

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES INSTITUCIONALES**



**PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LA  
FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY BASADO EN UN ESTUDIO DE  
IDENTIDAD E IMAGEN**

Autora: Lic. María J. Zerpa Jiménez  
Matrícula: 34492  
Tutora: MSC. Iliana Pisarro

BUENOS AIRES, OCTUBRE DE 2010

## **RECONOCIMIENTO**

Al FONACIT y a todas aquellas  
personas que me permitieron  
disfrutar de la mejor experiencia  
de mi vida hasta el día de hoy.

## ÍNDICE GENERAL

	pp.
RECONOCIMIENTO	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
LISTA DE CUADROS	ix
LISTA DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULOS	
<b>I EL PROBLEMA</b>	<b>3</b>
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.2. Objetivos de la Investigación	10
1.2.1. Objetivo General	10
1.2.2. Objetivos Específicos	10
1.3. Justificación	11
1.4. Alcances y Limitaciones	12
<b>II MARCO TEÓRICO REFERENCIAL</b>	<b>18</b>
2.1. Antecedentes Relacionados con la Investigación	15
2.2. Referentes Teóricos	22

2.2.1. La Organización	23
2.2.2. Modelos de Organizaciones	25
2.2.3. Pensamiento Sistémico	26
2.2.4. Características de los Sistemas	27
2.2.5. Aprendizaje Organizacional	29
2.3. Categorías de Análisis	32
2.4. Identidad	34
2.4.1. Públicos	49
2.4.2. Cultura Organizacional	53
2.5. Elementos Organizacionales	55
2.5.1. Comunicación	55
2.5.2. Plan de Comunicación	60
2.5.3. Promoción	67
2.5.4. Posicionamiento	67
2.5.5. Sistema Deportivo Venezolano	68
2.5.6. Selecciones Femeninas dentro del Sistema Deportivo Venezolano	72
2.6. Imagen	73
2.6.1. Reputación	76
2.6.2. Interconectividad	77
2.6.3. Comunidad	78
2.6. Definición de Términos Básicos	78
<b>III MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>82</b>

	3.1. Paradigma de la Investigación	83
	3.2. Modelo de la Investigación	84
	3.3 Estrategias de Investigación	85
	3.4 Discusión de Resultados	85
	3.5 Técnicas de Recolección de Datos	86
	3.6 Unidades de Análisis y Fuentes de Información	87
	3.7 Técnicas de Análisis de los Resultados	83
<b>IV</b>	<b>ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	91
	4.1. Triangulación de la Información por Categorías	96
	4.2. Síntesis Conceptual	106
	4.3. Matriz FODA	106
<b>V</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	108
	5.1 Conclusiones	108
	5.2 Recomendaciones	112
<b>VI</b>	<b>PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN</b>	113
	1. Introducción	117
	2. Justificación	120
	3. Objetivos de la Investigación	122
	3.1. Objetivo General	122
	3.2. Objetivos Específicos	122
	4. Mensajes	123

5. Estrategias	123
6. Acciones	125
6.1. Comunicaciones	125
6.2. Afianzamiento de la Identidad	128
6.3. Página web	118
6.4. Públicos	131
6.5. Agenda de Medios	132
6.6. Agenda de Instituciones	133
6.7. Patrocinantes	134
6.8. Publicaciones	137
6.9. Reuniones	139
6.10. Capacitación	139
7. Seguimiento y Evaluación	140
8. Viabilidad	141
9. Descripción de los Recursos Necesarios	142
9.1. Humanos	142
9.2. Materiales	142
9.3. Técnicos	143
9.4. Financieros	143
10. Cronograma de Actividades	146

11. Resultados Esperados	153
<b>REFERENCIAS</b>	154
<b>ANEXOS</b>	160
“A” Entrevista realizada a José Rodríguez. Presidente de la Federación Venezolana de Rugby	161
“B” Entrevista realizada a Carlos Frei. Seleccionador Nacional Masculino M-18 y Desarrollador Juvenil de la Unión Occidental de Rugby	163
“C” Entrevista realizada a Antonio Lugo. Presidente de la Asociación de Rugby del Estado Lara	167
“D” Entrevista realizada a María Fernanda Graterol. Presidenta de Lirius Rugby Club	170
“E” Entrevista realizada a Thomas Aponte. Capitán de la Selección Masculina Adulto de Venezuela	173
“F” Entrevista realizada a Laura Gil. Representante Femenina de Centro Occidente	176
“G” Entrevista realizada a Gerardo Guidotti. Miembro de la Sociedad de Árbitros de Rugby de Venezuela	178
“H” Entrevista realizada a David Peña. Jugador de Barquisimeto Rugby Club	181
“I” Entrevista realizada a Miguel Castillo. Jugador de Yaracuy Rugby Club	183
“J” Entrevista realizada a Simón Figuera. Jugador de Esparta Rugby Club	185
“K” Entrevista realizada a Ilvimar Martínez. Jugadora y Capitana de Gacelas Rugby Club	187
“L” Entrevista realizada a Luis Leal. Jugador de Gorilas Rugby Club	189

“M”	Entrevista realizada a Rafael Carvajal. Periodista	191
“N”	Entrevista realizada a Arnoldo Chirinos. Periodista	193
“Ñ”	Entrevista realizada a Roger Ortiz. Periodista	195
“O”	Entrevista realizada a Luisana Castillo. Periodista	197
“P”	Entrevista realizada a Eukarys Graterol. Periodista	199

## LISTA DE CUADROS

<b>Cuadro</b>		<b>pp.</b>
1	IRB, Zonas del Mundial Femenino de Rugby Seven, Dubai 2009	6
2	Insumos de la Organización	25
3	Qué es un Sistema	28
4	Análisis Sistémico en la Organización	29
5	Factores que facilitan la Capacidad de Aprendizaje Organizacional.	32 34
6	Categorías de Análisis	33
7	Interrogantes del Plan de Comunicación	60
8	Sub-etapas del Plan de Comunicación	62
9	Actividades en un Plan de Comunicación	64
10	Sistema Deportivo	71
11	Proporción Poblacional por Sexo a partir de cinco años de edad en la República Bolivariana de Venezuela	73
12	Definición Conceptual	90
13	Matriz A – 1. Triangulación de la información sobre la categoría Identidad –Dirigentes FVR	98
14	Matriz B – 1. Triangulación de la información sobre la categoría Comunicación –Dirigentes FVR	99
15	Matriz C – 1. Triangulación de la información sobre la categoría Imagen –Dirigentes FVR	100

16	Matriz A – 2. Triangulación de la información sobre la categoría Identidad –Atletas	102
17	Matriz B – 2. Triangulación de la información sobre la categoría Comunicación –Atletas	102
18	Matriz C – 2. Triangulación de la información sobre la categoría Imagen –Atletas	103
19	Matriz A – 3. Triangulación de la información sobre la categoría Identidad –Periodistas	104
20	Matriz B – 3. Triangulación de la información sobre la categoría Comunicación –Periodistas	104
21	Matriz C – 3. Triangulación de la información sobre la categoría Imagen –Periodistas	105
22	Análisis FODA de la FVR.	107
23	Relación objetivo-públicos en la propuesta de Plan de Comunicación	124
24	Presupuesto Inicial Estimado para el Plan de Comunicación	147
25	Cronograma de Actividades por mes (2011)	148
26	Cronograma de Actividades por mes (2012)	149
27	Cronograma de Actividades por mes (2013)	150
28	Cronograma de Actividades por mes (2014)	151
29	Cronograma de Actividades por mes (2015)	152
30	Cronograma de Actividades por año	153

**LISTA DE GRÁFICOS**

<b>Gráfico</b>		<b>pp.</b>
1	La Organización como un Sistema de Transformación	24
2	Propuesta de Organigrama para la FVR	39
3	Logotipos de la FVR	47
4	Propuesta de Mapa de Públicos para la FVR	52
5	Propuesta de Contenido de la Página Web de la FVR	130
6	Públicos de Interés en la Propuesta de Plan de Comunicación	131

UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES INSTITUCIONALES

**PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LA  
FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY BASADO EN UN ESTUDIO DE  
IDENTIDAD E IMAGEN**

Autor: Lic. María José Zerpa Jiménez

Matrícula: 34492

Tutor: MCS. Iliana Pizarro

Año: 2010

**RESUMEN**

Este estudio tuvo como objetivo proponer un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen. Metodológicamente el estudio se ubica un proyecto de intervención bajo un método cualitativo para el cual fueron seleccionados diecisiete (17) informantes claves a razón de dirigentes-atletas-periodistas para recabar información referente al conocimiento sobre la Federación Venezolana de Rugby. En este sentido se realizaron entrevistas dialógicas con los informantes claves respecto a sus opiniones y experiencias sobre el rugby en Venezuela. La transcripción fiel de las entrevistas, se sometió a un análisis de contenido para codificar y categorizar los datos de donde emergieron las categorías: identidad, comunicación e imagen. El proceso de análisis de la información permitió concluir que debe mejorarse la identidad de la organización y afianzarse los lazos de ésta con sus públicos claves, especialmente los atletas y colaboradores, lo que contribuirá con la satisfacción de cada participante de manera colectiva y personal haciendo suya a la organización y todo lo que la compone.

**Indicadores: Identidad, Imagen, Comunicación.**

## INTRODUCCIÓN

Cada día se hace más importante dentro de una organización la imagen que proyecta, pues ésta viene a constituir un repertorio de elementos básicos, regulados por una combinación de contenidos gráficos y de conducta determinada que hace referencia a una impresión holística y viva para mantener un público concreto hacia una institución como resultado del procesamiento de la información, la cual le da sentido y proyección a sí misma.

Desde este punto de vista, para este estudio existen factores constantes de la identidad, cultura corporativa; de los elementos organizacionales, comunicación, plan de comunicación, promoción, posicionamiento, sistema deportivo venezolano, selecciones femeninas, aprendizaje organizacional; imagen, interconectividad y comunidad.

Basado en el análisis de estos elementos, el presente trabajo de investigación se orienta a proponer un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby pasado en un estudio de identidad e imagen, para el cual se procedió a una exhaustiva revisión bibliográfica y fuentes electrónicas que permitieron apoyarlo y ratificar su importancia. Metodológicamente, se ubica en la modalidad de proyecto de intervención, para el cual se seleccionaron diecisiete (17) informantes claves organizados en tres grupos: dirigentes-atletas-periodistas. Dicho estudio consta de los siguientes capítulos:

El Capítulo I, contiene planteamiento del problema, objetivos, justificación<sup>2</sup> alcances, limitaciones y categorías de análisis. En el Capítulo II, se aborda el marco teórico referencial, presentando los antecedentes y referentes teóricos de la investigación. Capítulo III, paradigma de la investigación, modelo de la investigación, estrategia, discusión de los resultados, técnica de recolección de da<sup>1</sup> unidades de análisis, fuentes de información y técnica de análisis de los resultados. En el Capítulo IV el análisis y presentación de los resultados, triangulación de la información y síntesis conceptual. El Capítulo V presenta las conclusiones y recomendaciones. En el Capítulo VI se encuentra la exposición de motivos, objetivos, justificación, estructura, estrategia, factibilidad, descripción de los recursos, metas y resultados esperados de la Propuesta de Plan de Comunicación para la Federación Venezolana de Rugby basada en un estudio de identidad e imagen. Finalmente se presentan las referencias y los anexos.

# **CAPÍTULO I EL PROBLEMA**

## **1.1 Planteamiento del Problema**

El Mundo entero está en constantes cambios, y se observa un ritmo acelerado y drástico en todas las facetas que lo envuelven. Todo ello se debe a la incorporación de nuevas capacidades, procesos ágiles, flexibles y adaptables a la realidad del acontecer diario, es decir, existe un constante y vertiginoso incremento de tecnologías de información y telecomunicaciones; podría decirse que ocurre un desfase entre tales actividades y el avance del mundo de las comunicaciones.

En este sentido, el deporte, por su relevancia social, y que abre un espacio de discusión en torno a sus organizaciones deportivas, no puede escapar a esta situación, por lo tanto, es importante detenerse un poco en el esbozo de esta realidad. Es indudable que el hecho deportivo ocupa cada vez más un espacio importante en el mundo actual, la sociología moderna reconoce y resalta la significancia de la actividad deportiva y su función multilateral en la sociedad de estos nuevos tiempos.

Por cuanto el deporte es sinérgico con los valores en los que se fundamenta la sociedad actual, la incidencia de la actividad física en la vida moderna es significativa y se ha convertido en una actividad practicada u observada por la mayoría de los habitantes del mundo. El deporte no sólo es importante para quienes actúan en él, también lo es para el gran número de espectadores y seguidores directamente a través de la radio y la televisión fundamentalmente, incluyendo en la actualidad el uso del internet. El deporte constituye el fenómeno social más trascendente sucedido en el Siglo XX, a pesar de haber ocurrido dos guerras mundiales. En ese lapso, Dunning (2003), expresa una de las posibles razones al respecto:

Las claves de la importancia del deporte emanan de la psicología de jugadores y espectadores. Desde el punto de vista «*postructuralista*» o «*foucaultiano*», Jhon Fiske sugirió recientemente que «*una de las razones de la popularidad del deporte como actividad contemporánea es su capacidad para desconectar el mecanismo disciplinario del mundo laboral*». El deporte, arguyó, es un «*panóptico invertido*» en el que los aficionados, cuyo comportamiento «*se vigila y conoce a la perfección*» en el trabajo, se convierten en espectadores de jugadores que, en virtud de su «*completa visibilidad*», devienen «*tentetiesos epistemológicos en los que los aficionados pueden descargar su frustración*». (pp. 11-12).

Según estas razones, el deporte libera al individuo de las normas cotidianas que le impone el trabajo, dejando que la carga emocional represada en sus horas laborales se desborde en las tribunas o frente a una pantalla de televisión, convirtiéndose en participante activo del espectáculo, porque él forma parte de ese evento.

Retomando lo reseñado en la cita anterior de Dunning (2003), el rugby es un deporte nacido en Inglaterra en 1823 donde quince jugadores por equipo se disputan la posesión de una pelota ovalada que es portada de mano en mano. La anotación se realiza apoyando la pelota en la línea de ensayo con la posibilidad de aumentar la puntuación convirtiendo una patada por encima de la “H” de la portería.

Este deporte fue disputado olímpicamente desde la II olimpiada de la era moderna en París. Luego, en este mismo país en el año 1924, el Comité Olímpico Internacional (COI) decidió suspenderlo como disciplina olímpica.

Existen varias modalidades de juego para este deporte, siendo la de quince jugadores por lado la más popular, sin embargo hay una más ágil y llamativa que es la de siete personas por equipo o “*seven*” o siete jugadores por lado. Éste ha sido uno de los pilares para la re inclusión del rugby en las competencias olímpicas.

En el año 2009, después de 85 años, el COI aprobó nuevamente al rugby como deporte olímpico para la edición de Río de Janeiro en el 2016. Con ochenta y cinco votos a favor y sólo ocho en contra, el rugby y el golf lograron sumarse a los 26 deportes que se disputarán en Brasil.

El rugby en Venezuela tiene inicios inciertos. A principios del siglo XX, sin quedar determinado el año, algunos ingleses, trabajadores de empresas petroleras en la región del estado Zulia, organizaron algunos grupos de práctica. El comienzo conocido fue el primer campeonato entre el Rugby Club Caracas y Anaucos Rugby Club, fundados también por extranjeros provenientes de Europa y del sur del continente americano.

La categoría “*seven*” del Rugby ha tomado gran popularidad en el territorio venezolano existiendo torneos netamente dedicados a esta categoría como el Circuito Nacional de Seven organizado por la Federación Venezolana de Rugby y el Seven de las Flores, único evento exclusivamente femenino organizado por las damas de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas.

Del mismo modo la ciudad de Barquisimeto, en el estado Lara fue la sede del primer Suramericano Femenino de Rugby Seven en el año 2004. Bajo el aval de la

Confederación Suramericana de Rugby (CONSUR), las anfitrionas venezolanas obtuvieron el segundo lugar, siendo el campeonato para el seleccionado brasileño.

Desde el primer momento las cariocas han sido las ganadoras absolutas del rugby seven femenino en Latinoamérica sin haber perdido ningún partido desde el 2004 a la fecha.

El seleccionado de rugby femenino de seven brasileño, fue el único clasificado latinoamericano para el primer mundial femenino de la categoría seven realizado en Dubai en mayo de 2009, evento organizado por la International Rugby board (IRB). El mundial contó con la participación de otros 15 países clasificados en cuatro grupos de la siguiente manera:

**Cuadro 1:** Zonas del Mundial femenino de seven, Dubai 2009



ZONA A	ZONA B	ZONA C	ZONA D
Australia	Inglaterra	Canadá	N. Zelanda
Holanda	Japón	Brasil	Sudáfrica
Francia	Rusia	España	Italia
China	U.S.A	Tailandia	Uganda

**Fuente:** International Rugby Board (2009)

Con la inclusión del rugby seven en los juegos olímpicos en Rio de Janeiro, esta selección se ha convertido en la cara del rugby en Brasil, un país que históricamente no ha logrado destacarse ante sus pares de Argentina, Chile y Uruguay, pero que sin embargo reina entre las damas seven, gracias a su gran rapidez, agilidad y capacidad de multiplicidad en el juego.

La Confederación Brasileña de Rugby (CBRU) logró captar esta ventaja y la convirtió en un arma de posicionamiento para la promoción de la primera edición de los juegos olímpicos donde se practicará el rugby seven y estas damas serán las anfitrionas ante el mundo.

Ahora bien, con toda la planificación de los organismos internacionales en eventos para el rugby a nivel mundial, en Venezuela la divulgación de las mismas no es lo suficientemente significativa como para incentivar a la población deportiva en la práctica de la misma, ni al menos motivar a los públicos en general, llámese dirigentes, espectadores o comunicadores sociales, a participar de una u otra manera en tan importantes actividades.

Por cuanto, el sistema deportivo venezolano tiene su estructura organizativa constituida por la organización deportiva privada, dígase del voluntariado que es escogido desde las bases de sus clubes y/o asociaciones, y la organización deportiva oficial, representada por funcionarios nombrados y pagados por el Estado. La primera comprende: El Comité Olímpico Venezolano (COV), federaciones deportivas nacionales, uniones, asociaciones deportivas estatales, ligas deportivas, clubes entre otros y la segunda incluye al Ministerio Popular para el Deporte, El Instituto Nacional del Deporte, los institutos y fundaciones regionales o municipales del deporte.

En este caso, la Federación Venezolana de Rugby (FVR) es el principal órgano rector del rugby venezolano. Se gestiona por medio del Instituto Nacional de Deporte (IND) quienes ofrecen apoyo logístico a través de la asignación de recursos económicos para la preparación y participación de las selecciones nacionales en competencias internacionales de alto nivel. Además de ello, es regulada por la IRB como ente rector del rugby en el mundo. Desde su creación, la FVR ha participado activamente en eventos internacionales como visitante y en condición de anfitrión obteniendo un amplio reconocimiento en la escena latinoamericana.

Con base a estos logros, el Comité Olímpico Venezolano (COV) decidió que a partir del primero de febrero de 2010 el rugby también será parte de la representación olímpica. Por este motivo Venezuela será parte de una nueva era del rugby mundial dentro de las olimpiadas.

Igualmente, la IRB, a favor de la actividad olímpica, también ha promovido el juego de seven. Con acciones como el primer mundial femenino de seven y la promoción de esta disciplina en el mundo, la IRB es el organismo que vela por el desarrollo del deporte estimulando también a las uniones y federaciones de cada país del mundo a trabajar por el rugby, sobre todo en las categorías femenina y juvenil.

A pesar de estos progresos no existe un definido nivel de comunicación entre los órganos que constituyen la Federación Venezolana de Rugby, es decir sus uniones, asociaciones, clubes y demás células que conforman el rugby venezolano lo cual refleja una debilidad que es necesario superar, por cuanto la comunicación pone en manifiesto las ideas, las coordina y ejecuta en un todo, en equipo, como una organización.

Como indica Berlo (1960), el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al comunicador en un agente que le permita alterar el estado original que existe entre él y el medio que le rodea, esto quiere decir, entonces, que el hombre no se comunicará si no es para influir en los demás con objetivos determinados.

La comunicación dentro de las organizaciones obedece a un flujo de ideas dentro de la empresa donde existe un dirigente (emisor) y sus seguidores (receptores); sin embargo, para que esta comunicación sea efectiva, los participantes del proceso deben tener claros los símbolos de la cultura corporativa u organizacional, que como define Solá (2000) es:

Un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.(s.p)

Según lo dicho por Solá, estas manifestaciones del acto comunicacional giran en torno a otorgarle a la organización el valor necesario para generar y difundir mensajes coherentes a todos los integrantes del grupo.

Así mismo, para la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC 1997), la comunicación corporativa resulta la base fundamental de una organización, reflejado en lo siguiente:

Un conjunto de actividades realizadas por la empresa o entidad que sirven para conseguir que la proyección de la imagen de la empresa o entidad, tanto hacia el interior como hacia el exterior, sea siempre la correcta. Dentro de la Comunicación Corporativa se engloba todo lo referido a la imagen “física” que proyecta: el logotipo, anagrama, papelería, etcétera. (p. 334)

Por tanto, una buena comunicación y proyección de imagen puede convertirse en el inicio del cambio necesario que el rugby como disciplina deportiva organizada requiere, ya que, aunque han pasado más de cuarenta años de la fundación del primer club, no llega a sentar bases en la cultura deportiva de los atletas venezolanos. Parte de esta situación se basa en el desconocimiento de la disciplina entre los hombres y mujeres que se encuentran en edades de comenzar a desarrollar una nueva actividad debido a la ausencia de información o campañas de difusión de las bondades que ofrece el rugby como deporte.

