






# Módulo 1. Planificación de reuniones. (...)



## (...) Comunicación interna y externa dentro de una dirección deportiva

-  1. Introducción a la comunicación en la dirección deportiva
-  2. Comunicación interna en la dirección deportiva
-  3. Comunicación externa en la dirección deportiva
-  4. Planificación y gestión de reuniones en la dirección deportiva
-  Referencias

# 1. Introducción a la comunicación en la dirección deportiva

---

La comunicación puede definirse como el proceso a través del cual se transmite información entre dos o más entidades con el objetivo de generar un entendimiento común. Esta transmisión puede involucrar ideas, sentimientos, pensamientos y valores, utilizando diferentes canales y medios. Michael J. Reddy, en su obra *The Conduit Metaphor*, describe la comunicación como "una transferencia de pensamientos y emociones mediante un sistema de símbolos, hablados, escritos o gestuales, que son entendidos de manera similar por el emisor y el receptor" (Reddy, 1979, p. 290).

La comunicación efectiva es crucial para un director deportivo en una entidad de fútbol, ya que su capacidad para transmitir claridad y precisión en sus mensajes puede influir directamente en el rendimiento del equipo, la moral y la cohesión interna. Un director que comunica efectivamente puede gestionar mejor las expectativas, resolver conflictos y motivar tanto a jugadores como a personal técnico, lo cual es esencial para el éxito deportivo y organizacional. Según Lombardo y Eichinger (2000), una comunicación clara y eficaz es fundamental para liderar equipos de alto rendimiento, pues facilita la rápida toma de decisiones y ayuda a alinear los esfuerzos hacia metas comunes.

En el caso específico de un director deportivo, los siguientes puntos ilustran cómo una comunicación efectiva y sincera puede influir

positivamente en la gestión del equipo:

- **Construye confianza:** La sinceridad es un componente esencial para construir y mantener la confianza. En el ámbito de la dirección deportiva, la sinceridad del director no solo refuerza su credibilidad, sino que también fortalece la confianza entre todos los integrantes de la organización. Esto es crucial cuando se toman decisiones que afectan no solo los aspectos tácticos o estratégicos del club, sino también los personales y profesionales de los jugadores y el personal. Una comunicación sincera y transparente evita rumores y malentendidos que podrían desestabilizar el entorno del equipo.
- **Fomenta relaciones auténticas:** Permite el desarrollo de relaciones auténticas y profundas, lo cual es particularmente valioso en el entorno emocionalmente cargado del deporte. Cuando los jugadores y el personal sienten que se les habla con honestidad, es más probable que respondan con el mismo nivel de franqueza y compromiso, creando un entorno donde todos se sienten valorados y parte integral del equipo. Esto es esencial para el manejo de las emociones en situaciones de alta presión y competencia.

- Mejora la claridad del mensaje: La claridad es vital en la comunicación dentro de cualquier equipo, pero especialmente en el deporte, donde las instrucciones y estrategias deben ser comprendidas y ejecutadas con precisión. Una comunicación sincera elimina las ambigüedades y asegura que todos los miembros del equipo comprendan claramente las expectativas y los objetivos. Esto ayuda a alinear al equipo hacia un objetivo común y facilita la coordinación en la ejecución de las estrategias del club en todos los ámbitos.

La importancia de estos elementos se refleja en la literatura sobre liderazgo y gestión deportiva. Como mencionan Katzenbach y Smith en su estudio sobre equipos de alto rendimiento, la transparencia y la claridad en la comunicación no solo mejoran la eficiencia operativa, sino que también fomentan un entorno de trabajo más integrado y motivado (Katzenbach y Smith, 1993).

Para concluir esta introducción, cabe resaltar algunas de las características de la comunicación efectiva en el ámbito de la dirección deportiva:

- Claridad: la esencia de la comunicación. Comunicar de manera clara es crucial para evitar confusiones y malentendidos. Según Lumby y English (2010), el uso

de un lenguaje sencillo y directo, evitando jergas y términos técnicos complicados, asegura que el mensaje sea accesible para todos los oyentes, lo que es fundamental en un entorno diverso como el fútbol.

- Concisión: ser breve pero sustancial. Mantener los mensajes concisos es vital para captar y retener la atención. Weiss (2006) enfatiza la importancia de "ir al grano" y evitar divagaciones, ya que esto mantiene la eficacia de la comunicación y permite que los mensajes tengan un mayor impacto.
- Oportunidad: saber cuándo hablar y cuándo callar. Reconocer los momentos apropiados para hablar es crucial, y la oportunidad puede influir significativamente en la recepción del mensaje. Bodie et al. (2012) discuten el valor de la escucha activa y cómo el silencio puede ser una herramienta poderosa de comunicación, indicando reflexión, desacuerdo o la necesidad de más información.
- Adaptabilidad: ajustar el estilo de comunicación. Modificar el estilo de comunicación según la audiencia es clave para mejorar la comprensión y la conexión. La flexibilidad en diferentes medios y la capacidad de comunicarse efectivamente tanto en persona como a través de medios digitales son

habilidades esenciales para un director deportivo, como señalan Goleman et al. (2002).

- Dominio del argot futbolístico. Tener un buen conocimiento del argot y de los términos técnicos específicos del fútbol es crucial. Esto no solo facilita la comunicación clara de ideas estratégicas, sino que también muestra respeto y comprensión hacia los profesionales del deporte, como lo menciona Smith (2015). Saber cuándo y cómo utilizar el lenguaje técnico del fútbol en el contexto apropiado es fundamental para un director deportivo.

CONTINUE

## 2. Comunicación interna en la dirección deportiva

---

### 2A. FUNDAMENTOS DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

### 2B. CANALES EFECTIVOS DE COMUNICACIÓN INTERNA

### 2C. HERRAMIENTAS Y TECNOLOGÍAS

### 2D. FOMENTO DE LA TRANSPARENCIA Y COLABORACIÓN

En el ámbito de la dirección deportiva, la comunicación interna juega un papel crucial, actuando como el pegamento que une diferentes áreas de un club o entidad deportiva. Facilita la coordinación y colaboración eficiente, por lo que es fundamental para la gestión deportiva eficaz.

