estratégico de la comunicación que se extiende a los primeros tres años de existencia de la organización. Allí se evidencia de manera focalizada la atención hacia los procesos de planificación de la comunicación y en el concepto mismo de *comunicación-acción* que llevan a la práctica.

Tal como surge de la investigación, el desarrollo de las relaciones institucionales de manera estratégica es el pilar fundamental de la comunicación de *BBB*. Los vínculos que la organización genera se basan en poder construir relaciones a largo plazo a partir de la interacción con cada uno de los actores involucrados en el proyecto. A la vez, dichas relaciones se constituyen de forma particular con cada uno de los actores que pueden pertenecer en términos generales al sector privado, sector público o bien otras organizaciones que componen el tejido social como organizaciones no gubernamentales, colegios, universidades, asociaciones, y otras. Para ello cada actor involucrado requiere un trato que se adecue a sus necesidades y demandas. Mientras algunas empresas privadas entablan una relación de patrocinio con *BBB* por su asociación de imagen al deporte, otras lo hacen como parte de su política de responsabilidad social empresaria, y otras para tener acceso a nuevos vínculos institucionales. Del mismo modo sucede en la relación con el Estado a nivel local o provincial, y con otras organizaciones, periodistas y demás actores relacionados con *BBB*. De esta manera la organización se vuelve flexible evitando aferrarse de manera ortodoxa a la planificación establecida, sin salirse a su vez de los cauces que la conforman en su *misión* y *visión institucionales*. La construcción y fortalecimiento de relaciones se da sobre todo a partir de la capacidad que tiene la *organización* de generar instancias para la interacción e integración de los muy diversos sectores y sobre todo en su vinculación con la comunidad. Sin dudas, tanto los actores y la organización en su conjunto cuanto los registros permiten observar que llevar a cabo diferentes actividades en conjunto con otras instituciones es en sí mismo un modo de comunicación, tanto para *BBB* como para los demás.

En este sentido los resultados obtenidos por *BBB* a partir de la implementación de *lineamientos y prácticas comunicacionales* pueden ser valorados a partir de distintos aspectos:

1) La capacidad de sobrellevar la transición de ser una institución nueva que en cierto modo viene a reemplazar otra que es tradicional en tanto equipo profesional de élite que representa a la ciudad a nivel nacional. La vorágine de posiciones encontradas respecto del cambio requiere de la capacidad de la organización de tratar cuidadosamente el proceso de transición, por lo que se respetaron durante los primeros dos años aquellas cuestiones simbólicas como los colores de la camiseta y el nombre del equipo, combinándolos con el nuevo proyecto. Se mantuvo abierto el diálogo, y una relación permanente, con los directivos del club así como también se brindó un fuerte apoyo al desarrollo de infraestructura y re-estructuración del deporte amateur.

2) *BBB* definió los actores institucionales clave con los que relacionarse para la construcción de un espacio de poder que le permitiera a la institución ganar apoyo a nivel local y nacional. Una institución nueva en un contexto institucional a nivel nacional en el que prima la permanencia de las estructuras tradicionales requiere de generar lazos de apoyo institucional para poder plantear cambios y transformaciones en la manera de gestionar el deporte. Los cambios propuestos por *BBB* fueron: desarrollo de un Plan de Gestión a 4 años (2010-2014); definición institucional de misión, visión, objetivos y valores; profesionalización rentada de todas las áreas de trabajo de la organización; capacitación específica para cada área de trabajo; Manual de Procedimientos donde se definen las tareas de cada área de trabajo. Todo ello a partir de un diagnóstico de situación y contexto desde el cual se establecieron estrategias para generar relaciones con los diferentes actores sociales e institucionales, necesarios tanto en lo institucional como en lo económico. En estos sentidos, las redes de relaciones que surgen de la indagación en documentos y entrevistas pueden dividirse dentro de seis grandes grupos: el Estado, las empresas privadas, los medios de comunicación, la comunidad, la Asociación de Clubes y otras instituciones locales. Cada uno de éstos grupos se sub-divide dentro de sí: el Estado a nivel Nacional, Provincial y Local; las empresas privadas que son patrocinadoras y las que no lo son pero podrían serlo; los medios de comunicación locales y nacionales; la comunidad es el público que sigue al equipo y va al estadio o el que no asiste a los partidos, así como también el que no sigue al equipo; y finalmente las demás instituciones locales que se conforma por un conjunto heterogéneo de relaciones de diferente índole como colegios, universidades, fundaciones, clubes locales, ONG, etc.