En el proceso comunicativo actual del rugby venezolano, las gestiones son realizadas por algunos anónimos que por iniciativa propia toman la posta en cada núcleo por región y organizan mecanismos formales e informales para mantener un delgado hilo comunicativo en el país, buscando obviamente beneficios para sus propios clubes más no objetivos comunes con todos los públicos.

Igualmente, las organizaciones regionales de rugby que se encuentran registradas y organizadas estatalmente no cuentan con infraestructuras de funcionamiento para la ejecución de sus planes y/o proyectos, como tampoco tienen un buen sistema de seguimiento y evaluación. Esta situación genera desorganización, desconocimiento, descoordinación y conlleva a la búsqueda de otros medios para estar ligados o medianamente informados del acontecer de tal actividad deportiva.

Tomando en cuenta los comentarios anteriores se hace necesario desarrollar un plan de comunicación integral que pueda sustentar la actividad de la Federación Venezolana de Rugby y este deporte en Venezuela posicionándose como disciplina en crecimiento mundial y destacando la importancia mayoritaria que tiene en Latinoamérica donde coexisten grandes potencias mundiales como el caso de la selección argentina, los Pumas y las futuras anfitrionas en Río 2016.

En razón a lo aquí descrito es indispensable la revisión de los procesos comunicacionales en los que se desenvuelve la comunidad del rugby venezolano; por tal motivo, sobre la base de lo antes expuesto se formulan las siguientes interrogantes:

¿De qué manera se muestra la Federación Venezolana de Rugby a sus públicos?; ¿Cómo perciben a la Federación Venezolana de Rugby los diferentes actores y participantes de la disciplina en el país?; ¿La situación actual del rugby venezolano como organización, domina una adecuada comunicación que asegure la promoción y fortalecimiento de la disciplina deportiva?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### *1.2.1 Objetivo General*

- Proponer un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby en base a un estudio de identidad e imagen.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Conocer la opinión de los dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a los atributos que caracterizan a la organización.
- Interpretar la imagen proyectada por la Federación Venezolana de Rugby de acuerdo a la opinión de sus federados.
- Analizar y comprender la realidad comunicacional de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a su identidad e imagen en opinión de sus federados.
- Proponer un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby.

### 1.3 Justificación

El estudio de la actividad deportiva por parte de las ciencias sociales es importante al tomarse en consideración la trascendencia de ella en la sociedad. El deporte es un hecho social que resaltó en forma preponderante en el siglo pasado, además ha sido víctima de posturas ideológicas, religiosas y políticas, tal es el caso de la masacre de un grupo de atletas israelíes por parte de un grupo de terroristas palestinos denominado Septiembre Negro durante la realización de los Juegos Olímpicos de Múnich en el año 1972, hecho que conmovió la opinión pública mundial, en ese orden de ideas Dunning (2003) expresa:

...podría suponerse que el estudio del deporte ocupa un lugar importante en las ciencias sociales. En la sociología, por ejemplo, podría esperarse que fuera objeto de investigación en al menos tres órdenes: como tema de estudio en sí; como tema enseñado bajo el encabezamiento genérico de –sociología del ocio- y como tema incluido en el marco de uno más de las subdivisiones tradicionales, por ejemplo, dentro de la educación, la desviación y el sexo. Sin embargo, lo que uno se encuentra es una situación en la que el deporte permanece virtualmente ignorado... Muchas de las personas que hasta la fecha han contribuido al tema parecen haber estado motivadas más por un deseo a corto plazo de –hacer algo- que por un deseo de contribuir al conocimiento... Por otra parte, es probable que una orientación centrada sobre todo en el conocimiento *per se* no sólo termine evitando el olvido arbitrario de la vida social como el deporte, sino también dando con la solución realista los problemas del deporte y otras áreas. (pp. 17-19).

Como disciplina deportiva, en los últimos cinco años el rugby venezolano ha generado nuevos clubes y actualmente está presente en al menos quince de las veinticuatro entidades federales del país. En 2009 se reactivó la liga femenina de 15 con la incorporación de cuatro nuevos equipos de la región occidental y se están iniciando proyectos de rugby escolar y juvenil.

Existe una gran oportunidad de optimizar el desarrollo deportivo en Venezuela, ya que tomando en consideración toda la problemática planteada se pueden lograr alternativas comunicacionales que influyan en un mejor desenvolvimiento de los dirigentes deportivos, jugadores, espectadores, patrocinantes, gobernantes y comunidad en general, resaltando aquellos que hacen vida activa en el rugby.

Dentro del rendimiento de las selecciones de rugby de Venezuela y a pesar que los caballeros han disputado partidos de eliminatorias para los mundiales de Australia 2003 y Francia 2007, las damas han logrado mayor cantidad de títulos y se han posicionado de mejor manera a nivel latinoamericano, especialmente en la categoría de seven. Por tal motivo se hace necesario crear una estrategia de posicionamiento tomando en cuenta estas características y promoviendo sus elementos a través de un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby que lleve el conocimiento de deporte a todo el territorio nacional.

Igualmente contribuyen a esta justificación, los planteamientos de la Agenda Deporte presentada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas, el Instituto Nacional de Deportes y el Centro Internacional de Ciencias del Deporte (2006), en donde se exhorta a los investigadores a generar respuestas innovadoras dentro del sector deporte para señalar su necesidad de desarrollo y ubicación en niveles de excelencia en sus diversas áreas.

#### **1.4 Alcances y Limitaciones**

El deporte en Venezuela se caracteriza por tener una gran diversidad por la zona geográfica en donde se encuentra. De manera organizada se practican más de 50 disciplinas deportivas, contando entre las más populares y comunicables, el béisbol, fútbol y baloncesto.

Venezuela es un país organizado en veinticuatro entidades federales. Limita al norte con el Mar Caribe, al este con Guayana y parte del Océano Atlántico, al sureste con Brasil y al suroeste con Colombia. Tiene una población aproximada de 27,483.200 habitantes.

Desde el año 1948 Venezuela ha participado en el máximo evento deportivo del mundo, Los Juegos Olímpicos. Desde esa fecha hasta los pasados juegos celebrados en Beijín 2008, el país ha logrado acumular un total de 10 medallas olímpicas en diferentes deportes.

En febrero de 2010 el Comité Olímpico Venezolano (COV) incluyó a esta disciplina deportiva dentro del listado olímpico del país, dando una excelente oportunidad de apertura y promoción de su práctica dentro del territorio nacional.

Del mismo modo el Comité Olímpico Internacional (COI), luego de un exhaustivo estudio y votaciones, optó por la re inclusión del rugby en la categoría “seven” masculino y femenino en la edición 2016 de las olimpiadas a realizarse en Río de Janeiro, Brasil. La puesta en práctica de un plan de comunicación para la Federación Venezolana de Rugby se apoyaría también en la integración latinoamericana y en los esfuerzos de los países del cono sur en promover las selecciones optantes a un lugar en dicho evento.

El rugby en Venezuela tiene una trayectoria de 60 años, en los cuales no se ha organizado un sistema de comunicaciones eficiente que permita, no sólo el conocimiento masivo de esta práctica, sino la interacción con las comunidades de iguales en el país y en el mundo.

En consecuencia, la masificación del rugby en el país y el conocimiento de la disciplina como tal es pobre, incompleto y en muchos casos hasta nulo, tal como se

ha podido constatar en informantes claves. Muchos de ellos han manifestado que las comunicaciones en su mayoría son informales por el efecto “bola de nieve” (Scheinsohn 2009), lo cual tergiversa la información y a decir del autor en referencia “Quien retransmite un rumor no es neutral aunque lo aparente, sino que toma partido consciente o inconscientemente acerca de aquello que en el fondo está expresando un pensamiento propio”(p. 117).

Una Federación de Rugby bien organizada y dotada de un plan de comunicación integral, además de todos los beneficios que le proporcionará como ente organizado, convertirá a Venezuela en un candidato potencial para la aplicación de planes de comunicación y desarrollo deportivo, específicamente de la disciplina del rugby. Esto beneficiará su conocimiento y expansión en el resto del territorio.

Del mismo modo la falta de estructura organizativa del rugby en Venezuela, la no sistematización de la información y la falta de recursos destinados al proceso de investigación e información de nivel federativo, podrían representar obstáculos en el desarrollo del proceso, no obstante la autora del trabajo investigativo es miembro activo de la organización dentro del Consejo de Honor de la Federación Venezolana de Rugby, lo cual representa una fortaleza para la realización del estudio.

Es por ello que se hace necesario un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby que mejore o minimice informaciones dudosas o inciertas y en mayor medida, informaciones que no son oficiales, es decir, que no salen del seno de la Federación, lo cual causa tropiezos, dudas e inconvenientes de mayor complejidad producidos por elementos aislados aportados por grupos minoritarios en acción desligada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Este capítulo se desarrolló con el propósito de fundamentar el presente estudio sobre la base de un sistema conceptual que permita estudiar la realidad y clasificar los hechos observados (Canales, Alvarado y Pineda, 1991). Se revisan antecedentes de trabajos de investigación relacionados con el estudio y que los convierte en aportes relevantes. Asimismo, se revisa la teoría pertinente que le proporciona una matriz epistémica a esta investigación: Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un Estudio de Identidad e Imagen.

#### **2.1. Antecedentes relacionados con la Investigación**

En Venezuela y en cualquier país del mundo, la organización deportiva debe estar acorde con las exigencias y la necesidad que en el sector deportivo se vayan generando en búsqueda de la excelencia de los públicos; la cual requiere de una evolución en el campo profesional de sus integrantes, entre ellos los dirigentes de organizaciones deportivas y su entorno.

Los antecedentes de la investigación están referidos a los estudios que se han realizado tanto en el ámbito internacional como nacional sobre la comunicación dentro de las organizaciones, especialmente las deportivas y la temática de identidad e imagen. Al revisar estos antecedentes, se logró visualizar la existencia de algunos estudios relacionados con el tema. En tal sentido se reportan a continuación algunos de ellos, considerados de importancia como sustrato epistemológico de esta investigación.

Martínez (2010) en su publicación titulada “¿Cómo hacer un Plan de Comunicación Externo de un Centro Deportivo?” para el Instituto Nacional de Educación Física de Catalunya (INEFC), establece dos niveles de planes, el interno y el externo, trabajando básicamente con el segundo nivel donde define un guión básico que conlleva a elementos estructurales como lo son el briefing, los objetivos de la comunicación, públicos, competencia, posicionamiento, acciones, programación y presupuesto.

Enmarcado en este compendio teórico, el autor tuvo como objetivos específicos crear una categoría para el nuevo centro deportivo de máxima calidad, innovación y multiservicios; dar notoriedad a la marca para que el ciudadano pueda reconocer o recordarla dentro de su categoría; y crear una actitud frente a la marca de satisfacción de necesidades latentes y motivación para el uso de la instalación. Finalmente analizó la competencia según precios, cuota de mercado, locación, servicios y posicionamiento; además del uso de la herramienta DAFO para establecer las estrategias comunicacionales propias del plan de acción.

Del mismo modo, Brotons (2005) publicó un artículo en la revista digital EFdeportes titulado “La Comunicación Integral Aplicada a las Entidades Deportivas. Confección de un Plan de Comunicación Integral para Entidades Deportivas”. En la publicación, Brotons expone un ejemplo de plan de comunicación integral para una entidad deportiva como un nuevo concepto que implica la integridad y homogeneidad de la comunicación coordinada con las herramientas corporativas y comerciales en búsqueda de un efecto unificador.

Para este autor los fines que persigue la implementación de un Plan de Comunicación Integral o global de una entidad deportiva son los siguientes:

- Contribuir a la mejorar la cultura corporativa de la Entidad a través del desarrollo de los diferentes programas de comunicación.
- Contribuir a la mejora de la identidad deportiva de la Entidad.
- Mejorar la imagen de la Entidad Deportiva
- Organizar una Oficina de información Deportiva.
- Introducir procedimientos que mejoren la comunicación interna de la organización.
- Crear y dotar de medios necesarios de una biblioteca deportiva y un centro de documentación deportiva.
- Introducir medios de comunicación comercial en la entidad deportiva, como medio de comunicación de masas.
- Colaborar en la organización de congresos, jornadas de promoción y difusión del deporte.
- Colaborar con otras entidades deportivas para la organización de presentaciones, jornadas etc.

Conejo (2007) trabajó en estudio de campo titulado “Propuesta de Plan de Comunicación interno y externo para el Circuito Judicial Penal del Estado Lara”. La autora planteó como objetivos de estudio diagnosticar la necesidad de un Plan de Comunicación para el público interno y externo del Circuito Judicial Penal del Estado Lara, estudiar la factibilidad económica de un Plan de Comunicación para el público interno y externo del Circuito Judicial Penal del Estado Lara y elaborar las directrices de un Plan de Comunicación para el público interno y externo del Circuito Judicial Penal del Estado Lara.

Conejo (Op. Cit) basó su investigación en una metodología cuantitativa en un nivel descriptivo explicando de manera detallada cómo es y cómo se manifiesta la situación de estudio, llegando a la conclusión de que existía un déficit comunicativo, había factibilidad económica para la realización del Plan de Comunicación y existía

conocimiento de la problemática comunicacional en el Circuito Judicial Penal del Estado Lara.

Del mismo modo, Giménez (2007), trabajó en un “Plan de Comunicación interna y externa para el Grupo Ceramic Center” abordando los siguientes objetivos específicos: a) Diagnosticar la situación actual de los elementos de comunicación interna del Grupo Ceramic Center, b) Identificar al necesidad de un Plan de Comunicación Interna para el Grupo Ceramic Center. La línea de investigación fue imagen y comunicación con un eje conceptual ubicado en relaciones públicas dedicado a diagnosticar las necesidades relativas al campo comunicacional y creación de estrategias.

Dentro de las conclusiones la autora resaltó el hecho de que no habían sido usados mecanismos comunicacionales apropiados que permitieran la difusión total de la cultura corporativa del Grupo Ceramic Center entre los públicos internos, del mismo modo el material informativo distribuido en el Grupo, no se adaptaba a sus necesidades, por lo que recomendó elaborar e implementar el Plan de Comunicación propuesto para fomentar la reestructuración de las vías de comunicación.

Sabogal (2000), realizó estudio en la Universidad de Santander en Colombia, titulado “Reingeniería con Aprendizaje Organizacional basado en Dinámica de Sistemas”. El planteamiento fundamental del autor señala que el aprendizaje organizacional representa una metodología que comprende los siguientes aspectos: dominio, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico.

El autor concluye que los aspectos referidos permiten el desarrollo gradual de una organización que reporta los problemas y oportunidades de la actualidad para generar un futuro acorde con las aspiraciones y expectativas, es decir, crear una organización

con capacidad de aprender, donde la inteligencia del grupo sea mayor que la suma del talento individual de sus miembros y donde sus aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación sean un arma para transformar creativamente los paradigmas que los moldean.

Bajo este enfoque, el autor delineó un modelo estratégico gerencial para administrar las disciplinas deportivas con base a las líneas rectoras siguientes:

- La puesta en práctica de una adecuada y eficaz comunicación
- La formación de una fuerte coalición entre todos los actores educativos y comunitarios.
- La promoción y consolidación de adecuados ambientes organizacionales.
- El establecimiento de alianzas estratégicas para satisfacer las necesidades.
- Establecer una adecuada articulación con las instituciones del entorno social.
- Desarrollar estrategias, acciones y mecanismos de integración, colaboración e interconexión.

Indudablemente, que el estudio citado refleja entre sus hallazgos la necesidad impostergable de la integración deportiva, promoviendo para ello una adecuada y eficaz comunicación bajo la gerencia de la innovación y creatividad, que permita el establecimiento de compromisos de acción intra e interinstitucional.

Noguera (2003) evaluó la imagen institucional de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) en las empresas de la Zona Industrial I, de Barquisimeto Estado Lara, tuvo como objetivos específicos conocer la situación actual de la imagen institucional de la UCLA en las empresas de la Zona Industrial I, de Barquisimeto Estado Lara, analizar los elementos comunicacionales que intervienen en la

proyección de la imagen institucional de la UCLA en las empresas de la Zona Industrial I de Barquisimeto y evaluar el desempeño de la UCLA para proyectar su imagen en las empresas de la Zona Industrial I de Barquisimeto. Fue un estudio de campo en el cual se evidenció que un alto porcentaje de empresarios reconoció la mayoría de elementos de identidad de la UCLA (autoridades, emblemas, decanatos, núcleos, nombre jurídico y corporativo). Asimismo se consideró recomendar a la institución diseñar un plan de medios para informar a los empresarios de la Zona Industrial de sus actividades y aplicar en la población en estudio el proyecto de imagen institucional que dirige la comisión institucional de la UCLA.

Este estudio hace referencia a la imagen de una determinada institución y por lo tanto, se ratifica que diferentes investigadores han visto la importancia que tiene la misma, puesto que ella debe entenderse como una globalidad, es decir la suma de experiencias que alguien tiene de una institución.

Asimismo, Daboin (2004) orientó su trabajo hacia un estudio del posicionamiento de imagen de Casa Propia E.A.P, en el mercado bancario de Acarigua, estado Portuguesa. Se tuvo como objetivos específicos diagnosticar el posicionamiento actual de Casa Propia E.A.P Acarigua, estado Portuguesa, entre sus clientes en relación con los productos y servicios prestados, analizar en una matriz de posicionamiento las fortalezas y debilidades de Casa Propia E.A.P Acarigua, estado Portuguesa, frente a la competencia relativa, recomendar estrategias para el posicionamiento de Casa Propia E.A.P como banca comercial. El estudio fue descriptivo de campo. Entre las conclusiones más resaltantes, se obtuvo que el posicionamiento que tienen los clientes sobre Casa Propia y la banca de ahorro y crédito hipotecario es baja, pues se tiene poca participación en la cartera de instrumentos financieros propios de la banca comercial. Se recomendó posicionar a Casa Propia como una institución bancaria que brinda a sus clientes un servicio integral con seguridad y rapidez de atención.

Una vez más a través de este estudio señalado, se toma en cuenta la imagen y su importancia de proyectarse en el medio donde se ubique la empresa, en consecuencia esta investigación tiene relación con lo expuesto y a la vez sirve para ratificar que la imagen es en el mundo actual algo muy valioso y en la medida que sea positiva contribuirá al éxito empresarial.

Así mismo Díaz (2004), orientó su investigación hacia el diagnóstico de la imagen corporativa de la empresa de telefonía móvil Infonet Barquisimeto en función de su público externo, buscando determinar el conocimiento que el público externo posee de su identidad gráfica visual. Como objetivos específicos se tienen los siguientes: precisar el conocimiento que el público externo tiene de Infonet con relación a la identidad gráfica visual, sondear la opinión del público externo de Infonet Barquisimeto, en cuanto a la calidad de los servicios que ofrece la empresa, identificar los medios de comunicación utilizados por Infonet Barquisimeto para proyectar su imagen, describir las acciones comunicacionales que la empresa ejecuta para fortalecer su imagen externa, conocer los elementos de la identidad física de Infonet que influyen en la construcción de la imagen en el público externo.

También se procuró obtener la opinión del público externo con respecto a la calidad de los servicios prestados por la empresa. Por otra parte, se realizó una investigación dentro de la organización que pretendió conocer los medios de comunicación y las acciones comunicacionales que realiza para proyectar una imagen favorable, por último se observó la identidad física que influye en la imagen corporativa. Dicho estudio es un diseño de campo con modalidad descriptiva. Entre las conclusiones se dedujo, que existe una satisfacción del cliente por los productos y la tecnología de Infonet, sin embargo existe un desconocimiento de algunos elementos de la identidad e incluso de la calidad de algunos servicios de la empresa que afectan su imagen externa. Por ello se recomendó entre otras cosas, la elaboración de un manual de identidad corporativa, así como la planificación de

estrategias comunicacionales dirigidas a mejorar la imagen corporativa con respecto a su público externo.

Según Díaz (2004), la importancia que la empresa proyecte su imagen, por lo tanto lleva implícito lo relacionado con identidad corporativa, la cual viene a ser el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente de su identidad visual y de su comunicación. Por lo tanto la trascendencia de este trabajo permite ratificar que la imagen la componen aquellos atributos que la empresa pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva, en conclusión tiene amplia relación con la investigación que se plantea.

Los antecedentes mencionados a nivel internacional y nacional, son referencias investigativas válidas para el presente estudio, ya que convergen en considerar que para el logro de una efectiva comunicación, son fundamentales una gerencia con disposición de cambio, búsqueda de calidad y excelencia y la proyección de la imagen corporativa dentro de la organización para la promoción y difusión la disciplina deportiva. Del mismo modo puede observarse que los diferentes estudios mencionados se dirigen a proyectar la imagen corporativa de diversas organizaciones, lo cual testimonia que otros investigadores también han expresado su preocupación por proyectar la imagen de otras organizaciones dentro de la sociedad o comunidad. En consecuencia, estas referencias respaldan el presente estudio y confirman su importancia dentro del campo investigativo.