### ¿Con quién se comunica un director deportivo a nivel interno?

Un director deportivo en un club de fútbol se comunica con una red interna amplia y variada, que incluye:

- Con el equipo técnico: mantiene comunicación constante con entrenadores y asistentes para valorar el desarrollo y necesidades de los jugadores y del cuerpo técnico, el rendimiento del equipo y las necesidades de entrenamiento. La comunicación con *scouts* y analistas es clave para discutir posibles fichajes y evaluar el talento disponible.
- Con los jugadores: interactúa ocasionalmente con jugadores, especialmente en temas relacionados con decisiones estratégicas que afectan al equipo o negociaciones contractuales.
- Con la administración y el personal del club: colabora estrechamente con el departamento financiero en la gestión del presupuesto, planificación financiera y negociaciones salariales. Coordina con el departamento de

marketing y relaciones públicas para promover la imagen del club y gestiona, junto al departamento correspondiente, la comunicación con los medios. Además, se comunica con el departamento médico y el departamento de rendimiento físico sobre el estado físico y la salud de los jugadores.

- Con la junta directiva y otros directivos: mantiene informada a la junta directiva sobre el desarrollo deportivo del club y participa en la toma de decisiones estratégicas, presentando informes regulares sobre el rendimiento del equipo, el progreso en competiciones y las actualizaciones del mercado de fichajes.

### **Definición y objetivos de la comunicación interna**

La comunicación interna se refiere al intercambio estratégico de información, ideas y sentimientos dentro de una organización. Según Welch y Jackson (2007), es una herramienta multifacética que abarca desde comunicaciones formales, como memorandos y reuniones, hasta interacciones informales entre compañeros de equipo. Los objetivos incluyen la mejora de la colaboración, la eficiencia en la toma de decisiones y la creación de un ambiente de trabajo positivo.

### **Importancia en la gestión deportiva**

La comunicación interna efectiva es esencial para la unificación de objetivos entre diversos equipos y departamentos, lo cual es crucial para el éxito de cualquier entidad deportiva. Según Cornelissen (2017), también es vital para la motivación y participación del personal y juega un papel clave en la resolución de conflictos.

### **Estrategias para mejorar la comunicación interna**

Incluir reuniones regulares, utilizar herramientas de comunicación digital modernas y fomentar una cultura de *feedback* constructivo, son estrategias efectivas para mejorar la comunicación interna. Estas prácticas son

recomendadas por Quirke (2008), quien destaca la importancia de estas técnicas en entornos dinámicos como el deportivo.

### **Ejemplo de caso práctico (simulado)**

Un director deportivo necesita presentar un *dossier* con información del club y de la ciudad a un nuevo fichaje de la entidad. Para ello le solicita ayuda al departamento de Comunicación. ¿Qué debería estar incluido?

**El director deportivo, a nivel comunicativo, debe cumplir los siguientes objetivos con un nuevo fichaje o empleado del club que esté bajo su responsabilidad:**

1. Facilitar una integración suave mediante la asignación de mentores veteranos que ayuden a los nuevos fichajes a adaptarse a la cultura del club.
2. Organizar eventos de bienvenida y presentaciones formales para que los jugadores recién llegados se familiaricen con el personal, compañeros de equipo y las instalaciones.
3. Proporcionar información clara sobre las expectativas del club, roles individuales y la visión a largo plazo, asegurando una comprensión completa desde el principio.

Además, deberá solicitar al Departamento de Comunicación la elaboración de dos *dossiers* de presentación, uno para la ciudad y otro para el club, en los que se deberá incluir lo siguiente:

#### *Dossier* de presentación del club

- Historia y logros: breve reseña histórica del club, destacando momentos clave y logros significativos. Enumeración de títulos y reconocimientos obtenidos a lo largo de la historia.

- Filosofía y valores: descripción de la filosofía del club, sus valores fundamentales y la misión que guía sus acciones. Enfatizar la importancia de la ética deportiva y el compromiso con la comunidad.
- Estructura organizativa: presentación de la estructura interna del club, incluyendo el cuerpo técnico, el personal administrativo y otros roles clave. Destacar la colaboración y coordinación entre diferentes departamentos.
- Instalaciones y estadio: descripción detallada de las instalaciones de entrenamiento y del estadio principal. Inclusión de imágenes que resalten la modernidad y funcionalidad de las instalaciones.
- Cantera y desarrollo: información sobre el enfoque del club en el desarrollo de talento joven. Ejemplos de jugadores destacados que han surgido de la cantera del club.
- Afición y comunidad: resumen de la base de seguidores y la relación del club con la comunidad local. Inclusión de iniciativas de responsabilidad social y actividades de participación comunitaria.

#### *Dossier* de presentación de la ciudad

- Contexto histórico: breve historia de la ciudad, destacando aspectos culturales y sociales relevantes. Puntos históricos de interés que resalten la riqueza cultural.
- Atractivos turísticos: descripción de lugares emblemáticos y atracciones turísticas. Fotografías que destaquen la belleza arquitectónica y natural de la ciudad.
- Infraestructuras y servicios: información sobre infraestructuras clave como transporte público, hospitales y servicios educativos. Destacar la accesibilidad y comodidades que ofrece la ciudad.
- Clima y entorno: resumen del clima típico y características geográficas que hacen única a la ciudad. Inclusión de datos sobre actividades al aire libre y opciones de ocio.

- Cultura y gastronomía: descripción de la escena cultural local, eventos destacados y festivales. Mención de la diversidad gastronómica y restaurantes emblemáticos.
- Estilo de vida: reflexión sobre el estilo de vida en la ciudad, enfocándose en aspectos como el ritmo de vida, actividades recreativas y la hospitalidad local.

2A. FUNDAMENTOS  
DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA

2B. CANALES  
EFECTIVOS DE  
COMUNICACIÓN  
INTERNA

2C. HERRAMIENTAS Y  
TECNOLOGÍAS

2D. FOMENTO DE LA  
TRANSPARENCIA Y  
COLABORACIÓN

### **Reuniones presenciales y/o telemáticas**

- Aplicaciones: ideales para la discusión de las diferentes estrategias del club, revisiones de rendimiento y planificación estratégica de las decisiones a tomar.
- Beneficios: facilitan el lenguaje corporal y las reacciones inmediatas, elementos clave en la comunicación efectiva (Mehrabian, 1971).
- Desafíos: pueden ser difíciles de coordinar debido a horarios conflictivos y pueden consumir tiempo valioso si no se gestionan eficientemente (Rogelberg, 2019).