3) El desarrollo de contenido de la comunicación de *BBB* se realiza a partir de lineamientos de comunicación que comunes con respecto a todas las acciones que se realizan. Los lineamientos del contenido de la comunicación se encuentran documentados en los siguientes puntos: Bahía Blanca es la ciudad del básquetbol por su presente y por su historia; *BBB* no es una institución aislada sino parte de la comunidad; no compite con los 21 clubes de la ciudad sino que su tarea es el básquetbol profesional; brinda apoyo y estrecha colaboración para el crecimiento del basquetbol amateur de la ciudad; un partido de básquetbol es más de lo que sucede dentro de la cancha, es un espectáculo integral que nuclea y convoca; *BBB* es una institución que representa a toda una ciudad y no sólo a un club; *BBB* tiene una forma de hacer las cosas que no es la única ni la mejor pero es una propuesta que busca la excelencia de la gestión.

Puede leerse en las acciones que son concernientes a trabajar con cada uno de los actores institucionales un relato que va creciendo los vínculos con el paso de las temporadas. Si bien cada área de trabajo dialoga con actores diferentes, en ocasiones el trabajo se entrecruza, existiendo coherencia tanto las acciones como el discurso de todas las áreas. Por eso la organización conlleva asimismo la necesidad de pensar las relaciones a nivel interno. La separación de tareas no establece en este sentido dentro de *BBB* una delimitación concluyente sobre las prácticas concernientes a cada área sino que especifica responsabilidades sobre los actores que deben realizar las actividades en permanente inter-acción unos con otros. La designación de áreas con límites permeables permite la comunión de esfuerzos de acuerdo a las capacidades individuales de cada actor en relación a la necesidad del momento. Paulatinamente, la estructura de *BBB* evoluciona hacia una forma de trabajo horizontal, en la que tanto el Presidente del club como el Director de Comunicación marcan los horizontes generales encuadrados dentro de la misión y la visión institucional.

A partir de la *Misión* y la *Visión* planteada en el *Plan de Gestión* de *BBB* se generan con fines metodológicos en la investigación dos dimensiones que consisten en: sentido de pertenencia y representatividad; y tarea deportiva social.

Analizar la tarea respecto de la primera dimensión puede leerse desde varios aspectos. Implica reconocer en primera instancia el trabajo realizado para lograr convertirse en una *organización* sustentable desde el apoyo económico y la fidelización de empresas e instituciones estatales pudiendo crecer incluso en el presupuesto interanual. Al lograr un crecimiento en redes sociales y en presencia en medios de comunicación expone a la institución deportiva como

referente en la ciudad en los resultados obtenidos en la investigación que demuestran a su vez un crecimiento positivo respecto de la cantidad de personas que asisten a los partidos. Sin embargo impera atender a que disminuye de un año a otro la identificación y representatividad de dicha gente con el equipo. Es necesario destacar que la cuestión deportiva es el elemento fundamental para la convocatoria así como el anclaje territorial lo es para la representatividad. Se puede analizar el aumento en la cantidad de público año a año desde la comunicación como desde lo deportivo, siendo lo primero el motivo de este informe. Por tanto, cabe reconocer que las acciones llevadas adelante por *BBB* para mejorar tanto el espectáculo como la experiencia del aficionado sientan una base de público que si bien no siente desde un punto de vista pasional-emocional la identificación con la institución, sí disfruta de participar de un evento masivo de primer nivel lo cual aumenta la convocatoria de público en los partidos. La representatividad y el sentido de pertenencia a través de los años pueden crecer de acuerdo a la permanencia y la capacidad de la organización de generar vínculos más profundos con el espacio que representa.

La Tarea Deportivo Social se halla presente en el modo de comprender el deporte, y las necesidades que su desarrollo imponen en perspectiva social. Implica dotar al profesionalismo de acciones que le corresponden y que no siempre las *organizaciones deportivas profesionales* muestran. El deporte profesional encuentra su razón de ser en un sentido filosófico, e incluso moral, si es capaz de generar a su alrededor las condiciones para difundir la práctica de la actividad física deportiva y recreativa en todos los sectores de la población así como también en el crear sentido de pertenencia y educar en valores. No obstante, el estudio muestra que existe una cuenta pendiente sobre todo en ésta última. Sin embargo también puede señalarse que la propuesta de *BBB* de convertirse en una institución que no esté centrada meramente en lo competitivo para dedicar esfuerzos a crear conciencia saludable es un compromiso que vuelve al deporte profesional a su razón más noble.