## **2.2. Referentes teóricos**

Con la finalidad de comprender con claridad y analizar ampliamente el tema planteado en el estudio de esta investigación, se reseñan temas fundamentales

relacionados a las organizaciones y su funcionamiento sistémico y que servirán de sustento para la elaboración de una Propuesta de Plan de Comunicación integral para la Federación de Rugby de Venezuela.

### **2.2.1. La Organización**

Se dice que organizar comprende tres aspectos esenciales: dividir el trabajo, definir responsabilidades y asignar recursos.

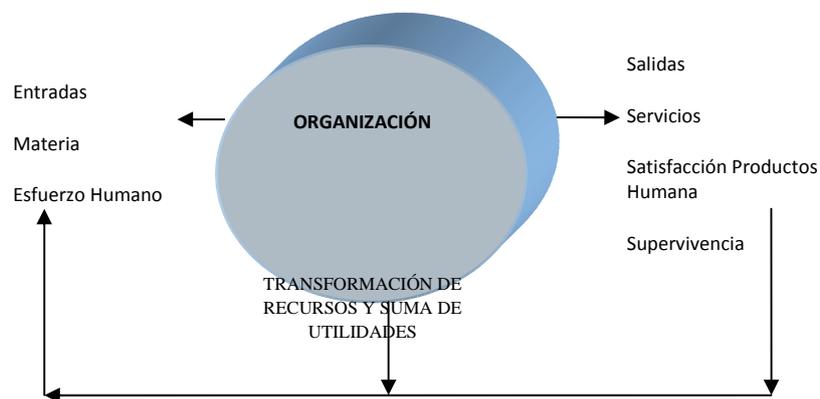
La función organizadora comprende todas las actividades administrativas que se realizan para traducir las actividades planificadas necesarias en una estructura de tareas y autoridad. Al respecto Melinkoff (1987), señala que la organización es “la función de la administración que crea la estructura orgánica, establece los niveles de autoridad y de responsabilidad y las formas como los deberes, obligaciones y atribuciones que corresponden a cada persona, están en estrecha relación con los fines trazados” (p. 125).

En este sentido, se comprende que la organización es un proceso gerencial administrativo que permite la creación de estructuras orgánicas, el establecimiento de los niveles de autoridad, la definición de las responsabilidades y las formas como se realizarán las funciones administrativas, sus actividades, deberes, obligaciones y atribuciones que estén en estrecha relación con los fines trazados.

En el ámbito deportivo, la gerencia en opinión de Gil (2001), es aceptada como concepción de dirección, ya que arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto, en el que además de garantizar el cumplimiento de lo establecido y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros con que se cuenta, facilita el

desarrollo de las potencialidades del personal que labora en la organización y aprovecha los medios que interactúan en el entorno.

De lo anterior se desprende que dentro del deporte organizado vive un sistema que busca el equilibrio entre las necesidades y satisfacciones de la organización y del individuo, además de un sistema externo que precisa los cambios y presiones del entorno. Siendo así, se considera a las instituciones deportivas, como sistemas sociales abiertos por estar en constante interacción con su ambiente, como se muestra seguidamente.



**Gráfico 1:** La Organización como un Sistema de Transformación

**Fuente:** Camacaro (2001). Caracas

Las instituciones deportivas son organizaciones donde se administra el recurso humano para obtener resultados con base en la formación también de recursos humanos (Ackoff, 2000). De acuerdo con lo planteado, Alonzo y Sánchez (1994), señalan que “puede hablarse de gerencia como la filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia los cuadros educacionales y proporcionar su desarrollo integral ulterior, comprobando las potencialidades y adecuando la organización a las exigencias del entorno en que se encuentra” (p. 4).

Evidentemente el dirigente deportivo como un gerente que administra las actividades deportivas debe tener presente según Alvarado (1990), “obligaciones esenciales en la gestión administrativa: (a) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (b) perpetuar la organización; (c) satisfacer el recurso humano; (d) contribuir con la comunidad” (p. 23). La organización es un sistema abierto que dispone de energía en forma de capital humano y también dispone de otros recursos como materiales, financieros, información, entre otros, ilustrados en el cuadro 2 a continuación.

**Cuadro 2:** Insumos de la Organización

Insumos	Entorno	Recursos	Historia
Definición	Todos los factores que no pertenecen a la organización...	Diversos activos a los cuales la organización tiene acceso, incluyendo recursos humanos, tecnología, capital e información...	Patrones de antiguas conductas y actividades de la organización que puedan afectar su funcionamiento actual.
Características para el análisis	¿Cuáles son las exigencias del medio sobre la organización? ¿Cuáles son las limitaciones que el medio impone sobre las actividades de la organización?	¿Cuál es la calidad de los diferentes recursos a los cuales la organización tiene acceso? ¿Hasta que punto los recursos poseen una configuración fija y no flexible?	¿Cuáles han sido fases en el desarrollo de la organización? ¿Cuál es el efecto actual de los factores históricos tales como decisiones estratégicas, crisis, valores y normas?

**Fuente:** Arquitectura Organizativa, p. 81, Nadler y otros, 1998, Barcelona.

### **2.2.2. Modelos de Organizaciones**

Al analizar algunos de los diversos modelos de organización Schein (1998), propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización, a saber: a) ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio; b) ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples; c) ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que están en interacción dinámica unos con otros; d) existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas mutuamente dependientes; e) entre la organización y su ambiente existen múltiples escalones que hacen difícil la clara explicación de las fronteras de cualquier organización.

Hay un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de los sistemas y la teoría de las organizaciones desarrollado por Katz y Kahn (1990) que propone que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques anteriores y utilice la teoría general de los sistemas.

### **2.2.3. Pensamiento Sistémico**

Para el mejor entendimiento de la teoría, se hace necesario discutir algunas características básicas de las mismas, tales como las siguientes:

1. Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones: Atendiendo a lo formulado por Luhman (2000), las organizaciones como todos los sistemas sociales, son sistemas abiertos afectados por cambios en sus

ambientes, denominados variables externas. Para este autor, el ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Por otro lado, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas no-determinísticas. En concordancia con el planteamiento precedente, los postulados planteados por Bertalanfi (1976), al argumentar las estructuras de la teoría de sistemas, indican que el comportamiento humano nunca es totalmente previsible. Así entonces, se acepta que las personas son complejas, responden a muchas variables que no son totalmente comprensibles, incluyendo aquellas que pertenecen al autocontrol. Por estas razones, la administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

2. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores son vistas como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son "complejos de elementos colocados en interacción" (Luhman, 2000). El punto de interés se establece más sobre las relaciones entre los elementos interactuantes que en lo funcional de la organización.
3. Esa interacción entre los elementos produce un todo que no puede ser comprendido por la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.

En ese sentido, Parsons (1990), se preocupa constantemente por la visión global, por la integración. Por ello, es considerado un precursor de la teoría de los sistemas. Destaca que aquello que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, constituye el sistema mayor del cual representa, una parte diferenciada o aún un subsistema, una función especializada o diferenciada. Esta relación constituye el vínculo básico entre una organización y el sistema mayor del que es parte y proporciona una base para la clasificación de los tipos de organización.

#### 2.2.4. Características de los Sistemas

Desde mediados del siglo pasado se ha considerado a la organización como un sistema, ya que en ella cada uno de sus elementos está conectado al resto en forma interdependiente, su comportamiento depende de la estructura global, desde entonces se habla de la sociedad como una organización, de la sociedad como un sistema social. O'Connor y McDermott (1998) presentan lo que a su juicio es un sistema a diferencia de un montón, como se aprecia en el Cuadro 3.

**Cuadro 3:** Qué es un Sistema

<b>Un sistema</b>	<b>Un montón</b>
Partes interconectadas que funcionan como un todo	Serie de partes
Cambia si se quitan o añaden piezas. Sí se divide un sistema en dos, no se consiguen dos sistemas más pequeños, sino un sistema defectuoso que probablemente no funcionará	Las propiedades esenciales no se alteran al quitar o añadir piezas. Cuando se divide, se consiguen dos montones más pequeños
La disposición de las piezas es fundamental.	La disposición de las piezas no es importante
Las partes están conectadas y funcionan todas juntas.	Las partes no están conectadas y funcionan por separado.
Su comportamiento depende de la estructura global. Sí se cambia la estructura se modifica el comportamiento del sistema.	Su comportamiento (sí es que tiene alguno) depende de su tamaño o del número de piezas que haya en el montón.

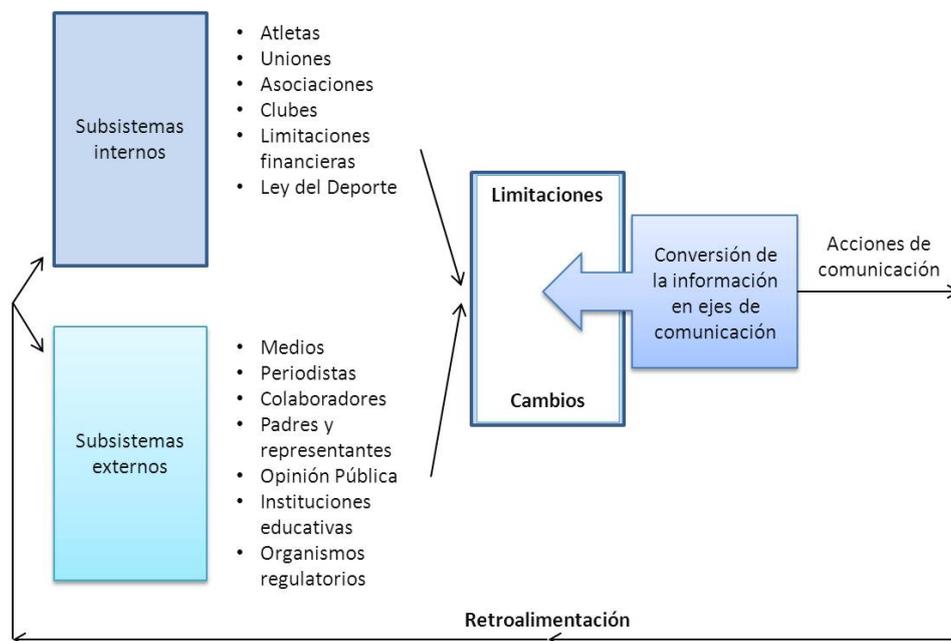
**Fuente:** Introducción al pensamiento sistémico, p. 28, O'Connor y McDermott. 1998, Barcelona.

Para Katz y Kahn (ob. cit), las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes: a) al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud; b) es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas; c) necesitan entradas de producción y de mantenimiento; d) tienen su naturaleza planeada, esto es, son sistemas esencialmente inventados e imperfectos, creados por el hombre; e) presentan mayor viabilidad que los sistemas biológicos; f) tienen como sus posibles componentes las funciones, normas y valores.

Vistos conceptos generales de organización, formas, pensamiento sistémico, es pertinente la revisión a manera de sustento teórico para el tema propuesto las categorías y subcategorías surgidas inicialmente y plasmadas en el análisis de las mismas y que a continuación se desarrollan.

La comunicación representa un elemento del sistema, es decir, un subsistema al igual que las finanzas o las líneas de producción. Una planificación estratégica dará a este subsistema la notoriedad y jerarquía necesaria para coexistir con el resto de los elementos integradores del sistema total. Aún dentro de la comunicación se generan diferentes niveles como la recabación de información del ámbito interno y externo (*inputs*) y su posterior transformación en acciones (*outputs*), lo que provocará nuevas reacciones en las informaciones a recabar. En este sentido puede representarse la obtención de la información de la siguiente manera:

#### Cuadro 4: Análisis sistémico en la comunicación



**Fuente:** Zerpa, M (2010). Adaptación de Libaert, 2009 (p. 90)

#### 2.2.5. Aprendizaje organizacional

El concepto de inteligencia en las organizaciones se fundamenta en el aprendizaje colectivo, el cual se refiere a la capacidad de aprendizaje que tiene su gente, el cual es necesario pero no garantiza el logro del aprendizaje organizacional, Picón (1994). Éste debe ser visto en forma colectiva y orientado hacia la consecución de los objetivos de esa organización. El aprendizaje colectivo deben tener la misma

dirección para que se logren los objetivos, pero no todas las organizaciones comprenden el concepto, al respecto Mayo y Lank (2003) plantean:

A medida que las personas de una organización aprenden continuamente, la suma de ese aprendizaje aprovechado colectivamente debería ser una fuerza todavía más poderosa. Pero no siempre es así. Surgen situaciones en que la gente hace colectivamente lo que ninguna persona quiere hacer en absoluto individualmente. O bien, se sigue una línea por el influjo de una personalidad concreta, aunque no sea apoyada por los demás, quienes aun así sienten tener una responsabilidad colectiva. Una razón de que esto suceda es que los miembros han aprendido diferentes cosas de diferentes maneras en momentos diferentes (lo cual es natural e inevitable), pero han aprendido muy poco como grupo conjunto. (p. 149).

El aprendizaje en conjunto garantiza que todas las personas involucradas en él, coincidan en la internalización de los objetivos de la organización. “El cociente intelectual del equipo es superior al de los individuos” Senge (1999, p. 299). Ese aprendizaje debe ir orientado por los objetivos de la organización inteligente (ob. cit.) la cual motiva y mantiene ese aprendizaje para asegurar el cumplimiento de su misión.

No es suficiente el aprendizaje aislado, el aprendizaje debe ser sistémico de manera de incrementar la interconectividad de información y contribuir significativamente a que la suma del coeficiente intelectual del colectivo no sea menor que el promedio de ellos. Schvarstein (2003) define la organización inteligente así:

... podemos decir que en el nivel organizacional –al cual básicamente nos referimos en este libro-, la existencia de competencias específicas relativas a un determinado campo será la manifestación de su inteligencia en dicho campo. (p. 73).

Las competencias organizacionales es un conjunto de capacidades y recursos de los que disponen sus miembros para el logro de los objetivos de la organización. Esas competencias organizacionales se logran con el aprendizaje organizacional.

Una organización inteligente debe tener la capacidad de aprender, donde cada uno de sus integrantes se mantiene en un aprendizaje permanente en sinergia con los objetivos de la organización. En ese orden de idea es apropiado lo mencionado por Fisher y White citadas por Kinicki, A., y Kreitner, R. (2004):

El aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistentes en recopilar información de los entornos internos y externos. Esa información se filtra por un proceso colectivo que le da sentido, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para motivar acciones que produzcan cambios duraderos en el comportamiento y teorías en uso organizacionales. (p. 417).

La organización inteligente se encuentra relacionada a un proceso dinámico, continuo y de realimentación de aprendizaje de su gente y depende de la preocupación de su capacidad para aprovechar el potencial que tiene en su recurso humano y convertirlo en capital humano. Existen diversos factores que potencian el aprendizaje organizacional, ver Cuadro 5.

La organización inteligente promueve en forma proactiva ese aprendizaje, motivando y apoyando al personal en la consecución del propósito común a través de una clara visión corporativa.

**Cuadro 5:** Factores que facilitan la capacidad de aprendizaje organizacional

<b>Factor</b>	<b>Interpretación</b>
1. Evaluación imperativa	Interés en los acontecimientos externos y en la naturaleza del entorno. (...).
2. Diferencial de rendimiento	Percepción compartida de una diferencia entre el estado de rendimiento actual y el deseado. (...).
3. Preocupación por mediciones	Dedicación de esfuerzos considerables a definir y medir factores clave cuando se entra en nuevas áreas. (...).
4. Actitud de experimentación	Apoyo a la búsqueda de soluciones. (...).
5. Ambiente de apertura	Facilidad de acceso a la información. (...).

**Fuente:** Comportamiento Organizacional, p. 420, Kinicki, A., y Kreitner, R., 2004, México.

### 2.3 Categorías de Análisis

Las categorías de análisis son procesos clasificatorios según los cuales la investigadora intentará encontrar respuesta al problema definido anteriormente. Tomando en consideración el carácter cualitativo de este trabajo de investigación, las categorías emergen de la investigación, sin embargo el manejo de la literatura

especializada del área, la experticia de la investigadora y sobre la base de los objetivos específicos reforzados por el diagnóstico realizado en la organización deportiva sugieren que un plan de comunicación pudiera generar tres categorías de análisis: Identidad, Imagen y Elementos Organizacionales. Estas categorías se relacionan coherentemente con el área temática, la situación problemática, las interrogantes y los objetivos de la investigación. Ver cuadro 6.

**Cuadro 6.** Categorías de análisis

<b>Área temática</b>			
Organización deportiva			
<b>Problema de la investigación</b>			
Poca presencia de la Federación Venezolana de Rugby en los medios de comunicación venezolanos que conlleva al poco conocimiento de la disciplina en el país.			
<b>Objetivo General</b>			
Proponer un Plan de Comunicación Integral a la Federación Venezolana de Rugby en base a un estudio de identidad e imagen			
<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub-categoría</b>

<p>¿De qué manera se muestra la Federación Venezolana de Rugby a sus públicos?</p>	<p>-Conocer la opinión de los dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a los atributos que caracterizan la organización.</p>	<p>Identidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Filosofía Corporativa</li> <li>-Cultura Corporativa</li> <li>-Comportamiento</li> <li>-Identidad Gráfica Visual</li> <li>-Públicos</li> <li>-Cultura organizacional</li> </ul>
<p>¿La situación actual del rugby venezolano como organización deportiva, domina una adecuada comunicación que asegure la promoción y fortalecimiento de la disciplina deportiva?</p>	<p>-Analizar y comprender la realidad comunicacional de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a su identidad e imagen en opinión de sus federados.</p> <p>-Proponer un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby</p>	<p>Elementos organizacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Comunicación</li> <li>-Plan de Comunicación</li> <li>-Promoción</li> <li>-Posicionamiento</li> <li>-Sistema deportivo venezolano</li> <li>-Selecciones femeninas</li> </ul>

**Cuadro 6: (Cont)**

¿Cómo perciben a la Federación Venezolana de Rugby los diferentes actores y participantes de la disciplina en el país?	- Interpretar la imagen proyectada por la Federación Venezolana de Rugby de acuerdo a la opinión de sus federados	Imagen	- Reputación  - Interconectividad  - Comunidad
--	---	--------	--

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

En atención a las mencionadas categorías y sub-categorías de análisis es importante conocer sobre cada una de ellas.

#### **2.4. Identidad**

Rey (2008) define la identidad corporativa como “la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma”, es decir quién es, qué hace, cómo lo hace, de dónde vengo y a dónde quiero llegar.

Del mismo modo reduce a cuatro los elementos de la identidad corporativa.

- 1) Filosofía corporativa: concepción global de la organización. Se compone de la misión, valores, visión, objetivos y políticas.

- 2) Cultura corporativa: Se refiere al conjunto de valores y comportamientos que se comparten entre todos los miembros de la organización.
- 3) Comportamiento: Actuaciones funcionales de la organización. Reglamentos, procesos, estructuras, eventos, planificación, entre otros. Del mismo modo la determinación de cómo la visión y la historia marcan el comportamiento de los actuales y futuros integrantes.
- 4) Identidad visual corporativa: Conjunto de elementos que traducen gráficamente la esencia de la organización. Estos elementos deberán estar regulados por códigos combinatorios que determinen el color, forma, usos y desusos.

Para la Federación Venezolana de Rugby, estos cuatro elementos básicos constituyentes de identidad pueden definirse de la siguiente manera:

#### **1) Filosofía Corporativa:**

Como se reflejó anteriormente, la filosofía corporativa refleja la carta de identidad la organización, la globalidad del ¿qué es? y ¿cómo está constituida?

**La Misión:** Establece qué es y qué hace la organización. En el caso de la Federación Venezolana de Rugby, la misión está descrita de la siguiente manera:

*“Desarrollar y masificar el rugby a nivel nacional orientando el desarrollo de las categorías infantiles en las escuelas”.*

**La Visión:** Señala a dónde quiere llegar la organización. Es la perspectiva de futuro, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de sus miembros. La FVR la define de la siguiente forma:

*“Promover y fortalecer la práctica de rugby en nuestro país enmarcados en los valores fundamentales de nuestro deporte (respeto, responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo y humildad) y de esta manera todos los participantes puedan insertarse en nuestra sociedad de una manera protagónica y activa exaltando y manteniendo los valores del rugby”*

*En esta organización deportiva venezolana, no se encuentran definidos los ejes estratégicos a través de los cuales alcanzará la misión, es decir, no ha establecidos sus valores. Por este motivo la autora propone la definición de cinco valores fundamentales.*

- *Respeto*
- *Participación*
- *Igualdad*
- *Transparencia*
- *Deportividad*

*Estos cinco valores, además de estar directamente relacionados con la práctica deportiva como derecho universal, reflejan el camino de acciones en una organización participativa, social e inteligente.*

**Los Objetivos** de una organización reflejan, de cierta manera, las metas que ésta se establece y el rumbo dentro de su accionar cotidiano. En la Federación Venezolana de Rugby no están definidos tales objetivos, sin embargo, dentro de lo expuesto en sus estatutos se podrían definir como objetivos los siguientes:

- *Organizar, dirigir y fomentar las competencias de Rugby que se realicen en el país.*
- *Mantener el mayor nexo posible o vinculación con las entidades similares de otros países y las organizaciones internacionales a las que esté afiliada.*
- *Dirigir, coordinar, planificar y controlar las actuaciones de las Asociaciones o Clubes afiliados.*
- *Organizar y reglamentar las competencias de Rugby conforme a las disposiciones reglamentarias de los organismos nacionales e internacionales.*
- *Afiliar en su seno a las Asociaciones o Clubes que cumplan los requisitos establecidos en la Ley del Deporte, su Reglamento y este Estatuto, vigilando la actuación de los mismos, conforme a las disposiciones dictadas por las Asambleas y la propia Federación.*
- *Impulsar con especial interés las actividades de los menores, para lo cual se deberán crear comisiones especiales.*
- *Reglamentar la afiliación de las Asociaciones o Clubes y demás entes relacionados con su actividad.*
- *Aplicar las sanciones que considere a todas las organizaciones y personas naturales relacionadas con la actividad del Rugby, que incurran en violaciones a la Ley del Deporte, su Reglamento, Estatuto, Código de ética o cualquier Resolución de la Federación, siempre que no sea contrario a las Leyes de la República.*

- *Cumplir y hacer cumplir la Ley del Deporte y su Reglamento, así como las disposiciones emanadas del Instituto Nacional de Deportes, y de cualquiera otra institución relacionada con la práctica del Rugby.*

En una organización **las políticas** pueden estar dirigidas a diferentes niveles de acción, políticas administrativas, políticas de producción, políticas comunicacionales, etc.