### **Correo electrónico y/o aplicaciones de mensajería (WhatsApp, Telegram, Slack, etc.)**

- Aplicaciones: utilizado para compartir documentos oficiales, comunicados generales y para mantener un registro formal de las comunicaciones.
- Beneficios: proporciona un registro escrito que puede ser útil para referencias futuras y es accesible para personas en diferentes zonas

horarias (Baron, 2003).

- Desafíos: el tono y la intención pueden ser malinterpretados. No es ideal para discusiones complejas o sensibles (Byron, 2008).

### **Plataformas digitales para la gestión de equipos y/o clubes (WyScout, Stats Perform, MediaCoach, etc.)**

- Aplicaciones: coordinación de entrenamientos, viajes, programación de partidos y comunicación rápida entre el equipo técnico y los jugadores.
- Beneficios: permite una comunicación instantánea y la posibilidad de crear grupos específicos para diferentes temas o equipos (Turban et al., 2018).
- Desafíos: puede generar sobrecarga de información, filtraciones y distracciones si no se usa de manera disciplinada (van Zoonen et al., 2017).

### **Estrategias para seleccionar el canal adecuado**

- Evaluación del contenido y la audiencia: diferenciar entre información que necesita ser compartida en detalle (reuniones) y aquella que puede ser comunicada de forma asincrónica (correo electrónico, plataformas digitales).
- Prioridad y urgencia: mensajes urgentes o de alta prioridad pueden requerir comunicación inmediata a través de llamadas o plataformas digitales.

### **Fomento de una comunicación efectiva**

- Capacitación en herramientas digitales: asegurar que todo el personal esté capacitado y cómodo con las herramientas digitales utilizadas.
- Normas de comunicación: establecer normas claras sobre cuándo y cómo utilizar cada canal, para evitar malentendidos y asegurar la eficiencia de todo el proceso.

2A. FUNDAMENTOS  
DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA

2B. CANALES  
EFECTIVOS DE  
COMUNICACIÓN  
INTERNA

2C. HERRAMIENTAS Y  
TECNOLOGÍAS

2D. FOMENTO DE LA  
TRANSPARENCIA Y  
COLABORACIÓN

En el ámbito de la dirección deportiva, el empleo de herramientas y tecnologías modernas es esencial para mejorar la comunicación y coordinación de tareas. Plataformas como Slack, Microsoft Teams y Trello ofrecen soluciones adaptadas a las necesidades de un entorno deportivo dinámico y colaborativo.

### **Slack**

- Aplicaciones: Slack se utiliza para la comunicación instantánea entre los miembros del equipo, permitiendo la creación de canales temáticos que pueden ser dedicados a diferentes aspectos de la gestión deportiva, como metodología de entrenamiento, logística de eventos y bienestar de los jugadores.
- Beneficios: esta plataforma favorece una comunicación rápida y efectiva, con la capacidad de integrar herramientas adicionales que pueden mejorar el flujo de trabajo, como bots para recordatorios o integraciones con sistemas de gestión deportiva (Knight, 2019).
- Desafíos: el desafío principal de Slack es la gestión del volumen de información, que puede ser abrumadora si no se establecen normas claras de comunicación (Wolff, 2016).

### **Microsoft Teams**

- Aplicaciones: Microsoft Teams es efectivo para la realización de reuniones virtuales, colaboración en documentos y la integración con otras

aplicaciones de Microsoft Office, lo cual es útil para la gestión administrativa y estratégica del club.

- Beneficios: su integración con Office 365 permite una gestión documental centralizada y facilita la colaboración en tiempo real, lo que es especialmente valioso en entornos donde la toma de decisiones es rápida (Buhse, 2018).
- Desafíos: puede requerir una curva de aprendizaje para aquellos menos familiarizados con el ecosistema de Microsoft, y la dependencia de una buena conectividad a Internet para su funcionalidad completa (Leidner y Kayworth, 2006).

## **Trello**

- Aplicaciones: Trello es utilizado para la gestión de tareas y proyectos, permitiendo a los directores deportivos y a sus equipos organizar y priorizar proyectos de manera visual.
- Beneficios: la interfaz de Trello es intuitiva y ofrece una visión clara del progreso de las tareas, lo que ayuda a mantener al equipo alineado y centrado en los objetivos (Fried y Hansson, 2015).
- Desafíos: su simplicidad puede ser un limitante para proyectos más complejos o que requieran una gestión más detallada de recursos (Ferrari, 2017).
- Estas herramientas tecnológicas no son las únicas existentes para la comunicación y coordinación efectiva dentro de la gestión deportiva. Existen numerosas otras que adaptan y facilitan el flujo de información y colaboración entre diferentes áreas y niveles en un club deportivo.

2A. FUNDAMENTOS  
DE LA COMUNICACIÓN  
INTERNA

2B. CANALES  
EFECTIVOS DE  
COMUNICACIÓN  
INTERNA

2C. HERRAMIENTAS Y  
TECNOLOGÍAS

2D. FOMENTO DE LA  
TRANSPARENCIA Y  
COLABORACIÓN

Fomentar un ambiente de trabajo transparente y colaborativo es fundamental en la dirección deportiva, ya que contribuye significativamente a la eficacia y cohesión de un equipo deportivo. La transparencia en la gestión deportiva asegura que todos los miembros del equipo, desde jugadores hasta el personal técnico y administrativo, están informados sobre las decisiones y estrategias del club. Esto facilita un ambiente de confianza mutua y apertura, lo cual es esencial para la alineación de objetivos y la cooperación eficaz. Tschannen-Moran (2014) resalta que la transparencia no solo mejora la comunicación dentro de los equipos, sino que también fortalece la confianza, un pilar clave para cualquier organización exitosa.

Además, establecer normas claras de comunicación y expectativas dentro del equipo es otro método efectivo para fomentar la colaboración. Crear un manual de operaciones o guías de comunicación puede ayudar a estandarizar procesos y asegurar que todos los miembros del equipo conozcan las mejores prácticas para compartir información y colaborar en proyectos. La investigación de Ancona y Bresman (2007) muestra que los equipos que tienen claras las reglas de interacción tienden a ser más exitosos, ya que estas normas facilitan una colaboración más estructurada y menos propensa a conflictos o malentendidos.