Desde este enfoque puede verse también que *el caso de BBB* muestra cómo la relación entre el crecimiento en apoyo de las empresas y la responsabilidad social que excede y supera las fórmulas de marketing clásicas en tanto las acciones no reflejan ni proponen meras plataformas de comunicación e imagen. Pese a ello, es un desafío autoimpuesto por los actores dirigenciales trabajar para dotar a las actividades sociales de más y mejores contenidos en relación a los beneficios esperados de la práctica del deporte. En este sentido la capacidad generar redes para trabajar desde la triangulación de actores clave como son ONG, Estado y sector privado deja ver posibilidades de una serie de acciones que combinan el trabajo de los

tres sectores a nivel externo así como de varias áreas a nivel interno, viéndose beneficiadas todas las partes.

A modo de cierre, *Bahía Blanca Basket* aparece como una *organización deportiva profesional* que transformó dentro del basquetbol profesional a nivel nacional la manera de gestionar, sobre todas las cosas puso en relevancia el trabajo en comunicación de manera estratégica. Pueden considerarse ejes de tal implementación el tipo de diagnóstico realizado que consiste en reconocer los actores externos clave en la arquitectura de la organización a nivel económico e institucional. Asimismo el hecho de establecer un modelo de estructura organizacional flexible que le permite dialogar con los diferentes actores teniendo en cuenta las posibilidades y necesidades de cada uno para generar relaciones a mediano y largo plazo, y el trazado de una planificación basada en acciones que movilizan esta red de relaciones sin perder de vista la misión y la visión de la institución. Esta capacidad de innovación potenciada por el compromiso de sus actores internos y el liderazgo de sus directivos, dieron lugar a una nueva realidad, más inclusiva y sobre todo sustentable en el tiempo.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA HERNÁNDEZ, RUBÉN, Gestión y administración de organizaciones deportivas, Paidotribo, Barcelona, 2005
- AGUILERA ORTEGA, O., GONAZALEZ AGUILAR, I., Manual de buenas prácticas para las instalaciones deportivas, España, 2011.
- ARCHENTI, N., MARRADI, A., PIOVANI, J., Metodología de las ciencias sociales, Buenos Aires, 2007.
- BARTHES, ROLAND, Del deporte y los hombres, Paidós Ibérica, Barcelona, 2008.
- BILLINGS, ANDREW, La comunicación en el deporte, Editorial UOC, 2010.
- BILLINGS, A., BUTTEERWORTH, M., TURMAN, P., Communication and Sport: Surveying the Field, 2011.
- CAAMAÑO, JUAN SANTIAGO, AMORI, WALTER HERNÁN, La comunicación como herramienta de gestión en los clubes deportivos, Caso Gimnasia y Esgrima La Plata, FDPYCS-UNLP, 2012.
- CAMPOS LÓPEZ, CARLOS, Marketing y patrocinio deportivo, Ed. Gestió i Promoció Editorial (GPE), 1997.
- DE ALMEIDA, MARÍA DA CONCEISAO, Para pensar la complejidad, México, 2008.
- DESBORDES MICHEL, OHL FABIEN, TRIBOU GARY, Estrategias Del Marketing Deportivo: Análisis Del Consumo Deportivo, Editorial Paidotribo, Paris, 1999.
- EARNHEARDT, ADAM, Sports Fans, Identity, and Socialization: Exploring the Fandemonium, Ed. Lexington, 2012.
- FERRAND, ALAIN; CAMPS, ANDREU; TORRIGIANI, LUIGGINO, La gestión del auspiciante deportivo: principios estratégicos, operativos y jurídicos, Barcelona, Paidotribo, 2007.
- FONSECA FRANCO, INGRID, Planificación estratégica, Universidad del Centro de México, México, 2009.
- GARCÍA FERRANDO, M., Aspectos sociales del deporte, Madrid, 1990.
- -----, Deporte y sociedad, Madrid, Mº de Cultura, 1982.
- GALINDO CÁCERES JESÚS, La Ingeniería Comunicológica, Deporte Y Comunicación. El Proceso De Civilización En El Contexto Emergente De Una Nueva Perspectiva Constructiva De La Vida Social, Revista Razón y Palabra Nº69, México.