Al referirse específicamente al plano comunicacional, Isabelle Ockrent, presidente de Entreprises et Médias, citada por Libaert (2009) indica:

“Comunicar es conocer el terreno propio, saber anticipar y reaccionar. Una planificación bien diseñada puede establecer el marco de una política de comunicación más eficaz, siempre y cuando sepan olvidarse de los excesos, que permita concebirla de acuerdo con un modelo dúctil y flexible, para que la reflexión constituya un apoyo y nunca un obstáculo para la acción” (p. 17).

En el caso de la organización de estudio, en el relevamiento documental no se encontró la definición de ninguna política explícita.

## **2) Cultura Corporativa:**

La Federación Venezolana de Rugby es una Asociación Civil con Personería Jurídica y como tal está dirigida por una Junta Directiva compuesta de la siguiente manera:

La Junta Directiva: Es el órgano ejecutivo de la Federación y está integrada por un presidente (Antonio Rodríguez Cisneros), Vicepresidente (Leonardo Chacín), Secretario general (Manuel Salas Aranguren), Tesorero (Carmelo Miranda), 1º Vocal Titular (Gustavo López) y 1º Vocal suplente (Gonzalo Alarcon).

Los cargos de la Junta Directiva de la Federación son ad-honoren y recaen en ciudadanos, mayores de edad, de reconocidos méritos en el deporte venezolano y que no se encuentran sometidos a sanción disciplinaria.

Las máximas autoridades de la Federación están constituidas por:

- La Asamblea General
- La Junta Directiva
- El consejo de Honor

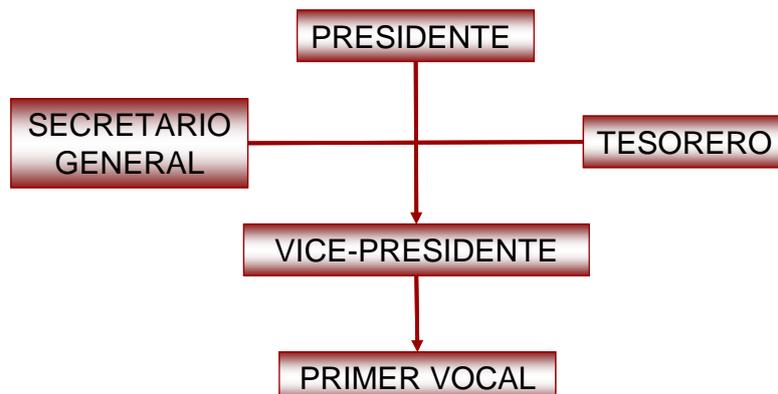
La Asamblea General, integrada por los delegados democráticamente elegidos para cumplir tal función, será la máxima autoridad de la Federación. Sus acuerdos y resoluciones son de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades y personas afiliadas.

El Consejo de Honor será el máximo rector de los asuntos disciplinarios de los involucrados en el rugby nacional, bien sean atletas o dirigentes. Sus decisiones serán emitidas en conformidad con todos sus miembros al igual que la apelación de las mismas, de ser el caso.

Las uniones, asociaciones y clubes son organismos autónomos en cuanto a su financiamiento y actividad organizativa, sin embargo deberán rendir a la FVR al momento de realizar actividades de alcance nacional que involucren otros clubes del país.

Las asociaciones y uniones deberán ofrecer sus datos constitutivos a la FVR y calendario de actividades. Cada atleta deberá cancelar un fichaje anual a la Federación lo cual le permitirá participar de manera activa en las competencias del club al que represente.

Atendiendo a los estatutos planteados por la Federación Venezolana de Rugby obtenidos en investigación previa y observación directa de esta organización deportiva, la autora de este trabajo propone un organigrama atendiendo a los niveles directivos de la federación, tal como se ilustra en el gráfico 2.



**Gráfico 2:** Propuesta de organigrama de la FVR

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

La Asamblea General como la máxima autoridad de la Federación se clasificará en: a) Ordinaria: Se reunirán por lo menos una vez al año en la sede que fije la Junta Directiva de la Federación Venezolana de Rugby. b) Extraordinaria: Serán convocadas por:

- El Presidente de la Junta Directiva.
- Cuatro (4) miembros de la Junta Directiva.
- Un número de Asociaciones o Clubes que representen por lo menos la tercera parte de la Asamblea, las cuales deberán estar registradas oficialmente en el I.N.D. y cuyos períodos de vigencia no se encuentren vencidos.

Las convocatorias para las Asambleas Ordinarias, Extraordinarias y para los procesos electorales se harán saber a todos los interesados por lo menos con quince (15) días hábiles de anticipación a la fecha fijada, por medio de comunicación personal dirigida al representante legal de la entidad, por correo certificado con aviso de recibo o mediante publicación de un cartel en un diario de circulación nacional o local, según el domicilio de la entidad deportiva que se trate.

### **3) Comportamiento:**

La Federación Venezolana de Rugby es una asociación civil, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, afiliada a la Federación Internacional de Rugby Amateur (FIRA), a la Unión de Rugby del Caribe (WIRA), a la Confederación Suramericana de Rugby (CONSUR), a la International Rugby Board (IRB), registrada y reconocida por el Instituto Nacional de Deportes (IND) y el Ministerio para el Poder Popular para el Deporte (MPPD).

Está constituida por las Asociaciones y Clubes de Rugby existentes en el país de conformidad con el artículo 35 de la Ley del Deporte.

Fue creada en el año 1992 cuando se organiza como asociación civil con personalidad jurídica bajo la tutela del Instituto Nacional de Deportes (IND) y a su vez del Ministerio del Poder Popular para el Deporte (MPPD), con el fin de dirigir, coordinar, planificar y supervisar el Rugby en todas sus formas y manifestaciones.

En consecuencia, bajo esta organización se constituyen a su vez, las uniones, asociaciones y clubes de rugby de las veinticuatro entidades federales venezolanas.

En la actualidad existen treinta (30) clubes activos en el territorio nacional distribuidos de la siguiente manera:

- Amazonas: Cero (0) clubes.
- Anzoátegui: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).
- Apure: Cero (0) clubes.
- Aragua: Cuatro (04) clubes. Categoría: masculino adulto (01).
- Barinas: Cero (0) clubes.
- Bolívar: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).
- Carabobo: Dos (02) clubes. Categorías: masculino adulto (01) y femenino (01).
- Cojedes: Cero (0) clubes.
- Delta Amacuro: Cero (0) clubes.
- Distrito Capital: Siete (07) clubes. Categorías: masculino adulto (07), femenina (03) y juvenil (04).
- Falcón: Cero (0) clubes.
- Guárico: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).
- Lara: Dos (02) clubes. Categorías: masculino adulto (02) y femenino (02).
- Mérida: Tres (03) clubes. Categorías: masculino adulto (02), femenino (03) y juvenil (02).
- Miranda: Dos (02) clubes. Categorías: masculinos adultos (02) y femenino (01).
- Monagas: Cero (0) clubes.
- Nueva Esparta: Dos (02) clubes. Categoría: masculino adulto (02).
- Portuguesa: Cero (0) clubes.
- Sucre: Cero (0) clubes.
- Táchira: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01) y juvenil (01).
- Trujillo: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01), femenino (01) y juvenil (01).
- Vargas: Cero (0) clubes.
- Yaracuy: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).

- Zulia: cuatro (04) clubes. Categoría: masculinos adultos (03), femenino (01) y juvenil (02).

*Total:*

- Equipos masculinos adultos (activos): Treinta y un (31).
- Equipos femeninos (activos): Doce (12).
- Equipos juveniles (activos): Diez (10).

Cada estado representará una asociación en conformidad con sus clubes y las uniones serán determinadas por regiones (según clubes activos) de la siguiente manera:

- Unión Caracas: Distrito Capital y Miranda.
- Unión Occidental: Táchira, Trujillo, Mérida y Zulia.
- Unión Centro Occidental: Aragua, Carabobo, Lara y Yaracuy.
- Unión Oriental: Anzoátegui, Bolívar y Nueva Esparta.

El domicilio legal de la Federación Venezolana de Rugby está en la Calle La Florencia, centro de servicios La Florencia, piso 1 oficina 1-1 vía Mariche al lado de USM, Caracas – Venezuela. Esta oficina se utiliza en algunas oportunidades como espacio de reuniones de la Junta Directiva, además de funcionar como domicilio para las organizaciones nacionales e internacionales a las cuales se encuentra adscrita la FVR.

La FVR incide en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, incluso en los estados donde no se encuentre activo ningún club de rugby, puesto que

es parte de su deber institucional la promoción y proyección del rugby como disciplina deportiva.

La FVR trabaja de forma directa y conjunta con las uniones y asociaciones del país. Ésta es responsable de regir las actividades constitutivas, deportivas y disciplinarias de sus organismos adjuntos e integrantes (atletas y dirigentes).

La Federación, así como las Asociaciones o clubes, se mantendrán ajenas a toda injerencia política, racial, religiosa, y toda cuestión que no tenga que ver con el deporte, salvo actividades de tipo filantrópico y cultural.

Su existencia se fundamenta en el derecho que tienen todos de practicar el Rugby como deporte de su preferencia, sin discriminación de edad, sexo o condición social, con las limitaciones que en el orden del resguardo de la salud física, mental y disciplinaria, establezcan las Leyes, Reglamentos y Resoluciones.

En el año 1998, la FVR se une a la International Rugby Board (IRB), ente rector del rugby a nivel mundial y que permitió al seleccionado masculino de mayores participar en los encuentros eliminatorios para los mundiales de Australia 2003 y Francia 2007 sin obtener ninguna clasificación hasta el momento.

Del mismo modo es miembro de la Federación Internacional de Rugby Amateur (FIRA) y la Unión de rugby del Caribe (WIRA). En la Confederación Suramericana de Rugby (CONSUR) la selección de mayores pertenece al grupo “B”

junto a Brasil, Colombia, Costa Rica y Perú. En la categoría femenina (única) la FVR fue el organizador y anfitrión el Primer Suramericano de Rugby Femenino celebrado en la ciudad de Barquisimeto en el Estado Lara en el año 2004 y desde entonces ha participado ininterrumpidamente en este evento anual.

A partir del primero de febrero de 2010, la FVR a través del IND ha sido reconocido ante el Comité Olímpico Venezolano (COV) haciendo del rugby en Venezuela un deporte olímpico y abriendo paso a la participación en los juegos olímpicos Río 2016 luego de que el Comité Olímpico Internacional incluyera a esta disciplina deportiva dentro de las ediciones olímpicas regulares.

#### *Realidad económico-financiera*

La FVR es una organización pública adscrita a un instituto nacional (IND, adscrito a su vez al MPPD), por tal motivo éste vela por el desarrollo jurídico administrativo de las actividades de la FVR. Del mismo modo, al ser una asociación civil, obtiene ingresos financieros aportados por el sector privado, los cuales provienen actualmente de la organización Sanitas Venezuela.

Finalmente esta institución crea un fondo monetario de competencia derivado del aporte de cada jugador perteneciente a un club del territorio nacional por medio de una ficha anual equivalente a una (01) Unidades Tributaria, es decir, 65 Bolívaes fuertes.

#### *Uniones y Asociaciones*

Las uniones de rugby en Venezuela son una agrupación “simbólica”, puesto que en la estructura organizativa del deporte venezolano no se encuentra contemplada, sin embargo es el caso específico de esta disciplina, son las uniones las encargadas de organizar las ligas (campeonatos) anuales que derivan en una final nacional de clubes organizada directamente por la FVR. Del mismo modo cada Unión representa una estructura independiente y se constituye por una Junta Directiva y se regula a través de un Consejo de Honor, al igual que las asociaciones.

En las asociaciones, reconocidas en la estructura firmal, la organización es la misma pero en el campo de acción se acota a un estado específico. Ambos organismos reportan directamente a la FVR.

#### **4) Identidad Visual**

La identidad de la FVR está constituida por los elementos propios de la organización desde su nacimiento. Estos elementos son los que le otorgan su definición como ente social y deportivo dentro del sistema venezolano.

##### *Nombre*

Según la tipología de Chaves (1994) pertenece al grupo de los descriptivos pues señala indudablemente la actividad que desarrolla la organización. De igual modo tiene un uso de contracción con la que popularmente se identifica y que en algunas oportunidades acompaña el logotipo (FVR).

Ries y Trout (2002), al hablar del nombre de una organización indican que éste debe tener en cuenta las abreviaturas taquigráficas o fonéticas que se le otorguen, en el caso de la Federación Venezolana de Rugby, verbalmente es conocida, dentro del ámbito rugbístico como “La Federación”, sin embargo al momento de plasmar su nombre es comúnmente conocida por sus siglas FVR, las cuales son usadas por los públicos a partir del uso oficial por parte de la organización misma en sus textos, logotipo y demás elementos de identidad visual.

Las selecciones nacionales de rugby quisieron ser reconocidas en sus inicios como “Las Orquídeas”, flor nacional venezolana y centro del logotipo de la FVR y sus seleccionados. Sin embargo y debido al fuerte posicionamiento del equipo nacional de fútbol de mayores en los últimos cinco años, también se han reconocido los equipos representantes de Venezuela en eventos internacionales como “La Vinotinto”.

### *Logotipo*

El logotipo puede ser definido como la pieza gráfica que identifica de primera mano a la organización dentro de lo visual, agregando nuevas capas de significación. Para Chaves (1994), el logotipo es la versión gráfica estable del nombre de la marca.

Los imagotipos son las imágenes estables y muy pregnantes que permiten distinguir a la organización. Según Chaves (ob. cit) es requisito fundamental la memorabilidad y su capacidad de diferenciación.

Desde la creación de la Federación Venezolana de Rugby y la participación de sus selecciones nacionales en eventos internacionales, se ha buscado ese ícono gráfico que represente de mejor manera esta organización deportiva. Como es común en organismos cambiantes, éste ha sufrido ciertas modificaciones a lo largo del tiempo y que han obedecido – tal vez- a las necesidades del entorno.

En la actualidad podemos ver en textos oficiales de la FVR, así como en páginas web donde la FVR debe mantener una unidad de criterio importante, que existe más de un logotipo que identifica la organización creando dudas en los públicos (ver gráfico 3), lo cual significa un nuevo obstáculo entre la identidad de la organización y su proyección.

El logotipo de la FVR está basado, en todas sus variaciones, en la flor nacional de Venezuela, La Orquídea, del mismo modo se apoyan en el color oficial de las selecciones venezolanas (en diferentes tonalidades), el vinotinto o bordó.

<b>Logotipo inicial de la FVR</b>	<b>Variación de Logotipo inicial de la FVR</b>
-----------------------------------	--

	
<p><b>Logotipo de mayor uso</b></p>	<p><b>Logotipo más reciente</b></p>
	

**Gráfico 3.** Logotipos de la FVR.

**Fuente:** Recopilación de Zerpa, M. (2010).

En base a los elementos expuestos anteriormente, se pueden desglosar varios puntos importantes derivados del mensaje semiótico:

- La identidad gráfica de la FVR es de tipo descriptivo y toponímico, puesto que se basa en la flor nacional de Venezuela, La Orquídea; en diferentes variaciones y sentidos modernos y minimalistas.

- No posee un símbolo corporativo, puesto que el logo es usado de manera global en las comunicaciones e identificaciones de la organización.
- Los colores corporativos de la FVR son el blanco y vino tinto o bordó.
- La tipografía corporativa no se encuentra definida, puesto que en la versión original del logotipo se muestra la contracción del nombre de la organización (FVR) y en su variación se perfila el nombre completo, sin embargo, en las versiones más recientes, no se utiliza ningún tipo de fuente.

Este conjunto de elementos demuestran que la identidad visual de la FVR se conjuga en una asociación de estilo estructural, analógica y alegórica puesto que en sus variaciones existe un encaje global con la disciplina deportiva, líneas ovaladas que emulan el balón de rugby, o directamente el jugador en un movimiento característico del deporte que representa.

Finalmente esto se traduce en una función asociativa de la organización, enmarcada en una estrategia monolítica caracterizada por un estilo único de la actividad que desempeña.

Vistos los elementos de identidad definidos por Rey (2008), aplicados a la FVR y retomando el concepto, se hace oportuno estudiar lo señalado por Villalobos y otros (2000), quienes afirman que la identidad viene a ser un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una organización, una comunicación visual sin ambigüedades. Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la organización, una mezcla de estilo y estructura, que afecta el qué haces, dónde lo haces y cómo lo explicas.

Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la identidad corporativa, que no son sólo los logotipos y símbolos, ésta es una exageración del papel del diseño, los referentes visuales. La elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio, son signos visibles de una organización. Debido a esto se puede afirmar que es necesario mantener una coherencia visual en todas las [comunicaciones](#) que una empresa realiza; folletos, papelería, [páginas Web](#).

La identidad corporativa de una empresa es su [carta](#) de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que se formará de la organización.

Desde este punto de vista, la identidad corporativa proporciona beneficios, puesto que aumenta el nivel de reconocimiento de la organización, aporta mayor confianza a los empleados o voluntarios, ahorra los costos por estandarización, aumenta su [conocimiento](#) público, entre otras cosas. En resumen, una imagen más apropiada en el área de acción.

#### **2.4.1. Los Públicos**

Como indica Scheinsohn (2009), “cada público tiene necesidades, expectativas y lenguajes propios; esto hace necesario elaborar una mezcla de medios y mensajes, ya que un solo mensaje no será eficaz con todos los públicos”. (p. 77)

Sanz de la Tajada (1996), destaca la importancia de diferenciar los grupos de individuos que conforman el entorno de la empresa, y sus diferentes intereses, percepciones y expectativas.

En este planteo se destaca la importancia de la identificación de tales públicos y la planificación de acciones de comunicación específica para cada uno de ellos. Del mismo modo se exalta que la relación de la empresa no se produce exclusivamente con cada uno de sus públicos, sino que existe un entramado de relaciones de influencia que median esa relación. Influyen también las demás corrientes informativas, ajenas a la organización, que producen la imagen no controlada.

El autor propone también la utilización de técnicas de segmentación y tipología de públicos.

- Habla de “públicos” (en plural) y no de “público”
- Indica que existe una necesidad de definir los públicos-objetivos a quienes se dirigirán las acciones de comunicación.
- Conocer el perfil de los públicos-objetivos (características demográficas, socioculturales, etc.)

Finalmente, la clasificación de los públicos deberá, según Sanz de la Tajada (ob. cit), enmarcarse dentro de tres grandes tipos:

- Públicos internos
- Públicos externos
- Públicos externos con tratamiento privilegiado (debe ser tratado como público interno a efectos de la comunicación).

Esta clasificación debe lograrse a través de la ponderación de los públicos en función de los objetivos de la empresa.

Por tal motivo y sobre la base de este comentario, puede crearse un listado de públicos incidentes en las actividades de la Federación Venezolana de Rugby, tales como:

***Públicos internos:***

Atletas

Junta Directiva

Colaboradores

Colaboradores potenciales.