CONTINUE

## 3. Comunicación externa en la dirección deportiva

---

### 3a. Principios de la comunicación externa

En el ámbito de la dirección deportiva, la comunicación externa es igual de fundamental que la comunicación interna, actuando como un enlace entre el club o entidad deportiva y el mundo exterior. Esta forma de comunicación es esencial para mantener una imagen pública positiva y para el éxito comercial y deportivo del club.

#### ¿Con quién se comunica un director deportivo a nivel externo?

Un director deportivo en un club de fútbol interactúa con una variedad de actores externos clave, como los siguientes.

- Con los medios de comunicación: es crucial mantener una relación continua y sólida con los medios para gestionar la divulgación de información del club al público, incluyendo conferencias de prensa, entrevistas, reuniones personales con periodistas y comunicados oficiales.
- Con los patrocinadores y socios comerciales: es esencial para asegurar el apoyo financiero y promocional, la comunicación con estos grupos debe ser estratégica y diseñada para sostener relaciones duraderas.
- Con los aficionados: utilizando redes sociales y otras plataformas digitales, se mantiene una comunicación dinámica con los aficionados,

vital para fomentar su lealtad y apoyo continuo.

- Con las federaciones y otras entidades deportivas: involucra negociaciones y discusiones sobre regulaciones que pueden afectar el futuro del club. Por ejemplo: las normas del Fair Play Financiero de La Liga.
- Con jugadores de otros clubes: interacción que puede ser crucial durante periodos de transferencias o para explorar posibles fichajes.
- Con otros directores deportivos: para discutir posibles acuerdos, transferencias o colaboraciones en iniciativas comunes.
- Con agentes de jugadores: las negociaciones con agentes son fundamentales para las discusiones contractuales y para explorar nuevas oportunidades de fichajes.

### **Definición y objetivos de la comunicación externa**

La comunicación externa se refiere al intercambio estratégico de información entre una organización y su entorno externo. Según Cornish (2014), esta comunicación incluye una variedad de tácticas y mensajes diseñados para proyectar la imagen deseada de la organización y para interactuar eficazmente fuera de la estructura interna. Los objetivos principales son construir y mantener una imagen pública positiva, gestionar las percepciones del público y asegurar un apoyo externo continuo.

### **Importancia en la gestión deportiva**

Una comunicación externa efectiva es vital para alinear la percepción pública con los objetivos y valores del club. Argenti (2016) sostiene que una gestión adecuada de la comunicación externa puede influir positivamente en la reputación del club, atraer inversiones y mejorar las relaciones con los *stakeholders*. Además, impacta directamente en la estabilidad financiera del club y en su capacidad para negociar con otras entidades deportivas y atraer talento.

## **Estrategias para mejorar la comunicación externa**

Las estrategias efectivas incluyen la planificación estratégica de las comunicaciones, el uso de diversas plataformas para alcanzar audiencias específicas y mantener un mensaje coherente. Además, Smith y Taylor (2014) recomiendan la capacitación continua en gestión de crisis y comunicación pública para preparar al equipo para manejar situaciones que puedan afectar la imagen del club.

### **3b. Estrategias de la comunicación externa** —

El desarrollo de estrategias de comunicación externa efectivas es esencial para cualquier director deportivo que busque optimizar la imagen y la visibilidad de su club. Estas estrategias deben ser multifacéticas y adaptarse a las diversas audiencias externas, incluidos aficionados, medios de comunicación, y socios comerciales.

- **Estrategia de Relaciones Públicas:** Las relaciones públicas son vitales para gestionar la imagen pública de un club deportivo. Esto incluye organizar conferencias de prensa, especialmente en la presentación de nuevos fichajes o en la gestión de crisis, como puede ser un caso de comportamiento inadecuado de algún jugador. Según Argenti (2016), una gestión efectiva de las relaciones públicas ayuda a moldear la percepción pública y puede fortalecer la reputación del club en momentos críticos. Un ejemplo notable de esto fue la gestión del FC Barcelona tras la consecución del 'sextete' donde el club utilizó eventos, conferencias de prensa, publicaciones en diferentes medios, etc para capitalizar una victoria única y reforzar una imagen de resiliencia y éxito basada en la metodología de su cantera frente a los proyectos deportivos de otros clubes competidores. En resumen, no era solo ganar el sextete, era hacerlo, además, con los de casa.

- Estrategia de *marketing* digital: la presencia *online* de un club es decisiva en la era digital. Las plataformas de redes sociales como Twitter, Instagram y Facebook permiten una comunicación directa con los aficionados, ofreciendo actualizaciones del equipo, noticias, y contenido interactivo que aumenta el compromiso y la lealtad de los seguidores. Kaplan y Haenlein (2010) subrayan la importancia de estas herramientas para fomentar la participación de los aficionados y crear una comunidad sólida en torno al club. Por ejemplo, el FC Barcelona utiliza Instagram para compartir entrenamientos en vivo y momentos detrás de cámaras, lo que permite a los aficionados sentirse más cercanos a sus jugadores y al club.
- Estrategia de comunicación interorganizacional: la comunicación efectiva con otras organizaciones deportivas, federaciones y clubes es crucial para la negociación de transferencias y la coordinación de eventos deportivos. Cornelissen (2017) señala que una comunicación interorganizacional efectiva puede facilitar relaciones más armoniosas y beneficiosas dentro de la industria, esencial para las operaciones del club. Un ejemplo de esto es la colaboración entre el FC Barcelona y UNICEF y/o ACNUR, donde la comunicación y coordinación efectiva entre ambas organizaciones han permitido realizar campañas conjuntas que benefician tanto a la imagen del club como a los objetivos de la ONG.

### **Figura 1. El sextete del FC Barcelona**



**Figura 2. ACNUR en colaboración con el FC Barcelona**



Estas estrategias, junto con un entrenamiento adecuado en gestión de crisis, son fundamentales. La habilidad para responder rápidamente y de manera efectiva a las crisis puede definir cómo el público percibe la resiliencia y la integridad del club. Por ejemplo, la manera en que el Manchester United manejó la retirada de Sir Alex Ferguson como entrenador fue crucial. La comunicación clara sobre sus planes de sucesión ayudó a estabilizar las expectativas y la imagen del club durante un período potencialmente tumultuoso.