- GIULIANOTTI, R., Sport and Modern Social Theorists, Ed. Mc Millan, New York, 2004.
- GUTIERREZ MONTAÑA NELSON EDUARDO, Marketing deportivo, Universidad del Rosario, Bogotá, Colombia, 2008.
- HEINEMANN, KLAUS, Introducción A La Economía Del Deporte Paidotribo, 1998.
- HERNÁNDEZ, RUBEN A., Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas, Paidotribo, España, 2005.
- KURZWEIL, R., La tecnología: desarrollo exponencial, Conferencia en TED.com, Massachusetts, 2009.
- MARTIN MAURO ENRIQUE, Comunicación 2.0: La Afinidad Del Deporte Con Internet Y Las Redes Sociales, fragmento de tesis doctoral "Comunicación 2.0 aplicada a entidades deportivas".
- MARÍN MONTÍN, JOAQUIN, Imagen, comunicación y deporte. Una aproximación teórica, Visión Libros, Sevilla, 2009.
- -----, Deporte, comunicación y cultura, Visión Libros, Sevilla, 2012.
- MASSONI, S., "Comunicación Estratégica: comunicación para la innovación". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2011.
- -----, Comunicación estratégica: somos seres enred-dándonos. Fisec- Estrategias - Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de Lomas de Zamora, 2009.
- ----- "Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido". Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina, 2007.
- MATTELART, ARMAND, La Invención De La Comunicación, Ed. Siglo XXI, 2007.
- MEDIAVILLA, G., Comunicación corporativa en el deporte, Madrid, Gymnos, 2001.
- MOLINA, GERARDO, El fin del deporte, Paidós, 2007.
- MORAGAS SPA, MIQUEL DE, Los juegos de la comunicación, las múltiples dimensiones comunicativas de los Juegos Olímpicos. Madrid, Fundesco, 1992.
- -----Patrocinio, comunicación y deporte II: publicidad y patrocinio en eventos deportivos, 1996.
- -----, Patrocinio, comunicación y deporte. I: la comercialización del deporte en una sociedad mediática. II: publicidad y patrocinio en eventos deportivos, 2003.
- -----, Comunicación y deporte en la era digital [artículo en línea].Barcelona: Centre d'Estudis Olímpics UAB, Barcelona, 2007.

- -----, *Las claves del éxito: Impactos sociales, económicos, comunicativos y deportivos de las Olimpiadas de Barcelona 92*, UAB, Barcelona, 1996.
- MORALES SERRANO, F., *La comunicación planificada*, Tesis Doctoral, UAB, 2006.
- MORIN, EDGAR, *El paradigma perdido*, Kairos, Barcelona, 1974.
- MULLIN, B. J.; HARDY, S.; SUTTON, W. A., *Sport Marketing*. Human Kinetic Publishers. EEUU, 1993.
- OUGHTON, CHRISTINE, *Sport's contribution to achieving wider social benefits*, ESRC, Londres, 2007.
- PARIS ROCHE, FERNANDO, *La Planificación estratégica en las organizaciones deportivas*, Paidotribo, 2007.
- PEDERSEN, P., MILOCH, K., LAUCELLA P., *Strategic Sport Communication*, Ed. Human Kinetics, EEUU, 2007.
- PEREZ, RAFAEL A., *Estrategias de comunicación*, Barcelona, Ariel, 2001.
- PEREZ, R., MASSONI, S., *Hacia una teoría general de la estrategia*, 2008.
- RODRIGUEZ DIAZ, ALVARO, *El deporte en la construcción del espacio social*, CIS, Madrid, 2008.
- SANAHUJA PERIS, GUILLERMO, *La Comunicación Corporativa Y El Marketing En Los Clubes Deportivos Españoles. Retos Y Modelos Para Alcanzar La Excelencia*, UJI, España, 2012.
- -----, *La Comunicación Corporativa Y El Marketing En La Gestión De Entidades Deportivas: Análisis De Procesos En Los Clubes Deportivos Españoles. Retos Y Modelos Para Alcanzar La Excelencia*, UJI, España, 2012.
- -----, *Análisis de los procesos en la comunicación corporativa de los clubes deportivos profesionales españoles. Estudio exploratorio.*, UJI, España, 2012.
- SANCHEZ BUJAN, PABLO, *Técnicas de Marketing Deportivo*, Gradagymnos, España, 2004.
- SHILBURY D., WESTERBEEK H., QUICK S., FUNK D., *Strategic sport marketing*, Australia, 2009.
- STEINER, GEORGE, *Planeación estratégica*, CECSA, México, 1998.
- TRIADÓ IVERN, XAVIER M, *El Marketing en la Gestión Deportiva*, Ed. Gestió i Promoció Editorial (GPE), 1997

- VICENTE GAMBAU I PINASA; ANNA VILANOVA SOLER, OLEGUER CAMERINO FOGUET, DAVID J. MOSCOSO SÁNCHEZ (COMPS.), *Comunicación Y Deporte*, IX Congreso Aeisad 2006, Librerías Deportivas Esteban Sanz, Madrid, 2008.
  - VINNAI, G., *El fútbol como ideología*, Buenos Aires, Siglo XXI, 1974.
  - WAKERFIELD, KIRK L., *Team Sports Marketing*, Elsevier, Oxford, 2007.
-