Administrativos

Uniones

Asociaciones

Clubes

***Públicos externos:***

Universidades

Clubes deportivos

Escuelas

Colegios

*Gobiernos:*

Nacional

Estadal

Municipal

Comisión Sudamericana de Rugby

(CONSUR)

Comité Olímpico Internacional (COI)

International Rugby Board (IRB)

***Públicos externos con tratamiento privilegiado:***

*Medios de Comunicación:*

Estadales

Privados

Especializados

Masivos

Especializados

TV

Radio

Gráficos

*Líderes de opinión:*

Periodistas

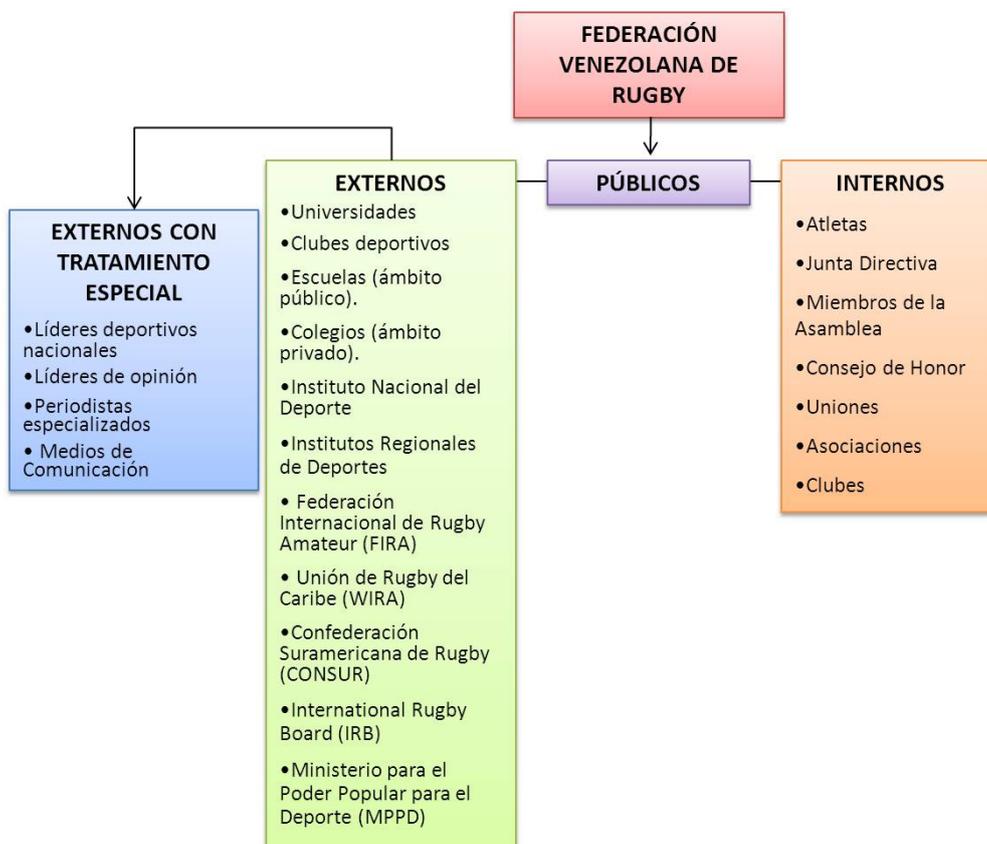
Escritores

Educadores

Políticos

## Deportistas

En función de este listado de instituciones, organismos y personas a tomar en cuenta para las comunicaciones y acciones de la FVR, se desarrolló la siguiente propuesta de mapa de públicos:



**Gráfico 4:** Propuesta de Mapa de públicos FVR

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

Se puede afirmar sin riesgo al error, que el principal público externo de la organización son sus atletas. Los atletas son el deber ser de una organización deportiva a nivel regional o nacional. Es hacia ellos que deben dirigirse todos los esfuerzos organizativos y comunicacionales asegurando la permanencia de quienes se encuentran practicando y la difusión de las bases de la disciplina que pudieran, eventualmente, atraer nuevos jugadores y jugadoras en las diferentes categorías que se han desarrollado en el país.

El público interno está constituido básicamente por todas las formas de organización en las que se apoya la Federación para su funcionamiento. Desde el mayor ente rector de la disciplina deportiva hasta la célula más particular y sectorial como lo son los clubes deportivos.

#### **2.4.2. Cultura organizacional**

Podemos decir que la cultura de una organización se conforma de la conjunción de elementos que le dan vida, desde la visualización de un futuro próximo, hasta la actitud asumida por sus integrantes al momento de trabajar sinérgicamente.

La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Al respecto Kinicki A., y Kreitner, R. (2004) exponen:

...la cultura influye de dos maneras en el comportamiento organizacional los empleados llevan con ellos su cultura social al trabajo, en la forma de costumbres y lenguaje. La cultura organizacional que es un producto secundario de la cultura social, a su vez afecta a los valores, ética, actitudes, supuestos expectativas del individuo. (p. 58).

La cultura organizacional se desprende de la cultura social y se mantiene interconectada a ella, es un lazo indisoluble que las une. Todo el bagaje cultural del cual está provisto el individuo se inserta en la organización junto con él, enriqueciendo la cultura organizacional en la mayoría de los casos.

La misión, visión, valores y objetivos de una organización constituyen los pilares fundamentales de una buena cultura organizacional. El recurso humano que constituye la organización debe tener pleno conocimiento de estos elementos, lo que permitirá el funcionamiento engranado de las acciones de la institución.

Rey (2008), indica lo siguiente: “de nada sirve persuadir a los públicos externos si adentro de la organizaciones no hay plena convicción de la misión, los valores y el rumbo que tiene la empresa, así como el convencimiento de quienes laboran ahí están en el lugar en el que quieren estar, trabajando para lograr los mismo objetivos que sus colegas y sus directivos pretenden alcanzar”. (p .09).

En cuanto a la visión de una organización, ésta debe ser motivadora que impulse fuertemente a dicha organización a llegar a ese estado ideal al tiempo que pueda ser reorientada o redirigida en función de los cambios en el entorno organizacional. Serna Gómez (2003) expone a propósito:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (p. 23)

La alta gerencia debe establecer claramente cuál es la visión de la organización y asegurarse que la información de la visión sea conocida por todos los integrantes de la organización.

Otro elemento importante que acompaña a la visión es la misión. Ella define el – para qué – ha sido concebida dicha organización y es imprescindible que sea compartida con todos los miembros. David (1994) se refiere a la misión como “aquella que describe el propósito, los usuarios, los productos y servicios, la filosofía y la tecnología básica de la organización” (p. 79)

En cuanto a los valores es importante interpretar que la organización es producto del intelecto humano, además integrada por personas, lo cual hace que esa organización esté supeditada a las cualidades y defectos, motivaciones y valores de esas personas. Según Escobar (2005) “La importancia de los valores en la ética y, en general, en la vida humana, es decisiva. Los valores en cuanto a directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual como social, su sentido y finalidad”. (p. 109).

Por este motivo es fundamental contar con una definición clara y reconocida de los tres elementos fundamentales de la cultura organizacional, la misión, visión y valores.

## **2.5. Elementos organizacionales**

Los elementos organizacionales están conformados por cada uno de los puntos que constituyen la organización. Sumado a los pilares fundamentales que constituyen la identidad e imagen de la organización, es necesario agregar otros elementos definatorios en el funcionamiento de la misma.

### **2.5.1. Comunicación**

La comunicación no es un acto singular, sino plural. Se necesita más de un actor para establecer un acto comunicativo, tal como lo ilustra el ejemplo de Simon (2004) que ilustra la situación de un condenado al encierro, absolutamente aislado entre gruesos muros y paredes imposibles de escalar quien termina muriendo y sin comunicación.

Hoy en día, el personal que pertenece a las diferentes instituciones cuyo propósito primordial esté representado en proyectar su imagen corporativa, debe estar preparado para manejar conflictos interpersonales e institucionales, puesto que ellos surgen porque los miembros que allí laboran, poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes, que al no manejarse con cuidado, pueden causar en los sujetos sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración. Asimismo, gran parte de los problemas personales, sociales y laborales, repercuten en la conducta, producen frustraciones provocando ansiedad y angustia, que obviamente la proyectan en la institución en la cual se desempeñan.

Esta situación puede prevenirse por medio de una comunicación organizacional y responsable, que permita unificar criterios entre los trabajadores en relación a lo que significa proyectar la imagen corporativa de la institución. En este sentido, según lo expuesto por Rosales (2000), “una imagen corporativa se basa en valores humanos beneficiosos para la comunicación interpersonal” (p. 16), dado que una vez que un individuo comprende las metas, derechos y comportamientos, aprecia con prontitud su valor de promover el desarrollo de conceptos saludables de autoestima y habilidad interpersonal afectiva y de desarrollo personal.

De allí, se infiere que la aplicación correcta de la comunicación organizacional puede establecer un clima adecuado, donde el personal de determinada organización, controle su comportamiento (siendo más seguro y más expresivo sin llegar a la hostilidad y agresividad), y obtenga provecho de la interrelación personal. En relación con lo expuesto, Torres (1997) define la comunicación organizacional como:

La habilidad de expresar sentimientos y percepciones de elegir como reaccionar y de hablar de derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar la autoestima y de ayudar a desarrollar la confianza para expresar el acuerdo o desacuerdo cuando se cree que es importante e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento. (p. 17).

Al analizar la definición, se asume que el autor reconoce la comunicación organizacional como un proceso activo, directo y franco, dado que transmite igualdad y voluntad para negociar. Dentro de este contexto Villalobos (2000), opina que la meta principal de la comunicación organizacional consiste en mejorar la imagen corporativa de la institución.

La Comunicación Institucional es una “recopilación de la totalidad del material comunicacional y características significativas del medio institucional concreto (entorno, equipo humano etc.)”. Chaves (1994).

A los mensajes de la organización deben sumarse los generados por otros organismos (uniones, asociaciones o clubes representados u otras organizaciones) que operan bajo la misma rama de acción; mensajes voluntarios, involuntarios y residuales; rumores; contingencias del entorno: la imagen del sector deportivo, de gobierno y del país.

Esos mensajes pueden distorsionar la intención comunicacional, por lo tanto deben ser tomados en cuenta al momento de planificar las acciones.

Scheinsohn (2009) define dos niveles de comunicación, el táctico y el estratégico. En el primero se refiere a las técnicas y herramienta empleadas en la comunicación, que en una gestión estratégica de la comunicación cumplen funciones de enmarcado y contención de las tareas operacionales.

En el segundo nivel comunicacional, se debe presentar un método concreto de gestión o articular la comunicación táctica como estrategias

Comunicaciones a nivel táctico: publicidad, promoción, sponsoring, relaciones públicas, difusión periodística, lobbying, comunicación con los empleados. “Comunicación estratégica: procura delinear un sistema integrador, sinérgico y coherente a través del cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico”. (ob.cit. p. 13)

Por lo general las organizaciones, sobre todo las que no tienen fines comerciales, no tienen la costumbre de hablar en primera persona y asumir directamente posiciones comunicacionales expresas, sin embargo resulta necesario en muchos casos y en el resto, recomendable.

La comunicación institucional es la manera de generar un nombre y apellido a la actividad que se realiza (marca) y diferenciarla del resto de los competidores del área.

Como indica Scheinsohn (ob. cit.) “Cuando una organización deja de comunicar no quiere decir que los públicos no perciben un mensaje de ella. La no comunicación se traduce directamente en comunicación negativa” (p.21). La no comunicación únicamente ayudará a que la organización llegue más rápido a su fin.

Por otra parte, no es necesario comunicar todo lo que se sabe, todos los datos que se manejan, para Ries y Trout (2002) en su libro Posicionamiento, la comunicación es como la arquitectura, modelos simples son más relevantes que los complejos que caen en la sobre comunicación y que al final dicen muy poco, “uno tiene que depurar el mensaje para que entre en la mente. Es necesario eliminar las ambigüedades en éste, simplificarlo y, luego, simplificarlo aún más si se pretende dejar una impresión perdurable” (p. 9)

Una organización puede decidir en qué nivel comunica, también de qué manera planifica las acciones de esa comunicación. Los niveles de un plan comunicacional variarán según las necesidades del entorno interno y externo de la

organización. La decisión de no comunicar no puede dejarse al azar o al desdén en la planificación. El hecho de no comunicar trae consecuencias irremediables a un organismo vivo y con necesidades cambiantes, más aún dentro del campo deportivo donde la relevancia de los atletas, sus aciertos y desaciertos, representan el sentido y existencia del resto de las actividades. En una organización deportiva, el comunicar es tan fundamental como el desempeño de los atletas que la conforman.

El sistema de comunicaciones establecido por la FVR se perfila como reaccionario, de acción diaria, basado en elementos informales bajo un lineamiento vertical, unilateral, donde sólo se comunica lo referente a convocatorias nacionales dirigido a los atletas por medios impersonales (redes sociales) con poca precisión y sin ningún seguimiento de resultados.

Según lo indicado, se puede asumir que la comunicación organizacional puede proyectar la imagen corporativa de la FVR como organización deportiva en la medida que sus integrantes expresen lo que piensan, escuchen las críticas evaluadas y su pertinencia. A partir de este proceso podrá establecerse la negociación y cambios de comportamiento deseables con los demás compañeros de trabajo, para lograr recompensas sociales significativas, y obtener así mayor satisfacción en las actividades laborales y en el ejercicio de su trabajo.

Vista y analizada la importancia que tiene la comunicación para que pueda darse la proyección de la imagen corporativa de una institución, se ratifica la significación de que los miembros que integran la FVR, compartan una comunicación organizacional que beneficie al grupo y por lo tanto, consideren los posibles factores que pueden afectar el hecho comunicativo y de esta manera, ver en la comunicación el mejor medio para alcanzar el éxito dentro de dicha institución y por lo tanto, proyectar su imagen corporativa.

Ha habido iniciativas sobre la concreción de puesta en práctica de herramientas comunicativas desde internet, sin embargo en la actualidad sólo se recurre a las redes sociales (Facebook y Twitter) para emitir informaciones de carácter nacional y que deben llegar a jugadores, entrenadores, representantes y dirigentes y que son enviadas en una única versión para diferentes públicos.

### 2.5.2. Plan de comunicación

Una de las subcategorías de los elementos organizacionales está referida a los planes de comunicación y se hace imprescindible ahondar en el tema reseñando calificados autores en este tema.

El punto de partida de cualquier acción comunicacional se establece en el hecho de conocer la respuesta a las cinco interrogantes propuestas en el modelo de Harold Lasswell; ¿quién dice?, ¿qué dice?, ¿por qué canal?, ¿a quién?, y, ¿con qué efecto?, sin embargo se pueden considerar, gracias a los cambios y las necesidades informativas modernas, otros elementos necesarios para un amplio conocimiento del instrumento y sus alcances. Preguntas como: ¿dónde?, ¿cuándo?, y ¿por qué? Se hacen necesarias también para la elaboración de un plan de comunicación (cuadro 7).

**Cuadro 7:** Interrogantes del plan de comunicación

¿Quién?	¿Quién debe expresarse en la organización?	El presidente de la FVR como elemento núcleo. Presidentes de uniones/
---------	--	---

		asociaciones como aportadores a la base gerencial.
<b>¿Qué dice?</b>	¿Cuál es el contenido y forma del mensaje?	Técnico deportivo, de invitación a la acción y participación.
<b>¿Por qué canal?</b>	¿De qué manera deben definirse los medios de la comunicación?	Publicidad, relaciones de prensa, relaciones institucionales, según sea el caso y el público a comunicar.

**Cuadro 7: (Cont)**

<b>¿A quién?</b>	¿Quiénes son los destinatarios de la información?	Atletas, autoridades locales, público en general.
<b>¿Con qué efecto?</b>	¿Cuáles son las consecuencias de la comunicación?	Establecer objetivos relacionados a la proyección de imagen positiva y posicionamiento.
<b>¿Dónde?</b>	¿Cuál es el lugar geográfico de la comunicación?	Venezuela con proyección a Latinoamérica y el mundo.
<b>¿Cuándo?</b>	¿En qué momento hay que comunicar?	Período de cinco años. Enero 2011 – enero 2016.
<b>¿Por qué?</b>	¿Cuál es el objetivo de la comunicación?	Reforzar una imagen positiva y lograr el posicionamiento de la disciplina deportiva en

		Venezuela.
--	--	------------

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

La finalidad de tener un Plan de Comunicación en su empresa es mejorar el posicionamiento y la imagen de su organización ante sus diferentes públicos objetivos, tanto internos como externos. El éxito es conseguir llegar a todos ellos de una forma rápida, sencilla y en el momento adecuado. García, L (2010), Centro para empresas y profesionales Microsoft.

En la continuación de la revisión de literatura sobre planes de comunicación se encuentra en la Revista Latina de Comunicación Social, en su edición 48 (2002), la opinión de la Licenciada Ana Hernández, la cual indica:

“Los planes de comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing) durante un período largo de tiempo (ejemplo 4 años) y los criterios básicos con carácter anual. Es decir que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el correspondiente al año en curso como patrón básico de trabajo” (s/p)

En el mismo orden de ideas, Brotons (2005) indica que “la puesta en marcha de un plan de comunicación exige previamente las directrices políticas de la organización y el análisis de sus necesidades. Una vez conocidos éstos, el Plan determinará los objetivos de comunicación, así como las estrategias, prioridades y formas, los medios económicos, presupuestos humanos y técnicos, los instrumentos de comunicación a utilizar, los mecanismos de control y evaluación y de ajuste y de corrección del plan”.

Para Capriotti (2009) en su libro “Branding Corporativo” el plan de comunicación “representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma” (p. 321)

Siguiendo la definición de este autor, para que una organización diseñe un plan de comunicación debe conocer a quién se desea llegar, qué se quiere transmitir, cómo se va a lograr y cómo sabrá que el plan es efectivo, es decir, se deben tener claros los públicos, el mensaje, el o los medios y la medición de la efectividad del plan, sólo de esta manera se podrán generar acciones en concordancia con la misión y visión de la organización y que proyecten una imagen lo más cercana posible a la realidad institucional.

Existen tres pasos fundamentales en la creación de un plan de comunicación: investigación-planificación-implementación, las cuales funcionan de manera cíclica, pues al llegar al momento de evaluación, se deben crear nuevas estrategias de cambio o afianzamiento del mensaje según sea el caso. Para estos tres pasos, Capriotti (op. cit) ha creado diversas sub-etapas tal como lo indica el Cuadro 8:

**Cuadro 8:** Sub-etapas del Plan de Comunicación

<b>Investigación</b>	Auditoría de la Emisión
	Auditoría de Recepción

<b>Planificación</b>	Selección de los Públicos de Comunicación
	Definición de los Objetivos de Comunicación
	Planeamiento de la Estrategia de Comunicación
	Selección de las Acciones Técnicas de Comunicación
	Definición de la Programación

**Cuadro 8:** (Cont)

<b>Implementación</b>	Ejecución del Plan de Comunicación
	Evaluación del Plan de Comunicación

**Fuente:** Capriotti, P. (2009). Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa (p. 233)

Referida a la primera etapa, en la auditoría de emisión se deben establecer los criterios de comunicación, es decir, quién comunica, a quiénes se dirige, cómo se les habla, las herramientas disponibles para la transmisión del mensaje y el nivel de captación de la información. Esto se logrará analizando a los públicos, su entorno y los medios de comunicación disponibles para llegar a ellos.

Igualmente importante es la recepción de ese mensaje, antes de planificar las acciones es imperativo conocer las necesidades de información de esos públicos. Teniendo el conocimiento de a quiénes comunicar, es el momento de delinear qué quieren saber de la organización y cómo se puede ordenar el mensaje para que sea recibido de la mejor manera.

Habiendo realizado los procesos investigativos inherentes al proceso de comunicación, llega el momento de diseñar la herramienta, el plan, las estrategias; para lo cual y siguiendo el esquema mencionado, se tendrá que definir del mapa de públicos y cuáles son las expectativas que éstos tienen sobre la organización.

Seguidamente debe establecerse cuál es el objetivo de hacerles llegar los mensajes a determinados públicos. El objetivo debe expresar claramente la intención, la acción a modificar y el plazo temporal en el cual pretende lograrse, estableciendo la medida de las acciones comunicativas.

La estrategia contendrá los planteamientos y guías de toda la acción comunicacional comprendida desde la propuesta hasta la revisión. Dichas acciones deberán ir acompañadas de técnicas, actividades, medios, periodistas y demás elementos considerables dentro del desarrollo del mensaje que se desea transmitir. Capriotti (op. cit) hace referencia a las actividades de utilización más común dentro de un plan de comunicación:

**Cuadro 9:** Actividades en un Plan de Comunicación

- Publicidad convencional
- La relación con los medios de comunicación
- La organización de eventos
- Identidad Visual
- Comunicación en internet (página web, blogs corporativos, foros de discusión, espacios y/o perfiles en redes sociales, etc.)
- Comunicación de base de datos
- Comunicación en el producto (señalización, identificación, etc.)
- El Patrocinio y/o Mecenazgo
- Participación en ferias de muestras
- Comunicación interna
- Comunicación de crisis
- Merchandising
- Product Placement
- Publicaciones y folletos informativos

**Fuente:** Capriotti, P. (2009). Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa (p. 248).

El programa de comunicación permitirá determinar cuál es el momento más adecuado para transmitir cada mensaje, por tal motivo es conveniente realizar un calendario donde se especifique cada estrategia, la acción correspondiente y el momento en el cuál se deba realizar. Desde este lugar se facilita el paso a la implementación de la comunicación como punto final para el cierre del diseño, ejecutando el plan y otorgándole una valoración a cada una de las acciones implementadas, de esta manera se tendrá un resultado por sector de acción otorgando el conocimiento necesario que permitirá el nacimiento de una nueva estrategia dirigida al afianzamiento o cambio de la línea definida en el modelo anterior.

En otra de sus obras, Capriotti (1999) propone otro modelo para la realización de un plan de comunicación que inicia con la identificación del Perfil de Identidad

Corporativa (PIC) por medio de un análisis FODA, elección de escenarios estratégicos de imagen corporativa y la definición de la estrategia global.