### **3c. Gestión de crisis y reputación** —

La gestión de crisis y la reputación son aspectos críticos en la dirección deportiva, donde las situaciones adversas deben manejarse con una estrategia clara y comunicativa para minimizar el impacto negativo en la imagen del club. Una crisis bien gestionada puede incluso fortalecer la confianza de los seguidores y otros *stakeholders* en la gestión del club. De manera general, estos son algunos de los aspectos que hay que tener en cuenta si nos encontramos en tan dramática situación:

- Planificación y preparación: la clave para una gestión eficaz de crisis es la preparación anticipada. Esto incluye tener un plan de crisis que identifique posibles riesgos, establezca protocolos de comunicación y designe portavoces. Argenti (2016) subraya la importancia de la preparación como un medio para controlar la narrativa antes de que la crisis escale.

- Comunicación transparente y oportuna: durante una crisis, es vital comunicar de manera abierta y transparente con todos los *stakeholders*. Coombs (2014) destaca que una comunicación oportuna puede reducir la incertidumbre y mitigar la propagación de rumores que pueden dañar la reputación.
- Interacción continua con los medios: mantener una relación sólida y continua con los medios de comunicación es fundamental en la gestión de crisis. Según Smith (2015), un diálogo abierto con los medios ayuda a asegurar que la cobertura de la crisis sea equilibrada y basada en información fidedigna.
- Evaluación poscrisis: una vez que la crisis se ha resuelto, es crucial evaluar cómo fue manejada y qué lecciones se pueden aprender para mejorar los futuros protocolos de crisis. Benoit (2015) sugiere que esta evaluación debe incluir un análisis de las respuestas del club, la efectividad de los canales de comunicación utilizados y la percepción pública poscrisis. Esta retroalimentación es vital para fortalecer los procedimientos futuros.

### **Ejemplo de caso práctico (simulado)**

Imagina que eres director deportivo de un club de fútbol profesional donde la directiva, el cuerpo técnico del equipo y los responsables de la cantera muestran a nivel interno un firme apoyo a la labor que desempeñas, pero la prensa y la afición creen que no tienes peso en las decisiones deportivas, que no se desarrolla bien el trabajo ni se está preparado para ello. A continuación, un boceto de un plan de actuación.

Para enfrentar una crisis de percepción sobre la eficacia y la autoridad en la posición de director deportivo, teniendo el apoyo del club, es fundamental implementar una gestión estratégica y comunicativa meticulosa. Aquí se presenta un plan detallado para abordar y resolver este desafío.

#### **1. Evaluación inicial y planificación estratégica**

Es esencial realizar un análisis exhaustivo de la situación para entender las raíces y el alcance de la percepción negativa. Esto implica revisar la cobertura de los medios, monitorear las redes sociales, y posiblemente realizar encuestas o focus groups con aficionados para recoger feedback directo. Este trabajo debe ser desarrollado por el departamento de comunicación del club. Basado en esta información, se debe desarrollar un plan de acción que aborde las preocupaciones específicas sobre la capacidad y autoridad en las decisiones deportivas.

## **2. Fortalecer la visibilidad y autoridad:**

Para contrarrestar la percepción de falta de peso en las decisiones, es crucial incrementar la visibilidad de las acciones y decisiones del director deportivo:

- Comunicados regulares: publicar comunicados sobre las decisiones deportivas, como fichajes, renovaciones de contrato y estrategias de juego, destacando el rol del director en estos procesos.
- Presencia en medios: participar activamente en entrevistas y conferencias de prensa para discutir y explicar las decisiones del club, demostrando conocimiento y liderazgo.
- Documentales o series web: considerar la posibilidad de participar en documentales o series web que muestren el día a día de la gestión deportiva del club, proporcionando una visión detrás de las cámaras del trabajo del director.

## **3. Campaña de relaciones públicas:**

Desarrollar una campaña de relaciones públicas diseñada para reconstruir y mejorar la imagen del director deportivo:

- Historias de éxito: resaltar historias de éxito bajo el liderazgo del director, como el desarrollo de jugadores jóvenes, éxito en partidos clave y aciertos en el mercado de transferencias.

- Testimonios: utilizar testimonios de jugadores, exjugadores, y otros directores deportivos que apoyen la competencia y liderazgo del director.
- Eventos con aficionados: organizar eventos donde el director pueda interactuar directamente con los aficionados, como sesiones de preguntas y respuestas, para construir una relación más personal y directa.

#### **4. Monitoreo y adaptación continua**

Implementar un sistema de monitoreo constante para evaluar la eficacia de las estrategias de comunicación y ajustarlas según sea necesario. Esto incluye el seguimiento de la cobertura mediática, la reacción en redes sociales y el sentimiento general de la afición.

#### **5. Evaluación de resultados y ajustes**

Realizar evaluaciones periódicas del impacto de estas estrategias en la percepción pública. Ajustar el enfoque basado en los resultados para asegurar que la percepción está cambiando favorablemente y que se están abordando efectivamente las preocupaciones de los aficionados y de los medios.

Este plan no solo ayudará a mejorar la percepción de la capacidad y autoridad del director deportivo, sino que también fortalecerá la comunicación entre el club y sus *stakeholders*, esencial para una gestión efectiva y una relación saludable con la afición y los medios.

### **3d. Relaciones con medios y patrocinadores** —

La gestión efectiva de las relaciones con los medios y los patrocinadores es crucial para cualquier director deportivo, ya que estos grupos desempeñan un papel fundamental en la proyección de la imagen del club y en la generación de ingresos. Establecer y mantener relaciones positivas con estos actores requiere un enfoque estratégico y proactivo, utilizando la comunicación efectiva como herramienta clave.

## Relaciones con los medios

El manejo de las relaciones con los medios requiere transparencia, accesibilidad y regularidad en las comunicaciones. Un director deportivo debe asegurarse de que los medios tengan acceso fácil a información actualizada y relevante. Cornelissen (2017) subraya la importancia de una comunicación consistente y estratégicamente alineada con los objetivos del club. Esto incluye la organización regular de conferencias de prensa, el envío de comunicados de prensa bien redactados y la disposición para entrevistas. Para gestionar eficazmente estas tareas, el director deportivo puede apoyarse en el departamento de relaciones públicas o comunicación del club, cuya experiencia será invaluable para formular mensajes clave y manejar las interacciones con los medios.

