

## COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA GESTIÓN DEPORTIVA

Mg. Juan Carlos Sanchez  
Universidad Provincial del Sudoeste  
juancarlos.sanchez@upso.edu.ar  
Lic. Mariano Porras  
Universidad Provincial del Sudoeste  
mporras@upso.edu.ar

### RESUMEN

Este trabajo de investigación se realizó como tesis de Maestría en Ciencias Sociales en la UNLP dirigida por el Prof. Osvaldo Ron (UNLP), e 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 – deporte – estrategia – gestión - organizaciones

### DESARROLLO

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 (Rodríguez Díaz, 2004) 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. (Marín Montín, 2012). 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 (Ron, 2006).

En la investigación que se expone 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 (Rodríguez Díaz, 2008). 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 (Pociello, 1995). 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 (Cantón Chirivella, 2001). 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 (Jackson, 2011).

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 (Schlemenson, 1990). 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 (Morín, 1990). 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 (Schunschny, 2007).

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, asociaciones y federaciones (Paris Roche, 2007). 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 (Acosta Hernández, 2005).

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* planteada por Alberto Pérez (Pérez, 2008) y Sandra Massoni (Massoni, Pérez, 2009). 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 (Massoni, 2007). 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 (Pascuali, 1972). 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 (Massoni, 2011). 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 empresarial, 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 son 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 básquetbol 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 en las acciones como en 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 consciencia 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.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ACOSTA HERNÁNDEZ, R. (2005) Gestión y administración de organizaciones deportivas, Paidotribo, Badalona.

CANTÓN CHIRIVELLA, E. (2001) Deporte, Salud, Bienestar y Calidad de Vida, Cuadernos de Psicología del Deporte, Universidad de Murcia.

JACKSON, R. (2012) Designing Healthy Communities.

MARÍN MONTÍN, J. (2012) Deporte, comunicación y cultura, Visión Libros, Sevilla.

MASSONI, S. (2007) Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

MASSONI, S. (2011) Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación, Homo Sapiens Ediciones. Rosario, Argentina.

MASSONI S. y PÉREZ, R. A. (2009) Hacia una teoría general de la estrategia. El cambio de paradigma en el comportamiento humano, la sociedad y las instituciones, Ariel Ediciones, Madrid, España.

MORIN, E. (1990) Introducción al pensamiento complejo, Gedisa.

PARIS ROCHE, F. (2007) Planificación estratégica de entidades deportivas, Paidotribo.

PÉREZ, R.A. (2008) Estrategias de comunicación, Ariel Ediciones, Barcelona.

PASQUALI, A. (1972) Comunicación y Cultura de Masas, Caracas, Monte Ávila.

POCIELLO, C. (1995) Las culturas deportivas, Paris, PUF.

RODRIGUEZ DIAZ, A. (2008) El deporte en la construcción del espacio social, CIS, Madrid.

RON, O. y equipo, (2006) "Educación Física y deportes: las instituciones deportivas y sus actores", en: Revista Educación Física y Ciencia, Año 8, La Plata, DEF, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata.

SCHLEMENSON, A. (1990), La perspectiva ética en el análisis organizacional, Paidós.

SCHUSCHNY, A. (2007) La Red y el futuro de las organizaciones. Más conectados...¿Más integrados?, Colección Empresa, Editorial Kier, Buenos Aires, Argentina.