Definido el PIC, se debe seguir una serie de ocho pasos que darán vida al Plan como se muestran a continuación:

1. Definir los públicos.
2. Identificar los objetivos.
3. Fijar el presupuesto.
4. Definir el mensaje corporativo.
5. Determinar las formas comunicativas.
6. Seleccionar el Mix de actividades.
7. Ejecutar el programa de comunicación.
8. Evaluar el programa de comunicación.

Libaertf (2009), indica diferentes propuestas de planes de comunicación según el tipo de organización, su entorno y necesidades. Para el caso de la FVR donde se opera desde diferentes regiones donde, además, existen organizaciones filiales y nucleadas centralmente, puede aplicarse el referido *plan por nivel geográfico*; “esto implica encargar a cada responsable de comunicación en cada zona...su propia planificación de comunicación con miras a realizar una síntesis global posterior”...“La segunda etapa consiste conjuntar los diferentes planes de acción en torno de un eje global”. (p. 82)

Existiendo varios modelos de los cuales se toman y se dejan elementos, la investigadora, conocedora de las actividades que realiza la Federación Venezolana de Rugby, elegirá su propio modelo de Plan de Comunicación el cual presentará como su propuesta final, de tal manera que sea el que más se apropie a esta organización, sin embargo y antes de la definición de los elementos de plan a proponer hay un paso fundamental a seguir, la auditoría.

Una auditoría a nivel comunicacional implica varios elementos necesarios para el entendimiento de la realidad del entorno. El principal factor que permitirá el acercamiento a la organización es la observación del entorno y el desarrollo de sus actividades, en este caso fundamental la autora de este trabajo investigativo ha pertenecido a la comunidad del rugby venezolano desde el año 2002 desempeñando tareas en todos los niveles como atleta, directiva de asociación, unión, campeonato nacional y actualmente pertenece al Consejo de Honor del máximo ente rector, la FVR. Esto ha permitido la recabación amplia de elementos organizacionales necesarios para la auditoría.

Sin embargo y para obtener un mejor diagnóstico de la situación, la información debe respaldarse también en entrevistas y análisis grupales, observación documental – explayada anteriormente como identidad de la organización- y la semiótica del organismo deportivo.

Las entrevistas cualitativas formarán parte importante del análisis de la situación actual de la organización. En dichas entrevistas el investigador podrá ahondar sobre detalles específicos del manejo de la cultura organizacional y los procesos comunicacionales. Según Cañizales, (2009) las entrevistas cualitativas “en general,

sirven para descubrir percepciones de asuntos de vital importancia para la corporación, así como las percepciones de los clientes clave acerca de los cambios significativos que lleve a cabo la organización” (p, 25)

### **2.5.3. Promoción**

Para Kotler y otros (2000) la promoción es el cuarto eslabón del marketing mix. Allí se encuentran incluidas las actividades que deben promover las empresas para poder dar a conocer sus productos o servicios, de esta manera llegar al punto de persuasión que se traducirá en el consumo de su premisa.

Sin embargo en una entrevista realizada a Philip Kotler y publicada por Merck2, Business Project Innovation, titulada de las cuatro Ps a las cuatro Cs de Philip Kotler (s/f), el entrevistado indica lo siguiente: “Ya no hablamos más de promoción, tratamos de crear una comunidad; una relación directa y de confianza con el cliente que nos lleve a fortalecer los lazos de comunicación y por ende a acelerar las ventas”

Asociando las afirmaciones de Kotler y otros (2000) con el tema en estudio, debe analizarse el rol del público receptor de las cualidades de los servicios de una organización, su relación en el entorno, con el medio ambiente y con la organización en sí. La organización debe ver a sus públicos como parte integral y fundamental de

su funcionamiento para poder establecer lineamientos de acción sobre sus propios planes y la realización de su visión de futuro.

#### **2.5.4. Posicionamiento**

Luego de crear una comunidad donde pueda elevarse un mensaje, el siguiente paso necesario es la de posicionar esa idea. Ries y Trout (ob. cit) indican que éste no es lo que se hace con el producto o el servicio que se quiere promocionar, sino el manejo que se le da a la mente de quien debe recibirlo, “el posicionamiento es también, la primera serie de pensamientos que abordan los problemas que apenas alcanzamos escuchar en una sociedad sobre comunicada como la nuestra” (p. 3), es decir, cuando un individuo dirige su primer pensamiento a un producto o servicio determinado en el primer instante, se ha creado un buen posicionamiento.

Del mismo modo afirman lo siguiente: “El posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener lugar en el momento preciso y las circunstancias apropiadas” (p. 21)

Estas palabras nos llevan a pensar en cómo comunicar una idea en un ambiente lleno de mensajes encontrados y poder lograr el objetivo principal en la mente de los públicos, bien, un elemento que se debe tomar en consideración como pilar fundamental para la clarificación de los objetivos es tener en cuenta en qué se es bueno y qué debe mejorarse en el sentido propio y también en los similares del área,

es decir, establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

#### **2.5.5. Sistema deportivo venezolano**

El modelo deportivo mundial y el venezolano inclusive están orientados en dos direcciones, el Deporte para Todos o deporte de masas, y el Deporte de Rendimiento o de alto nivel. El Deporte de Rendimiento es llamado deporte élite, porque comprende todas aquellas actividades tendentes a que el atleta alcance su más alto resultado deportivo posible. Este modelo comprende, entre otras, las etapas de detección y selección de talentos deportivos, formación deportiva y alta competencia.

En Venezuela, el modelo denominado Deporte de Rendimiento tiene sus inicios casi simultáneamente con el siglo pasado y se ha desarrollado consistentemente en los últimos años con la utilización de las ciencias aplicadas, herramientas metodológicas y tecnológicas de última generación, aunado a una mejor preparación de los entrenadores dedicados a aplicación, supervisión y control de los planes y programas de entrenamiento deportivo de los atletas venezolanos. En el Deporte de Rendimiento se presenta una gran carga agonística y el aspecto lúdico es proporcionalmente menor.

Bajo esta percepción, el atleta es sometido a fuertes cargas de entrenamiento en un número importante de horas de trabajo diario, en forma planificada y utilizándose métodos modernos. Además, el atleta de rendimiento realiza su actividad de entrenamiento en etapas denominadas macrociclos en lapsos muy prolongados.

Por ejemplo, la formación de un atleta de nivel olímpico puede ser superior a los veinte años, tomándose en consideración que un ciclo olímpico tiene una duración de cuatro años, lapso entre un evento y otro. El Deporte de Rendimiento se denomina también Deporte Espectáculo, siendo éste el de más alto nivel, pero que además en él intervienen los medios de comunicación con una mayor intensidad, vale decir, el deporte profesional y el deporte olímpico.

Por otro lado, el Deporte para Todos o deporte de masas es aquel orientado a un número mayor de personas que sin discriminación por discapacidades realizan actividades deportivas. En el modelo Deporte para Todos, la carga lúdica es superior a la agonística, pero siempre esta última está presente. Es decir, permanentemente subyace el deseo de superación, como ejemplo la superación de sus propias limitaciones.

El modelo Deporte para Todos incluye actividades tales como: actividad física para la salud; deporte para discapacitados, en ambiente naturales, comunal, penitenciario, laboral, entre otros.

La estructura del sistema deportivo venezolano está constituida por la organización deportiva privada y la organización deportiva oficial. La primera comprende: El Comité Olímpico Venezolano (COV), federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas estatales, ligas deportivas, clubes y otros.

La organización deportiva oficial, está conformada a su vez por El Ministerio de Deporte, El Instituto Nacional de Deportes, entes descentralizados estatales del deporte, entes descentralizados municipales y las direcciones de deporte de educación superior. Con la entrada en vigencia de Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Sector Público en el año 1990 se inicia el proceso de descentralización en Venezuela, este proceso produjo en gran medida esta estructura organizativa oficial.

El Modelo Deportivo Venezolano, instaurado en 1994, establece políticas y lineamientos orientados principalmente a la reestructuración del deporte nacional. Esta reestructuración se orienta fundamentalmente a la instrumentación de dos grandes programas, los cuales son, el programa Deporte de Rendimiento y el programa Deporte para Todos.

El programa Deporte para Todos es aquel orientado a la masificación deportiva, que incluye otros subprogramas como deporte comunal, deporte escolar, deporte penitenciario, deporte para discapacitados entre otros.

El programa Deporte de Rendimiento se inicia con los resultados de la masificación producida por el Deporte para Todos y se constituye en varias etapas: detección y selección de talentos deportivos, formación deportiva y alta competencia.

El Instituto Nacional de Deportes (IND), creado el 22 de junio de 1949 por medio del Decreto de Creación del Instituto Nacional de Deportes, es el ente rector de los lineamientos y políticas deportivas en el ámbito nacional.

El sistema deportivo está constituido por todos aquellos elementos interconectados entre sí que en forma dinámica hacen posible que la actividad deportiva como actividad social se realice.

Los elementos más resaltantes que conforman el sistema deportivo son: el ordenamiento jurídico, la estructura deportiva, la infraestructura deportiva, los recursos financieros, los recursos humanos o capital humano y la cultura deportiva.

El capital humano es el elemento más importante del sistema y está conformado por la capacidad intelectual y laboral de las personas integrantes de la organización.

La estructura deportiva está constituida por la organización deportiva oficial y la organización deportiva privada, las cuales han sido denominadas también organización pública y privada respectivamente. Sin embargo, por el servicio que prestan, el cual es dirigido al sector público, puesto que el beneficiario directo de la acción de estas organizaciones es el público, ambas en esencia resultan ser en su orientación públicas, esta estructura se amplía en el Cuadro 10.

**Cuadro 10:** Sistema deportivo

Oficial (venezolano)	Privada
Ministerio del poder popular para el Deporte	Comité Olímpico Internacional
Instituto Nacional del Deporte	Federaciones Internacionales
	Confederaciones
Entes Descentralizados Fundaciones Estadales Institutos Estadales de Deporte	Comités Olímpicos Nacionales
	Federaciones Nacionales
	Asociaciones Nacionales
	Ligas
	Clubes
Institutos Municipales de Deporte	Escuelas Comunitarias Deportivas
	Consejos Deportivos Parroquiales

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

Tomando en consideración que esas organizaciones eventualmente reciben fondos públicos destinados a satisfacer necesidades de recursos para atender a la sociedad en general y están reguladas por una normativa legal impuesta por el Estado, puede interpretarse que ambas son organizaciones públicas. Las federaciones nacionales reciben fondos públicos para su funcionamiento y para atender a los atletas. Al mismo tiempo, sus procesos electorales aunque son regulados por sus propios estatutos, no pueden estar fuera del ordenamiento jurídico que regula al Estado.

El Comité Olímpico Internacional (COI) ocupa el más alto nivel jerárquico en la organización deportiva no oficial y es para Salvat Deportes, (1976) “El supremo

organismo del deporte olímpico” (p. 3215). Venezuela según Martín y Lara (2006) por primera vez es representada en el COI por Flor Isava quien “en 1981 es ingresada a las filas del Comité Olímpico Internacional” (p. 132). Isava, emergió de las filas de la dirigencia deportiva venezolana, específicamente del deporte ecuestre. En ese organismo también hace vida la Academia Olímpica, la cual cumple funciones de promoción y exaltación de los valores olímpicos.

### 2.5.6. Selecciones femeninas dentro del sistema deportivo venezolano

La población deportiva venezolana está equilibrada proporcionalmente entre las la categorías femeninas y masculinas.

Esta situación tiene un referencial poblacional en las cifras aportadas por el Instituto Nacional de Estadística venezolano, donde se puede apreciar la densidad poblacional total y por sexo, según Cuadro 11:

**Cuadro 11:** Proporción poblacional por sexo a partir de los cinco años de edad, en la República Bolivariana de Venezuela

Población total	Total de hombres	Total de mujeres
20.584.129	10.136.440	10.447.689

**Fuente:** Adaptación de Zerpa, M. (2010). Tomado de [www.ine.gob.ve](http://www.ine.gob.ve)

La proporcionalidad 50 y 50 por ciento es una constante en gran parte de las selecciones en las diferentes disciplinas deportivas, obviamente existen deportes

donde predomina la presencia de uno de estos grupos, no significando tal proporcionalidad, la calidad en el desempeño, es decir, que el número de participantes no incide en la calidad del resultado.

A manera de ejemplo, puede citarse el rugby venezolano, donde la mayoría de los atletas pertenecen al sexo masculino. Las mujeres que lo practican representan un porcentaje significativamente menor, sin embargo, las selecciones nacionales femeninas han tenido resultados más favorables en los eventos internacionales.

## **2.6. Imagen**

Al hablar de imagen, es importante señalar el criterio de Van Riel (1997), quien manifiesta que:

Imagen hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa en parte, como resultado del procesamiento de la información (dar sentido), llevado a cabo por los miembros del público y en parte por la comunicación global de las empresas en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir el retrato fabricado y proyectado de sí misma (p. 82).

La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, así como las [empresas](#) deben adecuarse a los cambios con una [velocidad](#) y profundidad, también deberán adecuar su imagen, para transmitir dichos cambios, pues la imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace.

La imagen corporativa, lo que la simboliza, tiene que estar impresa en todas las

partes que involucren a la organización para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionarla en su [mercado](#). Al ver su logotipo constantemente, esta se irá fijando en la mente de las personas, eso es posicionarse.

Según el criterio de materialidad que da Villafañe (1996), nombrado por Limón (2008), la imagen de la FVR se puede definir en la siguiente:

- Imagen mental: la FVR al ser una Federación deportiva del sistema venezolano ya tiene una clasificación intrínseca en su nacimiento. Su imagen es de organismo estatal autónomo en acción, dependiente del estado venezolano a nivel jurídico-financiero. La imagen que se proyecta a cada público es abstracta, determinada por la necesidad que tenga de atención, organización y acción. Este tipo de imagen se basa en lo psíquico y no requiere un estímulo para surgir.

Esto se entrelaza con lo expuesto por Capriotti (s/f) también citado por Limón (op. cit) en la imagen-actitud que “sostiene que la imagen es una “representación mental, concepto o idea”, que tiene un público acerca de la empresa, marca o producto”. (p, 44).

La imagen corporativa es la idea que tienen los públicos de la actividad de la organización. Ellos crean una definición según su percepción, su imaginario mental, lo que consumen, sienten, envían, reciben y construyen de ella.

La imagen de una organización no sólo se basa en los elementos que esa arroja consciente o inconscientemente a sus públicos y stakeholders. Existe un elemento poco valorado que resulta clave en la diferenciación de una organización, los activos intangibles.

Los intangibles son acciones que la empresa obtiene de sus públicos aún sin

saberlo, creando valor adicional a los manejos que ésta realice de sus comunicaciones y planificación estratégica.

Tal como indica Limón (2009),

“Nos hemos vuelto compradores de imágenes, más que de productos o servicios. Es la imagen corporativa la que determina nuestra preferencia por algún producto o servicio. La imagen es lo que realmente se compra. No es lo que se necesita del producto o servicio, sino lo que se ve de ellos” (p, 45).

Los intangibles revalorizan la organización, en el caso del rugby como disciplina deportiva, el intangible es la representación de un deporte nacido en la élite y popularizado en todo el mundo. Una tradición de nobles caballeros que a su vez genera un intangible en quien lo juega, la imagen de una persona ruda, pero con amplios valores éticos, morales y sociales.

La imagen de una empresa es básicamente una construcción dentro de la opinión pública. La imagen es lo que se construye fuera de ella gracias a sus esfuerzos o a la necesidad de sus públicos en la estructuración del ¿qué es?. El manejo comunicacional que la organización aporta y su comportamiento hacia el público, definen en gran manera lo que se convertirá en su imagen, sin embargo queda un alto grado de responsabilidad, el manejo que se obtenga fuera de sus puertas, el estado del entorno para la recepción de dichos mensajes y su posterior transformación y asimilación.

Una imagen positiva es importante dado que condiciona, sin lugar a dudas, la continuidad en la planificación de la organización ahorrando horas hombre, recursos económicos y sobre todo, en este caso particular, fortaleciendo la actividad deportiva en el país.

Basándose en lo expuesto, es importante que la Federación Venezolana de Rugby,

objeto de esta investigación, proyecte su imagen corporativa tomando en cuenta las cuatro constantes universales señaladas por Villafañe (1999), las cuales son: el símbolo corporativo, el logotipo, colores corporativos y las tipografías corporativas.

Asimismo, la imagen corporativa es la síntesis de otras tres imágenes, como son: la funcional, la interna y la intencional, producida en la mente de los consumidores externos de una organización a partir de sus experiencias concretas respecto al comportamiento, cultura y la personalidad corporativa.

### **2.6.1. Reputación**

La reputación es la traducción en la percepción de la organización. Todas las acciones y extensiones de la organización influyen de manera directa o indirecta en su reputación.

No debe confundirse la imagen con la reputación de la organización ya que en ésta, el público imprime un valor agregado de análisis y juicio valorativo. Puede decirse que la reputación es el ranking de las organizaciones de un público basado en elementos importantes para cada grupo de acción.

Un elemento importante dentro de la reputación de una organización es su capital humano. Si un directivo o, en este caso de estudio, un atleta, expresa inconformidades constantes, desconocimiento, no establece canales comunicacionales y siente desapego a la organización deportiva, afectará irremediablemente en la reputación que ésta tenga en el resto de sus públicos objetivos y stakeholders.

Para Limón (2008) la reputación corporativa debe ser un elemento integrado con el resto de la planificación y estructura de la organización, “exige una visión integradora del fenómeno porque implica una triple dimensión” (p. 38), esa

dimensión está conformada por lo axiológico (valores, ética, responsabilidad social), un comportamiento corporativo comprometido y proactividad en la gestión de comunicación.

Del mismo modo, Rey (2008) indica que la reputación es el resultado de un mix entre la proyección de imagen, la experiencia de la organización y la constitución de sus valores, es decir, es un juicio, una estimación sobre la imagen de la organización, “es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas futuras” (p. 94).

Al ser una organización deportiva-social, la FVR debe tener una reputación sensible a las necesidades de sus públicos, generar posibles escenarios y sus respuestas inmediatas y proyectar un compromiso constante con uno de los derechos universales del hombre libre, el deporte.

### **2.6.2. Interconectividad**

Las organizaciones más simples e informales se originan por las diferentes interconexiones o interconectividad creciente entre los integrantes de la organización y generalmente son espontáneas, impulsadas por sus diferentes motivaciones y expectativas, creando mayor flexibilidad y fluidez.

La imagen de un sujeto u organización está referida a la interpretación que éste se crea sobre el sujeto u objeto analizado. La imagen puede alimentarse también de experiencias propias o del entorno cercano, lo cual refiere a que puede formarse de manera colectiva y adaptarse como propia.

En este sentido la interconectividad de los receptores es fundamental, pues existe

también la tendencia de la generalidad y unificación de criterios dentro de sociedades poco informadas que no posean elementos suficientes para generar o construir una opinión concreta y propia.

### **2.6.3. Comunidad**

Toda organización se debe a la comunidad que le rodea. Al establecer sus premisas y objetivos, siempre debe tener en cuenta para quién los está haciendo, en favor de quién se estructura la organización. Es esta comunidad quien mantendrá la estructura y funcionamiento de la organización.

Una comunidad está integrada por individuos de características comunes, con intereses y necesidades similares. Allí, dentro de su funcionamiento, estos individuos también suelen apoyarse en actuaciones colectivas que pasan a formar parte de esa comunidad y de su organización particular.

Redfield (1955) indica que las comunidades son “un todo humano”, es decir conforman un sistema ecológico, poseen una estructura social, una biografía típica, un punto de vista sobre la vida y una historia en común.

### **2.7. Definición de Términos Básicos**

Con la finalidad de hacer más comprensible al lector el presente estudio, se señalan los siguientes términos básicos:

**Actividad deportiva:** actividad física y/o mental que no está debidamente reglamentada y que no existe una organización que la regule.

**Actividad Física:** actividad motriz.

**Comunidad:** Conjunto o asociación de personas o entidades con intereses, propiedades u objetivos comunes.

**Deporte:** toda actividad física y mental que está debidamente regulada y que existe un reglamento que las rige, teniendo un fin social, competitivo, económico o de salud.

**Emisor:** Extremo de la comunicación de dónde se genera y envía el mensaje.

**Identidad:** Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

**Imagen:** Conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones.

**Investigación Cualitativa:** Es una técnica de investigación que aporta ideas y conocimientos de datos obtenidos. Esta técnica permite interpretar situaciones que depende de la interacción de los sujetos que la protagonizan y experimentan.

**Método Comparativo Constante:** Codifica, organiza y sistematiza la información conceptualizada a partir del método fenomenológico.

**Método Fenomenológico:** Permite la conceptualización de los significados obtenidos a partir de una investigación cualitativa.

**Mensaje:** Serio de signos o símbolos (lingüísticos o no) que transmite un emisor a un receptor.

**Organización Deportiva:** Se entiende por una organización a toda agrupación de personas u organizaciones que con sus respectivas especialidades persigue un objetivo común. Adquieren un carácter de deportivo, cuando los recursos que se generan provienen del deporte, actividad deportiva o actividad física.