## Relaciones con los patrocinadores

Con respecto a los patrocinadores, el enfoque debe estar en la creación y el mantenimiento de relaciones a largo plazo basadas en la confianza y el beneficio mutuo. Argenti (2016) destaca que la comunicación con los patrocinadores debe ser personalizada y adaptada a sus necesidades y expectativas específicas. Esto podría implicar la entrega de informes periódicos sobre el rendimiento del club y el retorno de la inversión, así como la organización de eventos exclusivos para patrocinadores. El director deportivo debe trabajar estrechamente con el departamento de marketing y el equipo comercial del club para asegurar que las estrategias de patrocinio estén alineadas con la estrategia general del club y que proporcionen un valor añadido claro a los socios comerciales.

## Uso de tecnología y herramientas digitales

La tecnología juega un papel cada vez más importante en la gestión de relaciones. Herramientas digitales como CRM (*customer relationship management*) pueden ser utilizadas para mantener registros detallados de interacciones con medios y patrocinadores, facilitando una comunicación

personalizada y oportuna. Kaplan y Haenlein (2010) sugieren que las plataformas de redes sociales también pueden ser efectivas para mantener un diálogo abierto y continuo con ambos grupos, permitiendo una interacción más directa y personal.

### Capacitación y desarrollo profesional

Finalmente, es fundamental que el director deportivo y su equipo reciban formación continua en comunicación corporativa y gestión de relaciones. Esto incluye desde habilidades de comunicación interpersonal hasta estrategias de negociación y manejo de crisis, asegurando que estén preparados para manejar diversas situaciones y dinámicas con medios y patrocinadores.

### **Ejemplo de caso práctico (simulado)**

Un director deportivo, por primera vez, se expone ante los medios de comunicación en una rueda de prensa, ¿qué es lo que debe tener preparado?

Conocer el mensaje clave: Antes de la comparecencia, es crucial identificar el mensaje clave que se desea comunicar. Mantener ese mensaje central y estructurar el discurso en torno a él.

- Anticipar preguntas posibles: prepararse para preguntas comunes que la prensa podría hacer. Tener respuestas claras y concisas para evitar malentendidos.
- Cuidado con el lenguaje corporal: la comunicación no verbal es crucial. Mantener una postura segura, establecer contacto visual y gestionar gestos para respaldar el mensaje.
- Transparencia y honestidad: ser transparente en la medida que lo permitan las circunstancias. La honestidad construye confianza con la prensa y la audiencia.
- Control del tono: mantener un tono sereno y profesional. Evitar respuestas emocionales y dirigir la conversación hacia la información que se desea

destacar.

- Practicar la empatía: comprender la perspectiva de la prensa y la audiencia. Ajustar la comunicación para satisfacer sus necesidades informativas.
- Preparación para situaciones de crisis: anticipar posibles preguntas relacionadas con situaciones difíciles y tener respuestas preparadas. La gestión eficaz de crisis es esencial.
- Destacar logros y planes futuros: aprovechar la oportunidad para destacar los logros del club y compartir planes futuros. Construir una narrativa positiva.
- Escucha activa: prestar atención a las preguntas y comentarios de la prensa. La escucha activa permite responder de manera más precisa y efectiva.
- Manejo de diferencias de opinión con respeto: es posible que surjan desacuerdos. Manejar estas situaciones con respeto y argumentos fundamentados.
- Control del tiempo: mantener la comparecencia dentro del tiempo asignado. Ser claro y directo para maximizar la efectividad del mensaje.
- Evaluación y aprendizaje: después de la comparecencia, evaluar el desempeño. Identificar áreas de mejora y ajustar el enfoque para futuras interacciones con la prensa.

**CONTINUE**

## 4. Planificación y gestión de reuniones en la dirección deportiva

---

### 4 A. PRINCIPIOS BÁSICOS DE PLANIFICACIÓN DE REUNIONES

### 4 B. PREPARACIÓN DE REUNIONES INTERNAS

### 4 C. EJECUCIÓN DE REUNIONES EXTERNAS

### 4 D. CONSEJOS PARA EL ÉXITO DE LAS REUNIONES

Una reunión efectiva en el contexto deportivo es aquella que se organiza con un propósito claro, participantes adecuados, y una agenda bien definida. Los objetivos de estas reuniones pueden variar, pero generalmente incluyen la toma de decisiones, la resolución de problemas, la planificación estratégica, y la comunicación de información importante. Mongeau y Morr (1999) señalan que la claridad en el propósito y la preparación previa son esenciales para el éxito de cualquier reunión, ya que facilitan una discusión enfocada y decisiones más informadas. En la gestión deportiva, es importante diferenciar entre reuniones internas y externas debido a sus distintos públicos y objetivos.

### Reuniones internas

Involucran a miembros del club, como entrenadores, jugadores, y personal administrativo. Estas reuniones suelen centrarse en la operatividad diaria, estrategias del club, metodología y desarrollo de jugadores. Es crucial que estas reuniones sean eficientes y productivas, dado que el tiempo del personal deportivo es limitado y valioso. La frecuencia y la estructura de estas reuniones deben ser cuidadosamente gestionadas para evitar la sobrecarga de información y la fatiga de reuniones.

## Reuniones externas

Incluyen interacciones con medios, patrocinadores, y otras partes interesadas externas. Estas reuniones tienen como objetivo principal la negociación, la gestión de la imagen del club, y la generación de ingresos. Argenti (2016) enfatiza la importancia de una comunicación clara y efectiva en estas reuniones, destacando que la capacidad para presentar al club de manera positiva y convincente puede tener un impacto directo en el apoyo financiero y la cobertura mediática.

## Gestión efectiva de reuniones

La efectividad de las reuniones puede ser aumentada significativamente mediante una planificación cuidadosa, que incluya la definición de la agenda con anticipación, la selección cuidadosa de los participantes, y la preparación de materiales de soporte necesarios. Asimismo, establecer roles claros para los participantes, como un facilitador, un tomador de notas y un líder de tiempo, puede mejorar la estructura y el flujo de la reunión. Drucker (1973) sugiere que la eficiencia de las reuniones se mejora al limitar su duración y frecuencia, asegurando así que solo se realicen reuniones cuando sean estrictamente necesarias y con un enfoque claro.