**Prensa:** Se refiere a publicaciones que se diferencian en función de su periodicidad. Esta periodicidad puede ser diaria (en cuyo caso suele llamarse diario o periódico), semanal (semanario o revista), mensual (caso de muchas revistas especializadas o anual (anuario). En la actualidad la prensa también se refleja en la Web bajo versiones digitales.

**Público externo:** son todas aquellas personas a quien llega la acción de la empresa, bien sea consumidores del producto o servicio que esta genere o clientes potenciales de la misma.

**Público interno:** son todas aquellas personas incluidas entre los trabajadores administrativos, obreros, accionistas, voluntarios y miembros del consejo de una empresa.

**Públicos:** Grupo con interés presente o futuro, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos o que influye en dicha capacidad.

**Receptor:** Extremo de la comunicación en dónde se recibe y analiza el mensaje remitido por el emisor.

**Rugby:** Es un deporte de contacto en equipo nacido en Inglaterra. Es muy popular en países anglosajones, especialmente en las ex colonias británicas. En America se practica principalmente en Argentina, Chile, Canadá, Estados Unidos y en menor medida, Venezuela, Colombia y Perú.

**Técnica de Triangulación:** Permite la verificación y validación de un análisis cualitativo desde diferentes perspectivas lo que le permite confrontar y/o unificar diferentes resultados dentro de la misma investigación.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describen los fundamentos del procedimiento metodológico de acuerdo con la realidad que se estudió, en función de los objetivos propuestos en la presente investigación: Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen.

En relación con el enfoque investigativo, Martínez (2004), señala que:

Toda investigación, de cualquier enfoque que se trate (cualitativo o cuantitativo), tiene dos centros básicos de actividad partiendo del hecho que el investigador desea alcanzar unos objetivos: 1) recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar esos objetivos; 2) estructurar esa información en un todo coherente y lógico, es decir; ideando una estructura lógica, un modelo o una teoría que integre esa información. (p. 66).

En cuanto al procedimiento metodológico en investigación, destacamos lo señalado por Sabino (2000), cuando refiere que el proceso de investigación puede concebirse como una relación entre sujeto y objetivo, entendiendo por sujeto a las

personas o equipos de personas que generan conocimientos; y, el acercamiento del investigador hacia su objetivo de estudio, es la operación fundamental y la esencia misma de la investigación vinculada con la realidad de esa relación. De allí que el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos de la realidad en estudio, se denomina metodología. (p. 34).

De donde, la elección del enfoque metodológico en la presente investigación, depende de la realidad que se pretende estudiar, de los procedimientos y técnicas que se han de implementar, situación que se debe corresponder de manera coherente y lógica con la inquietud manifiesta en el enunciado de las interrogantes de investigación y con los objetivos propuestos como orientación procedimental para el desarrollo del trabajo investigativo.

### **3.1. Paradigma de la Investigación**

Con base a estos fundamentos teóricos, la perspectiva epistemológica-metodológica de la presente investigación, se interpreta como la interacción entre sujeto y realidad contextual, que genera el protagonismo del sujeto, al actuar no solamente como receptor de información, sino también, como elemento procesador de conocimientos y significados, en su forma de percibir y pensar la realidad, lo cual en todo caso, sólo puede ser expresado con sus propios recursos narrativos o comunicativos, es decir, manifestar con sus propias palabras, sus experiencias como conocedor de la realidad en la cual participa como individuo y como ser social.

Estos razonamientos, ubican la presente investigación en el marco de un enfoque del paradigma cualitativo fundamentado en un procedimiento metodológico interpretativo, caracterizado por la fenomenología como la manera de interpretar los significados de la forma como los sujetos perciben y piensan sobre la realidad socio-contextual donde se realizó la investigación. En este sentido la Federación Venezolana de Rugby (FVR), se constituye como el sujeto social de la investigación.

Igualmente, estos razonamientos justifican el enfoque metodológico del paradigma cualitativo, en la presente investigación, por cuanto “la fase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.” Taylor y Bogdan (1987, p. 20).

En conclusión, la justificación del enfoque metodológico en la presente investigación, se concreta en una síntesis de las características del paradigma cualitativo de investigación, cuando se señala que la investigación cualitativa, genera conceptos y conocimientos a partir de los datos recabados además de conocer, interpretar y analizar realidades cuya naturaleza y estructura dependen de la interacción de las personas que la viven y experimentan. De tal manera que la interacción entre los sujetos y la realidad del contexto, sobre el cual se fundamentan los propósitos y fines de la presente investigación, ameritan un intercambio comunicacional entre las personas que se relacionan con la Federación Venezolana de Rugby. En este sentido, se hizo propicio el escenario del XVII Torneo Internacional de Rugby los Andes “Copa Juan Manuel y Adriana”, Evento realizado en el Polideportivo “El Palmo” de la ciudad de Ejido – Estado Mérida del 13 al 16 de febrero del 2010, como realidad contextual que permitió la recabación de datos

directos suministrados por fuentes primarias de información: dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby (FVR).

### **3.2. Método de la Investigación**

Desde el enfoque metodológico de la presente investigación, se justifica la perspectiva fenomenológica por cuanto se fundamenta en lo que la gente dice y hace como producto del modo en que definen su mundo, por lo tanto la tarea de la metodología cualitativa, es comprender ese proceso de interpretación entre los significados o predisposiciones a actuar de cierto modo, y la acción de las personas que están constantemente interpretando y definiendo en la medida que se les presenten situaciones diferentes.

Estos fundamentos teóricos, justificaron la implementación del método fenomenológico en la presente investigación, como parte esencial de la metodología cualitativa, que permitió conocer, interpretar y comprender la realidad, para conceptualizar los significados, dentro de un enfoque discursivo y reflexivo sobre las descripciones de los datos y experiencias de las personas que conforman la realidad contextual de la Federación Venezolana de Rugby.

### **3.3. Estrategias de Investigación**

De acuerdo con los fines y propósitos planteados en el presente estudio, las estrategias de investigación, surgen de algunos supuestos propios de la metodología cualitativa.

En este sentido, en referencia a las estrategias de investigación, a las etapas y pasos del método fenomenológico, se interpreta lo señalado por Martínez (2004):

***Etapas Descriptivas.*** Refleja la realidad vivida por cada sujeto, su mundo y su situación en la forma más auténtica.

- **Primer paso.** Elección de la técnica de la entrevista dialógica como el procedimiento más apropiado para la recolección de la información cualitativa.
- **Segundo paso.** Realización de las entrevistas a los informantes claves seleccionados.
- **Tercer paso.** Elaboración de la descripción protocolar que refleje la realidad tal como se presentó.

### **3.4 Discusión de los Resultados.**

Relacionar los resultados de la investigación de manera precisa y detallada para que reflejen una imagen clara y representativa de la realidad objeto de estudio.

Exponer los resultados en el informe final de la investigación conformando una estructura general coherente y lógica.

De todo este procedimiento metodológico de las estrategias de investigación, de acuerdo con los fines y propósitos del presente estudio, surge la importancia de conocer la realidad desde la perspectiva de los participantes en cada situación, comprender el desarrollo relacionado con los datos y derivados de los mismos, “conceptos de primer orden”, que resultan esenciales para generar conceptos de segundo orden, que emergen cuando se interpreta un fenómeno de cualquier entendimiento de la acción humana, basado en situaciones de la vida cotidiana de quienes realizan estas acciones.

### **3.5. Técnicas de Recolección de Información**

En consideración a los objetivos planteados en la presente investigación, y de acuerdo con la implementación de la metodología fenomenológica, la técnica de recolección de información más adecuada es la entrevista dialógica. Por cuanto representa un intercambio dialógico entre investigador e informantes claves, dirigido hacia la comprensión de sus perspectivas y experiencias con respecto a una determinada situación vivencial expresada con las propias palabras de cada entrevistado tal como se indicó en el enfoque del paradigma cualitativo de la investigación. Taylor y Bogdan (ob. cit.)

Por consiguiente, en la presente investigación se aplicó la entrevista dialógica, por considerarse la técnica de recolección de información cualitativa más apropiada, a fin

de recabar los datos suministrados por los informantes claves seleccionados. Para tal efecto, se logró un ambiente propicio de intercambio, conversación y diálogo, que facilitó la manera y forma como las personas entrevistadas manifestaron sus conocimientos, sentimientos y experiencias.

Igualmente, en referencia a la entrevista, Taylor y Bogdan (1987), señalan que en la entrevista cualitativa, el investigador intenta construir una situación a partir de los datos suministrados por los informantes claves. El entrevistador se relaciona con los informantes en un nivel personal, estas relaciones que se desarrollan a medida que transcurre el tiempo entre el entrevistador y los informantes clave son la base de la recolección de la información.

Con respecto a la selección de informantes claves, es difícil determinar a cuántas personas se entrevistarán en un estudio cualitativo; ni el número, ni el tipo de informantes se especifican de antemano. Como no se puede precisar de antemano cuántas entrevistas se van a realizar, es recomendable utilizar la técnica de la Bola de Nieve, es decir, establecer de una a dos entrevistas con los informantes iniciales y gradualmente tratar de incorporar nuevas personas que hablen sobre sus perspectivas y experiencias sin estructurar la conversación ni definir lo que deban decir.

### **3.6. Unidades de Análisis y Fuentes de Información**

Para los fines y propósitos planteados en la presente investigación, se recabó la información tomando en consideración los aspectos fenomenológicos de la actuación y experiencias de los diferentes actores involucrados en el proceso investigativo.

Como fuentes de información, se seleccionaron personas que hacen vida activa dentro del entorno de la Federación Venezolana de Rugby: José Antonio Rodríguez (Presidente de la organización), Carlos Frei (Desarrollador sub-18 en la Unión Occidental de Rugby y seleccionador/entrenador de la selección nacional de esta categoría), Antonio Lugo (Presidente de la Asociación de Rugby del Estado Lara), María Fernanda Graterol (Capitana del Club femenino "Lirius"), Thomas Aponte (Capitán de la Selección Nacional masculina adulto), Laura Gil (Selección Nacional femenina) y Gerardo Guidotti (Miembro de la Sociedad de Árbitros de Rugby de Venezuela).

Al respecto, el procedimiento más adecuado para el tratamiento de la información suministrada por los informantes claves, es el siguiente:

1) Transcribir la información protocolar (entrevistas, grabaciones y descripciones); 2) dividir los contenidos en unidades temáticas (ideas o conceptos); 3) categorizar o clasificar, conceptualizar o codificar (categoría descriptiva) el contenido o ideas centrales de cada unidad temática; 4) asignar subcategorías o propiedades para mayor especificación; 5) integrar o agrupar categorías más amplias; 6) Agrupar categorías de acuerdo con su naturaleza o contenido; 7) una buena categorización nos encamina hacia el hallazgo de teorías o interpretaciones teóricas sólidas y bien fundamentadas. Martínez (2004, p. 279).

Con la recolección de la información a través de la entrevista cualitativa dialógica, a los informantes claves seleccionados, por cuanto la entrevista supone la interacción verbal de dos o más personas a manera de una conversación en la cual el entrevistador obtiene información de las personas encuestadas en forma de un diálogo coloquial o entrevista semi-estructurada; se procedió al análisis de los datos de una

manera sistemática para clasificar, codificar, categorizar, sintetizar y comparar la información lograda a fin de obtener una visión lo más completa posible sobre la realidad de fenómeno estudiado de acuerdo con los propósitos de la investigación.

### **3.7. Técnicas de Análisis de los Resultados**

Como técnicas de análisis de los resultados, se implementó el análisis de contenido y la “triangulación” de la información para integrar las categorizaciones en forma coherente y lógica, a fin de presentar una estructura integral del comportamiento de los diferentes actores involucrados en el proceso investigativo, por cuanto la técnica de triangulación de la información por categorías permite contrastar los grupos de datos obtenidos para tratar de conocer, interpretar y conocer las vivencias de los entrevistados.

En cuanto a las técnicas de análisis de contenido aplicadas, se corresponden con lo indicado por Martínez (2004), al señalar que, con el análisis de la información recabada en la entrevista cualitativa, se pretende establecer tendencias, tipologías, regularidades o patrones, que permiten conformar categorizaciones con la finalidad de realizar comparaciones y contrastes de los datos obtenidos a través de todo el proceso investigativo, por lo tanto, la interpretación de los datos cualitativos permitió integrar, relacionar y establecer conexiones y comparaciones entre las diferentes categorías que se conformaron con base al método comparativo constante de Glaser y Strauss (1967), reseñado por Goetz y LeCompte (1988) que considera la combinación simultánea de los datos para generar códigos por categorías, generando nuevas relaciones.

Así mismo, la técnica de triangulación de información permitió comparar las fuentes de información (informantes claves) para tratar de lograr una interpretación y comprensión más profunda y clara de la situación y acción de las personas objeto de estudio.

Los resultados finales de la técnica de triangulación de información, permitieron la elaboración de la síntesis conceptual de la interpretación y comprensión de los datos significativos expresados por los entrevistados, que sirvió de soporte para generar la propuesta de los lineamientos generales de acción.

Éstas propuestas se generan en función de la identidad, comunicación e imagen de la Federación Venezolana de Rugby que no es más que la conformación conceptual y cultural de la organización deportiva, así como su proyección (y canales) hacia los públicos, ideas reflejadas en el siguiente cuadro:

**Cuadro 12.** Definición conceptual de las categorías de análisis

Categoría	Definición Conceptual
Identidad	Se entiende como el total de los elementos que constituyen una organización. Quién es, qué hace y cómo lo hace
Elementos organizacionales	Se refiere a aquellos elementos que conforman la organización y que interactúan como un sistema.
Imagen	Puede definirse como la interpretación que dan los públicos sobre la identidad de una organización

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

## **CAPÍTULO IV ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la presente investigación, Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen, uno de los métodos aplicados fue el narrativo, por cuanto se obtuvo la información verbal directamente de los actores involucrados en el proceso investigativo pertenecientes al contexto deportivo estudiado, a través de la entrevista individual o entrevista cualitativa dialógica, como la técnica más apropiada en razón de que las interrogantes de investigación planteadas y los objetivos formulados están claros y bien definidos, y en virtud de que la información suministrada es el testimonio fiel de lo expresado por los informantes claves seleccionados. (MATRICES DE INFORMACIÓN: anexos I al XVII). De tal manera, que para el procedimiento de análisis e interpretación de la información se tomó en consideración: la fundamentación de los objetivos

formulados como respuestas a las interrogantes de investigación planteadas, y la relación del método de análisis cualitativo con respecto a la información suministrada por los entrevistados.

Es importante puntualizar que luego de la revisión del marco teórico y el análisis de la información recogida a través de las técnicas utilizadas, las categorías de análisis reflejadas anteriormente (ver cuadro 6) en el transcurso del proceso investigativo, fueron consistentes, tal como lo expresa Martínez (2002) en la explicación del cuarto momento de un ejemplo de investigación cualitativa donde resalta que la categorización de la información se realiza con “las categorías provisionales disponibles y con las categorías emergentes del propio material, las cuales pudieran consolidarse, sufrir modificaciones o desaparecer por no ser consistentes” (p. 223).

Por lo cual, para el procesamiento, análisis e interpretación de la información cualitativa suministrada por los entrevistados, se procedió previamente a transcribir detalladamente cada entrevista realizada a los informantes claves, para elaborar un microanálisis minucioso “línea por línea”, lo cual permitió establecer comparaciones, contrastes, semejanzas y diferencias, para el ordenamiento y organización de los datos en esquemas de clasificación, de acuerdo con las características afines que determinaron las unidades de análisis o categorías iniciales.

De igual manera, el procesamiento de la información está sustentado en el análisis comparativo constante de Glaser y Strauss (1967), citados por Martínez (2007), por cuanto, “el investigador simultáneamente codifica y analiza los datos con el fin de

desarrollar conceptos. Al comparar continuamente los incidentes específicos de los datos” (p. 74).

Al respecto, interpretando a Goetz y LeCompte (1988), para efecto del procesamiento de la información es necesario precisar la relación de propiedades y atributos, afines y semejantes, agrupándolos en unidades de datos que determinarán las categorías de análisis. Estos autores también hacen referencia a la estrategia de comparaciones constantes, diseñada por Glaser y Strauss (1967), y consideran que es la forma de combinar simultáneamente la codificación de las incidencias de los datos con las categorías que se van conformando para generar nuevas relaciones.

En atención a lo antes expuesto, para el análisis e interpretación de la información, se aplicó el método comparativo constante (MCC), por considerar que es el más adecuado a fin de procesar la información cualitativa obtenida en las entrevistas realizadas, y el más apropiado, por cuanto se fundamenta en la codificación como medio de organizar y sistematizar la información en correspondencia con los significados y propiedades del fenómeno de estudio.

Por lo tanto, de los procesos de codificación utilizados por el método comparativo constante (MCC), se implementó la codificación axial como medio para ordenar y clasificar sistemáticamente la información. Tal como lo señala la Universidad Nacional Abierta (UNA, 2006, p. 206): “La codificación axial es el análisis minucioso que se realiza en torno a cada una de las categorías, entendidas como el grupo de conceptos interrelacionados que dan explicación a un fenómeno”.

En este sentido, el tratamiento de la información obtenida en la presente investigación, se demuestra en los cuadros sub-siguientes, de acuerdo con la implementación de la codificación axial, como forma de procesar los datos en cuanto a la relación de las categorías.

En consecuencia, para el procesamiento, análisis e interpretación de los datos derivados de las entrevistas realizadas a los informantes claves (MATRICES DE INFORMACIÓN: ANEXOS I al XVII), se procedió a la codificación minuciosa y detallada de toda la información, dando como resultados la conformación de las categorías emergentes, producto de las incidencias, atributos, propiedades y dimensiones, afines y semejantes que permitieron agrupar y clasificar los datos en las unidades de análisis o categorías: IDENTIDAD – COMUNICACIÓN – IMAGEN.

Para tal efecto, se tomaron en consideración los datos directos suministrados en las entrevistas realizadas a los informantes claves seleccionados entre los dirigentes deportivos relacionados con la FVR:

- Informante clave uno (José Antonio Rodríguez - Presidente de la FVR).
- Informante clave dos (Carlos Frei - Desarrollador sub-18 en la Unión Occidental de Rugby y seleccionador/entrenador de la selección nacional de esta categoría).
- Informante clave tres (Antonio Lugo - Presidente de la Asociación de Rugby del Estado Lara).
- Informante clave cuatro (María Fernanda Graterol – Presidenta del Club femenino “Lirius”).

- Informante clave cinco (Thomas Aponte - Capitán de la Selección Nacional masculina adulto).
- Informante clave seis (Laura Gil – Representante Femenina de Centro Occidente).
- Informante clave siete (Gerardo Guidotti - Miembro de la Sociedad de Árbitros de Rugby de Venezuela- SARV).

Con respecto a la selección de informantes claves para suministrar los datos requeridos sobre cualquier realidad que se pretenda estudiar, entre los grupos o miembros de los mismos, por lo general surgen versiones diferentes, como señala Martínez (2007):

La credibilidad de la información varía mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas. Será necesario contrastarla o cruzarla con la de otros, recogerla en tiempos diferentes, usar técnicas de triangulación (combinación de diferentes métodos y fuentes de datos), etc.; conviene, por tanto, que la muestra de informantes represente en la mejor forma posible los grupos, orientaciones o posiciones de la población estudiada (p. 56).

En este sentido, y con el propósito de construir una imagen más amplia de la percepción de los grupos sobre la realidad de estudio en la presente investigación, además de dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby, se seleccionaron otros informantes claves entre grupos de jugadores por clubes y entre el grupo de periodistas deportivos:

- Informante clave ocho (David Peña - Barquisimeto Rugby Club)

- Informante clave nueve (Miguel Ángel Castillo – Yaracuy Rugby Club)
- Informante clave diez (Simón Figuera – Nueva Esparta Rugby Club)
- Informante clave once (Ilvimar Martínez – Gacelas Rugby Club)
- Informante clave doce (Luis Leal - Gorilaz Rugby Club)
- Informante clave trece (Rafael Carvajal – Periodista)
- Informante clave catorce (Arnoldo Chirinos – Periodista)
- Informante clave quince (Roger Ortiz – Periodista)
- Informante clave dieciséis (Luisana Castillo – Periodista)
- Informante clave diecisiete (Eukarys Graterol – Periodista)

La información acumulada sobre los datos suministrados por los diferentes grupos de informantes claves seleccionados (dirigentes- atletas-periodistas), se integró en un todo coherente y lógico, estructurada en esquemas de diagramas de flujos o flujogramas de categorías por cada entrevista realizada (matrices de triangulación de la información por categorías). Posteriormente se procedió a integrar la información por entrevistas paralelas o grupos seleccionados (dirigentes-atletas-periodistas) en un diagrama comparativo con los datos relevantes suministrados por los informantes claves, que permitió sustentar la síntesis conceptual del informe final como respuesta al planteamiento de las interrogantes de investigación y el cumplimiento de los objetivos formulados en la misma: Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen.

#### **4.1. Triangulación de la Información por Categorías**

En la presente investigación, como técnicas de análisis de los resultados, además del análisis de contenido, se implementó la triangulación de la información, para comparar las categorizaciones conformadas, de manera coherente y lógica, a fin de presentar una estructura integral de los datos suministrados por los informantes claves. Al respecto, indica Martínez (2004), la interpretación de los datos cualitativos supone integrar, relacionar y establecer conexiones y comparaciones entre las diferentes categorías que se hayan conformado.