**4 A. PRINCIPIOS  
BÁSICOS DE  
PLANIFICACIÓN DE  
REUNIONES**

**4 B. PREPARACIÓN DE  
REUNIONES INTERNAS**

**4 C. EJECUCIÓN DE  
REUNIONES EXTERNAS**

**4 D. CONSEJOS PARA  
EL ÉXITO DE LAS  
REUNIONES**

La planificación y gestión de reuniones internas en la dirección deportiva requiere una preparación meticulosa para maximizar la eficiencia y eficacia de estas interacciones. Las reuniones internas son fundamentales para la coordinación de esfuerzos y la toma de decisiones estratégicas dentro del club. Aquí se detallan los aspectos clave de la preparación de estas reuniones.

## **Definir la agenda**

Una agenda clara es crucial para el éxito de cualquier reunión interna. Debe incluir puntos de discusión específicos, objetivos claros y tiempos asignados para cada tema. Mongeau y Morr (1999) destacan que una agenda bien estructurada ayuda a mantener el enfoque de la reunión y facilita una discusión más organizada y productiva. La agenda debe ser distribuida con anticipación a todos los participantes para que tengan tiempo suficiente para prepararse y, si es necesario, aportar puntos adicionales o preparar materiales de discusión relevantes.

## **Participantes**

La selección de los participantes es otro factor crítico para la efectividad de las reuniones. Es importante asegurarse de que todas las áreas relevantes estén representadas para fomentar una toma de decisiones integral y evitar la necesidad de reuniones de seguimiento para abordar aspectos no considerados inicialmente. Harvard Business Review (2021) sugiere que involucrar a los stakeholders clave desde el principio mejora la alineación y el compromiso con las decisiones tomadas.

## **Logística y tecnología**

La logística de la reunión también juega un papel importante. Esto incluye la elección del lugar, la disposición de los asientos, y la disponibilidad de equipos necesarios como proyectores, altavoces y conexiones a internet. En el contexto actual donde las videoconferencias se han vuelto comunes, es esencial asegurar que la tecnología funcione correctamente para evitar interrupciones. Rogelberg (2019) señala que el uso eficiente de la tecnología en reuniones puede aumentar significativamente la participación, especialmente cuando los participantes se encuentran en diferentes ubicaciones. Las plataformas como Zoom, Microsoft Teams o Google Meet deben ser configuradas adecuadamente y todos los participantes deben estar familiarizados con su funcionamiento para facilitar una comunicación fluida.

Estos elementos de la preparación de reuniones no solo mejoran la productividad durante el encuentro, sino que también aseguran que el tiempo de todos los involucrados sea utilizado de manera óptima, contribuyendo así al logro de los objetivos organizacionales del club deportivo.

4 A. PRINCIPIOS  
BÁSICOS DE  
PLANIFICACIÓN DE  
REUNIONES

4 B. PREPARACIÓN DE  
REUNIONES INTERNAS

4 C. EJECUCIÓN DE  
REUNIONES EXTERNAS

4 D. CONSEJOS PARA  
EL ÉXITO DE LAS  
REUNIONES

La ejecución de reuniones externas en la dirección deportiva es una tarea que requiere habilidades detalladas en la preparación, representación, y comunicación. Estas reuniones son cruciales para establecer y mantener relaciones con socios externos como medios de comunicación, patrocinadores y otras entidades deportivas.

### **Preparación y contexto**

La preparación adecuada es esencial para asegurar que las reuniones externas sean productivas y cumplan sus objetivos. Es fundamental comprender el contexto de la reunión y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar. Argenti (2016) sugiere que una preparación meticulosa, que incluye la investigación de los participantes, la comprensión de sus intereses y expectativas, y la preparación de los materiales necesarios, es clave para una negociación efectiva. Los materiales pueden incluir presentaciones, informes financieros y deportivos, estadísticas de rendimiento del club, y otros documentos relevantes que apoyen los puntos de discusión.

### **Representación del club**

La forma en que se presenta el club en reuniones externas debe ser coherente y profesional, reflejando los valores y la imagen de la marca que el club desea proyectar. Cornelissen (2017) enfatiza la importancia de una comunicación coherente que alinee todos los mensajes con la identidad y estrategia global del club. Esto implica no solo la preparación de materiales visuales de alta calidad sino también la capacitación de los representantes del club en habilidades de comunicación y presentación para asegurar que la representación sea efectiva y profesional en todo momento.

### **Negociación y comunicación**

Las técnicas de negociación y comunicación efectiva son vitales para manejar las interacciones con socios externos. Fisher et al. (2011) describen el **enfoque de negociación basada en intereses**, que se centra en los intereses mutuos en lugar de las posiciones fijas, como una estrategia efectiva para alcanzar acuerdos beneficiosos para ambas partes. Además, la habilidad para comunicar claramente y con persuasión es esencial, especialmente cuando se tratan asuntos complejos o sensibles como contratos, patrocinios, o relaciones con los medios. La utilización de técnicas de comunicación asertiva y la escucha activa durante las negociaciones puede facilitar un diálogo más abierto y productivo, ayudando a construir relaciones duraderas y de confianza.

Estas estrategias, cuando se implementan adecuadamente, pueden fortalecer significativamente las relaciones del club con sus socios externos y mejorar la percepción general del club en la esfera pública y comercial.

4 A. PRINCIPIOS  
BÁSICOS DE  
PLANIFICACIÓN DE  
REUNIONES

4 B. PREPARACIÓN DE  
REUNIONES INTERNAS

4 C. EJECUCIÓN DE  
REUNIONES EXTERNAS

4 D. CONSEJOS PARA  
EL ÉXITO DE LAS  
REUNIONES

La planificación y gestión de reuniones en la dirección deportiva requieren técnicas y estrategias bien desarrolladas para asegurar su éxito. Tres aspectos fundamentales que pueden mejorar considerablemente la eficacia de una reunión son fomentar la participación, manejar adecuadamente el tiempo y realizar un seguimiento efectivo post-reunión.

### **Fomentar la participación**

Para asegurar la participación activa y el compromiso de todos los asistentes, es esencial implementar técnicas que involucren a cada participante. Kaner et al. (2014) sugieren el uso de métodos como la "tormenta de ideas" y las "consultas en pequeños grupos" para aumentar la participación y generar más ideas. Además, la facilitación efectiva de la reunión, donde se alienta a los asistentes a expresar sus opiniones y se valida su contribución, puede fortalecer el compromiso y la colaboración. Esto puede ser especialmente importante en reuniones deportivas donde diferentes departamentos o equipos necesitan coordinar esfuerzos.

### **Manejo del tiempo**

La gestión eficiente del tiempo es crucial para mantener la reunión dentro del tiempo programado y asegurarse de que todos los puntos de la agenda se aborden adecuadamente. Rogelberg (2019) recomienda establecer y adherirse a una agenda clara con tiempos asignados a cada punto de discusión. Esto no solo ayuda a mantener la reunión enfocada, sino que también evita la dispersión y la pérdida de tiempo en temas no esenciales. Además, el uso de un cronómetro durante la reunión puede ser una técnica eficaz para garantizar que se respeten los tiempos asignados a cada tema.

### **Seguimiento posreunión**

El seguimiento después de la reunión es vital para garantizar que se implementen las acciones acordadas y mantener la responsabilidad de todos los involucrados. Tuckman y Jensen (1977) destacan la importancia de la fase

de *adjournment* (de finalización/ disolución) en el ciclo de vida de un grupo, donde se evalúan los resultados y se planifican los pasos a seguir. Enviar actas de la reunión que incluyan decisiones tomadas, asignaciones de tareas y plazos, ayuda a todos los participantes a recordar sus compromisos y fomenta la transparencia y la rendición de cuentas. Además, programar una reunión de seguimiento puede ser una estrategia eficaz para revisar el progreso y abordar cualquier desafío emergente.

Estas estrategias, cuando se implementan de manera efectiva, pueden mejorar significativamente la productividad y los resultados de las reuniones en cualquier contexto de dirección deportiva.

**CONTINUE**

## Referencias

---

**Ancona, D., & Bresman, H.** (2007). *X-teams: How to Build Teams That Lead, Innovate, and Succeed*. Harvard Business School Press.

**Argenti, P. A.** (2016). *Corporate Communication*. McGraw-Hill Education.

**Baron, N. S.** (2003). *Alphabet to Email: How Written English Evolved and Where It's Heading*. Routledge.

**Benoit, W. L.** (2015). *Accounts, Excuses, and Apologies: A Theory of Image Restoration Strategies*. SUNY Press.

**Bodie, G., St. Cyr, K., & Pence, M.** (2012). *Listening, Hearing, and Sharing: Interpersonal Communication and Its Relevance for Business*. Pearson.

**Buhse, W.** (2018). *Management by Internet: Neue Führungsmodelle für Unternehmen in Zeiten der digitalen Transformation*. Springer Gabler.

**Byron, K.** (2008). Carrying too heavy a load? The communication and miscommunication of emotion by email. *Academy of Management Review*, 33(2), 309-327.

**Coombs, W. T.** (2014). *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. Sage Publications.

**Cornelissen, J.** (2017). *Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice*. Sage.

**Cornish, E.** (2014). *The Study of Futures: An Introduction to the Art and Science of Understanding and Shaping Tomorrow's World*. Transaction Publishers.

**Drucker, P. F.** (1973). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. Harper & Row.

**Ferrari, E.** (2017). *Project Management with Trello*. Packt Publishing.

**Fisher, R., Ury, W., & Patton, B.** (2011). *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. Penguin Books.

**Fried, J., & Hansson, D. H.** (2015). *Remote: Office Not Required*. Crown Publishing Group.

**Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A.** (2002). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press.

**Harvard Business Review**, (2021). *Guide to Making Every Meeting Matter*. Harvard Business School Publishing.

**Kaplan, A. M., & Haenlein, M.** (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

**Kaner, S., Lind, L., Toldi, C., Fisk, S., & Berger, D.** (2014). *Facilitator's Guide to Participatory Decision-Making*. Jossey-Bass.

**Katzenbach, J. R., & Smith, D. K.** (1993). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Harvard Business School Press.

**Knight, H.** (2019). *Slack for Dummies*. Wiley.

**Leidner, D. E., & Kayworth, T.** (2006). A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict. *MIS Quarterly*, 30(2), 357-399.

**Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W.** (2000). *The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for Any Future*. The Center for Leadership Studies.

**Lumby, J., & English, F.** (2010). *Leadership as Lunacy: And Other Metaphors for Educational Leadership*. Corwin Press.

**Mehrabian, A.** (1971). *Silent Messages*. Wadsworth.

**Mongeau, P. A., & Morr, M. C.** (1999). Reconsidering the meeting in organizational communication research. *Communication Monographs*, 66(1), 49-63.

**Quirke, B.** (2008). *Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action*. Gower Publishing Ltd.

**Reddy, M. J.** (1979). The Conduit Metaphor: A case of frame conflict in our language about language. En A. Ortony (Ed.), *Metaphor and Thought* (pp. 284–324). Cambridge University Press.

**Rogelberg, S. G.** (2019). *The Surprising Science of Meetings: How You Can Lead Your Team to Peak Performance*. Oxford University Press.

**Smith, R.** (2015). *Football: The Philosophy Behind the Game*. CreateSpace.

**Smith, R. D., & Taylor, V.** (2014). *Public Relations Tactics*. Routledge.

**Tschannen-Moran, M.** (2014). *Trust Matters: Leadership for Successful Schools*. Jossey-Bass.

**Tuckman, B. W., & Jensen, M. A. C.** (1977). Stages of small-group development revisited. *Group & Organization Studies*, 2(4), 419-427.

**Turban, E., Strauss, J., & Lai, L.** (2018). *Social Commerce: Marketing, Technology and Management*. Springer.

**van Zoonen, W., Verhoeven, J. W., & Vliegenthart, R.** (2017). How employees use Twitter to talk about work: A typology of work-related tweets. *Computers in Human Behavior, 73*, 329-339.

**Weiss, T.** (2006). *The Power of Clarity: Enhance Productivity, Expand Time, and Achieve Balance*. Amacom.

**Welch, M., & Jackson, P. R.** (2007). Rethinking Internal Communication: A Stakeholder Approach. *Corporate Communications: An International Journal, 12*(2), 177-198.

**Wolff, L.** (2016). *Digital Transformation in the Cloud*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

CONTINUAR