Como también, señalan Taylor y Bogdan (1987), la triangulación es una técnica que contribuye a la verificación y validación del análisis de contenido cualitativo desde diferentes perspectivas, que permitirá comparar, contrastar e integrar los diferentes resultados de la investigación. Igualmente, lo acordado por Rusque (2003), un análisis detallado de la organización de los datos, permite presentar la información en un espacio visual reducido y comparar los diferentes conjuntos de datos suministrados por las fuentes de información.

Por consiguiente, la implementación de la técnica de triangulación de información, además del análisis de contenido, permitió comparar los diferentes conjuntos de datos suministrados, para tratar de conocer, interpretar y comprender las opiniones y experiencias de las personas entrevistadas. En atención a las interrogantes de investigación planteadas como inquietudes de la investigadora sobre la temática de estudio, y en concordancia con la fundamentación procedimental para el cumplimiento de los objetivos formulados en la presente investigación: Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen.

A continuación se presentan las matrices de triangulación de la información por categorías y grupos seleccionados de informantes claves a saber de: dirigentes FVR – atletas – periodistas. Igualmente se incluye al final de cada matriz una síntesis integrativa referida a la conjunción de opiniones de los entrevistados por grupos y categorías.

**CUADRO 13: MATRIZ A - 1**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IDENTIDAD-DIRIGENTES FVR**

¿Conoce usted la Misión y Visión de la Federación Venezolana de Rugby?						
Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
<p>“Nuestra Misión es desarrollar y masificar el rugby a nivel nacional orientando el desarrollo de las categorías infantiles en las escuelas” (P1, L 5-7).</p> <p>“Nuestra visión: Promover y fortalecer la práctica de rugby en nuestro país enmarcados en los valores</p>	<p>“Yo creo que la FVR es un ente que en algunas oportunidades, por decir algunas oportunidades, no siempre, posee conexiones o nexos con la Unión occidental” (P1, L 5-8).</p> <p>“En la competencia no existen las asociaciones, en la competencia existen las</p>	<p>“La Federación Venezolana de Rugby tiene plena identificación en nuestro país como máximo ente rector de nuestro deporte” (P1, L 4-6).</p> <p>“M.Z: ¿Conoce la Misión y Visión de la Federación?”</p> <p>A.L: Jamás la he escuchado, supongo que no tienen.” (P1, L</p>	<p>“M.Z: ¿Conoce la Misión y Visión de la Federación?”</p> <p>M.G: No.” (P1, L 14-15).</p>	<p>“No he escuchado jamás la misión y visión de la FVR, no sé si la tengan, yo creo que no, pero nunca no las han hecho llegar y estoy seguro que ningún jugador de rugby en Venezuela la sabe.” (P1, L 25-29).</p>	<p>“M.Z: ¿Entonces no cree que cumplan su misión y visión?”</p> <p>L.G: La verdad no sabía que tenían una, jamás me la han hecho llegar.” (P1, L 13-15)</p>	<p>“M.Z: y ¿Cómo cree usted que está constituida la misión y la visión de la organización?”</p> <p>G.G: Buenos si te digo que está constituida te miento” (P1, L 9-11) “Hacia el aspecto legal de la federación como ente deportivo en el país, si se ha hecho un trabajo frente al IND (Instituto Nacional de Deportes)y se</p>

<p>fundamentales de nuestro deporte (respeto, responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo y humildad) y de esta manera todos los participantes puedan insertarse en nuestra sociedad de una manera protagónica y activa exaltando y manteniendo los valores del rugby” (P1, L 8-15).</p>	<p>uniones, por lo tanto no hay un ente rector como tal” (P1, L 39-41).  “Tengo que ser franco y sincero ante tu respuesta. No conozco la misión y visión de la federación” (P2, L 71-72).</p>	<p>15-16).</p>				<p>ha logrado la legalización de la federación” (P1, L-28-31)</p>
---	--	----------------	--	--	--	---

**Síntesis Integrativa:** de un total de siete (07) informantes claves en este grupo de investigación (dirigentes FVR), sólo uno (01), el presidente, conoce la misión y la visión de la organización. Se pudo observar a simple vista que no son conceptos integrados a la cultura organizacional y que evidentemente no son transmitidos al resto de sus integrantes y colaboradores al no tener políticas comunicacionales definidas, por tal motivo resulta imposible la realización de estos dos elementos pilares en el funcionamiento

orgánico de la federación pues no se logrará “desarrollar y masificar el rugby” (extraído de la Misión) si no existe ningún tipo de comunicación entre las personas que lo dirigen. Por otro lado se pueden evidenciar aspectos como debilidad en las conexiones con sus organizaciones afines (Uniones), contrastados con el reconocimiento del trabajo realizado ante el Instituto Nacional de Deportes (IND).

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 14: MATRIZ B - 1**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA COMUNICACIÓN-DIRIGENTES FVR**

¿Cómo cree usted cuál es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la FVR? Y bajo ese escenario ¿usted cree que se debería hacer alguna mejora?						
Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
“Las comunicaciones de la FVR son muy precarias. Estamos trabajando en la página Web que será el Site oficial de nuestra Federación”	“Yo tengo comunicación directa tanto con el presidente, como con el entrenador general como con el secretario, con quien sea que pertenezca a la	“Las comunicaciones son totalmente informales y no brindan un soporte a las actividades. Creo que lo primero que hay que hacer de manera urgente es activar la	“Yo estoy en el grupo de facebook de la federación y el de selecciones nacionales pero ahí no se consigue mayor información.” (P1, L 40-42).  “Creo que es	“Realmente la comunicación es muy cerrada y muy tardía y no lo hacen de la mejor manera” (P1, L 40-41).  “El cronograma de competencia del año próximo	“En lo particular las siento muy deficientes. No hay un canal formal del cual confiar porque los comunicados se publican en facebook (antes en el grupo de	“El nivel de comunicación formal de la federación es prácticamente inexistente el organismo se conforma con tener algunos grupos de facebook, direcciones de

(P1, L 35-37).	Federación yo tengo comunicación directa con ellos “(P2, L 85-88).  “Eso es comunicación verbal, ahora debe existir otro tipo de comunicación, más la escrita para que quede asentado” (P2, L 90-91).	página Web.” (P2, L 50-53).	necesario encargarse de esas cosas, hay que difundir lo poco que hacemos en Venezuela para poder darnos a conocer” (P2, L 52-55).	para que los jugadores y los clubes sepan a qué atenerse y así estar atento a cualquier información o cambio de planes” (P2, L 48-51)	Messenger) y se mandan por mail, de ahí en adelante cada quien debe velar por su participación”. (P1, L 33-37).	correo y mediante eso hace convocatorias” (P1, L 40-43)  “No hay comunicación formal ni hay lineamientos formales para que las regiones se desarrollen entonces es un poco informal el sistema de comunicación bastante empírico” (P2, 1 46-49)
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> En el 100% de las respuestas por parte de los dirigentes FVR se pudo evidenciar que las comunicaciones en esa organización se encuentran en una situación precaria e informal, los llamados telefónicos, listas de mails y redes sociales son las vías fundamentales en las cuales se encuentra basada. Además de ello se obtuvieron datos concretos como la necesidad de asentamiento de la información, la preparación y difusión de las actividades y la creación de lineamientos para el desarrollo de las regiones lo cual permitirá que la comunicación no sea un elemento improvisado en la organización.</p>						

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 15: MATRIZ C - 1**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IMAGEN. DIRIGENTES FVR**

¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?;						
¿Cómo percibe el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?						
Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
“Creo que soy visto como una persona trabajadora y demasiado pragmática, lo cual me lleva a tener diferencias con algunos, creo que me respetan	“Quizás haga falta esa misión, visión y si existe hace falta comunicar” (P2, L 77-78).	“No creo que la FVR sea un organismo lo suficientemente fuerte para soportar un deporte que está aún en pleno y lento crecimiento y que tiene, como	“Yo creo que la imagen del rugby en Venezuela es muy débil, muy poca gente lo conoce y quienes se atreven a hacer algún comentario te	“La FVR a mi parecer no es un ente fuerte, no es un ente sólido porque no está bien organizado y cuando no tienes buena organización la estructura en si	“La FVR se identifica como un órgano que trata de regir el rugby en nuestro país, sin embargo no es una institución lo suficientemente sólida y	“Bueno desde sus inicios la federación venezolana se ha conformado con una posición reactiva ante compromisos internacionales dejando a un

<p>ya que soy cofundador de este deporte en Venezuela, fui jugador entrenador, aguatero, entre otras cosas” (P1, L 16-20).</p> <p>“Realmente la Federación es muy criticada entre el público, el problema es que nosotros estamos creando responsabilidad, respeto y conductas” (P1, L 23-25).</p> <p>“Debemos mejorar nuestra imagen y darnos a conocer al público en</p>		<p>es natural, muchas deficiencias” (P1, L 34-36).</p> <p>“Creo que la Federación es un organismo muy dependiente de la voluntad de los jugadores y colaboradores.” (P1, L 42-44).</p>	<p>dicen que es como el fútbol americano.” (P1, L 4-7).</p> <p>“La Federación cae en lo mismo porque si no se conoce el deporte, no se sabe quién lo rige” (P1, L 10-11).</p> <p>“Yo creo que tiene muchas deficiencias organizativas y no se siente como que sea un buen ente rector” (P1, L 19-20).</p>	<p>no funciona como debería.” (P1, L 17-20).</p>	<p>organizada para hacerlo.” (P1, L 4-7)</p> <p>“Creo que la FVR intenta hacer ciertos esfuerzos organizativos, sin embargo no son suficientes para cubrir las necesidades básicas del deporte”. (P1, L 11-13).</p>	<p>lado siempre lo que es el desarrollo” (P1, L-4-7).</p> <p>“en cuanto a desarrollo organizacional no hay ningún plan no hay un plan de gerencia estratégica” (P1, L 12-13)</p>
--	--	--	---	--	---	--

general” (P1, L 37-38)						
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> Para esta categoría se pudo evidenciar entre las respuestas otorgadas por el 100% de los dirigentes FVR entrevistados, que esta organización tiene diversos problemas organizacionales que comienzan en el seno de la institución y en el funcionamiento de sus bases. Desde el presidente hasta los árbitros, la FVR se entiende como una organización criticada, con necesidades de expresarse y tomar la fortaleza necesaria para crear independencia en sus decisiones y optimizar el desarrollo de la disciplina deportiva en Venezuela para posteriormente darla a conocer.</p>						

**Fuente:** Zerpa, M. (2010).

### *Interpretación*

Con la integración de las categorías de análisis: Identidad – Comunicación – Imagen según las respuestas otorgadas por los dirigentes de la FVR se interpreta que:

La Federación Venezolana de Rugby no posee un asentamiento de su cultura. No hay un funcionamiento integrado desde las bases de trabajo, quienes son las encargadas de derivar la información sobre la organización al resto de los públicos involucrados en el desarrollo del rugby como disciplina deportiva en Venezuela. No existen políticas de comunicación definidas, las medidas comunicacionales son escasas e informales.

No existe un buen desempeño dirigenal en la organización que se vea reflejado en el conocimiento de los objetivos trazados para la optimización de las actividades y el cumplimiento de las metas trazadas por la FVR.

Se refleja un escenario ausente de la integración de los actores involucrados en la dirección de la organización, lo que imposibilita lograr un objetivo conjunto, por lo cual se verá afectada la imagen de la FVR.



**CUADRO 16: MATRIZ A - 2**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IDENTIDAD-ATLETAS**

¿Conoce usted la Misión y Visión de la Federación Venezolana de Rugby?				
Informante 8	Informante 9	Informante 10	Informante 11	Informante 12
“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? D.P: No puedo opinar nada porque no sé cuáles son” (P1, L 13 – 14).	“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? M.C: ¿De la Federación? M.Z: Si M.C: No las conozco” (P1, L 15-18).	“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? S.F: Si me dices cuál es, te daré mi opinión con mucho gusto” (P1, L 17-20).	“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? I.M: No, no sé cuáles son” (P1, L 10-11).	“eso limita a muchísima gente y seguramente habrá menos personas que si la FVR llamara y ayudara a quienes realmente han visto en cada evento” (P1, L 27 – 27) “M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? L.L: No, no sé qué es” (P1, L 29-31).
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> El grupo de atletas, conformado por cinco (05) personas, coincidió en su totalidad en el desconocimiento absoluto de la misión y visión de la FVR. Siendo éste el público más importante y al que están dirigidos todos los esfuerzos de una organización deportiva, resulta de total importancia integrarlos con la identidad de la organización, deben saber en pro de qué se trabaja y cuál es el futuro que debe construirse. También es destacable que uno de los informantes clave señaló que la FVR debe apoyar la participación de los atletas en eventos relacionados con selecciones nacionales y su desarrollo.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 17: MATRIZ B - 2**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA COMUNICACIÓN-ATLETAS**

¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones en la FVR y qué aporte podría ofrecer usted?				
Informante 8	Informante 9	Informante 10	Informante 11	Informante 12
“D.P: En lo personal creo que todo el sistema de comunicaciones del rugby nacional es muy deficiente” (P1, L 26 – 27).	“M.C: Terribles. Aparte del Facebook no hay donde buscar información” (P1, L 31-32).	“S.F: En estado crítico. Al menos contamos con el grupo de Facebook que aunque no es lo ideal, es algo.” (P1, L 33 - 34).	“I.M: Por lo general nos enteramos de las cosas de club en club, o nuestro entrenador que siempre está buscando información por todos lados. También hay un grupo de Facebook donde se publican algunas cosas” (P1, L 22 - 25).	“L.L: No está muy bien, el que no tiene internet no se entera de casi nada. Creo que debería ser más directa” (P1, L 41 - 42).
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> De nuevo el 100% de las respuestas para este grupo de entrevistados arrojaron el mismo resultado; las comunicaciones de la FVR se basan en la informalidad. Un grupo social es el elemento clave de la transmisión de información a los públicos, resaltando el hecho del acceso a internet el cual preestablece una serie de condiciones que no son inherentes al deporte.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 18: MATRIZ C - 2**

## TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IMAGEN-ATLETAS

¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?; ¿Cómo percibe el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?				
Informante 8	Informante 9	Informante 10	Informante 11	Informante 12
<p>“D.P: La FVR tiene poca identificación en los atletas de manera directa, es decir, la mayoría de los eventos son realizados por cada club” (P 1, L 3 – 5)</p> <p>“En cancha poco se ve la FVR” (P 1, L 11).</p> <p>“Pero se nota, aún desde afuera que las convocatorias y pre selecciones suelen tener problemas” (P1, L 20 – 21).</p>	<p>“M.C: La FVR siempre ha sido un organismo polémico” (P1, L 3 – 4)</p> <p>“solemos acostumbrarnos a un sistema complicado” (P1, L 5 – 8)</p> <p>“Tampoco en la federación hay una planificación a largo plazo” (P1, L 12 – 13)</p> <p>“No hay a simple vista un plan de apoyo a las generaciones de relevo” (P1, L 22 - 23).</p>	<p>“La FVR nos ha ofrecido su apoyo en estos y otros eventos organizados por nosotros en la isla, pero ha sido más moral y de “permisología” que de otra cosa” (P1, L 13 - 16).</p> <p>“Las personas a cargo de la federación, según mi experiencia, son gente muy amable y si los buscas te entienden y puede ser que hasta te ayuden” (P1, L 24 – 26)</p> <p>“No creo que exista un seguimiento continuo por regiones” (P1, L 33-34)</p>	<p>“todos los esfuerzos que hace nuestro club salen de nuestras jugadoras. Con la FVR no tenemos mucho contacto” (P1, L 3 - 5).</p> <p>“M.Z: ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?</p> <p>I.M: No conozco mucho de la FVR” (P1, L 13 – 15)</p>	<p>“L.L: En mi caso la FVR ha sido un gran apoyo. Fui parte de la selección nacional juvenil y tuve el honor de ir a jugar en Brasil para el suramericano 2008” (P1, L 3 - 5).</p> <p>“Creo que la FVR podría ser mejor, pero también creo que la gente se queja mucho” (P1, L 34, 35).</p>
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> En este caso podemos observar cómo se proyecta la imagen de la FVR entre sus atletas. Frases como “poca</p>				

identificación, organismo problemático, sistema complicado, Con la FVR no tenemos mucho contacto” evidencian la mala imagen que se refleja desde la organización donde sólo el 20% de las respuestas, representadas por un (01) atleta demuestra conformidad con la situación actual de la FVR.

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

### *Interpretación*

Como resultado de la triangulación de la información por categorías aportada por el grupo de atletas, se interpreta que:

Se mantiene la incertidumbre sobre la misión y visión de la FVR. Por otro lado se reafirma el problema comunicacional y la importancia de la red social “Facebook” como medio de divulgación de mensajes por parte de la organización, lo cual ocasiona un nuevo obstáculo, pues cada ciudadano interesado en obtener información está condicionado a tener acceso a dicha página. Finalmente la proyección reflejada por la organización da sobre su funcionamiento es deficiente o mala, lo cual incide en el manejo interno de funciones propias de sus dirigentes y colaboradores.

### **CUADRO 19: MATRIZ A - 3**

#### **TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IDENTIDAD-PERIODISTAS**

<b>Informante 13</b>	<b>Informante 14</b>	<b>Informante 15</b>	<b>Informante 16</b>	<b>Informante 17</b>
“Vale la pena	“Tengo conocimiento	“¿Qué elementos	“¿Qué elementos considera	“Como organización la

esclarecer la identidad y la imagen corporativa” (P1, L 30-31)	que sus orígenes son de Inglaterra y que éste deporte está basado en dos equipos y contacto físico; muy parecido al fútbol americano” (P1, L 9-12)	considera que deberían contemplarse en un plan de comunicación para la FVR? R.O: Definir qué se quiere con este deporte” (P1, L 17-21).	que deberían contemplarse en un plan de comunicación para la FVR? L.C: Lo primordial es saber qué se quiere lograr” (P1, L 21-24).	conozco muy poco” (P1, L 5-6).
<b>Síntesis Integrativa:</b> En este grupo se establecen elementos interesantes para el afianzamiento de la identidad de la FVR. El elemento primordial para la elaboración de un plan de comunicación es establecer el quién, el qué y el cómo, a partir de allí serán comunicables las bases del deporte y de su práctica venezolana.				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 20: MATRIZ B - 3**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA COMUNICACIÓN-PERIODISTAS**

<b>Informante 13</b>	<b>Informante 14</b>	<b>Informante 15</b>	<b>Informante 16</b>	<b>Informante 17</b>
“Escuché del algunas actividades e las que	“¿Estaría usted en condiciones de	“Realizar foros y eventos especiales para	“evidentemente también deben establecerse	“No creo que en la actualidad los medios se

<p>participaría la selección venezolana de rugby pero no tuvo cobertura” (P1, L 5-8)</p> <p>“Casi no conozco sus reglas de juego a pesar de saber algunos antecedentes e historia de la disciplina” (P1, L 11-13)</p> <p>“Conformar y aplicar un programa de relación y alta difusión con los medios de comunicación” (P1, L 35-37)</p>	<p>redactar una nota periodística relacionada con este deporte? A.C: Por supuesto, siempre y cuando sea en pro a la difusión de nuestros atletas” (P1, L 15-19)</p>	<p>masificar este deporte en Venezuela” (P1, L 29-30).</p>	<p>relaciones directas y estrechas con la prensa” (P1, L 28-29).</p>	<p>interesen por publicar notas sobre este deporte” (P1, L 17-19).</p> <p>“Las relaciones con los medios, tratar de estar presente en las páginas deportivas” (P1, L 25-26)</p>
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> Para los periodistas relacionados con el deporte venezolano la FVR es prácticamente inexistente. Del mismo modo se establecen en sus respuestas elementos fundamentales que deben conformar el plan de comunicación como son: Relación con los periodistas, eventos de masificación y aparición constante en las páginas deportivas.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 21: MATRIZ C - 3**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IMAGEN-PERIODISTAS**

Informante 13	Informante 14	Informante 15	Informante 16	Informante 17
<p>“M.Z: ¿En qué medida conoce usted la FVR? R.C: Poco, realmente casi nada” (P1, L 1 – 3).</p> <p>“Mi conocimiento es casi nulo” (P1, L 22)</p> <p>“Fijar un fuerte lazo con todos los involucrados” (P1, L 31-32)</p>	<p>“A.C: No te miento, es la primera vez que escucho que existe la FVR” (P1, L 3-4).</p>	<p>“No tengo conocimiento alguno sobre esa federación.” (P1, L 4).</p> <p>“M.Z: Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva? R.O: Poco, muy poco” (P1, L 5-7).</p> <p>“En estos momentos no estoy capacitado para redactar una nota sobre el rugby” (P1, L 13-15).</p>	<p>“No conozco absolutamente nada de esa Federación” (P1, L 3).</p> <p>“M.Z: ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva? L.C: Muy limitado” (P1, L 7)</p> <p>“M.Z: ¿Estaría usted en condiciones de redactar una nota periodística relacionada con este deporte? L.C: No, la verdad que no podría hacerlo en este momento” (P1, L 14-18)</p> <p>“Para un deporte que aparentemente no es tan conocido, vienen bien otras instituciones con más respaldo que puedan</p>	<p>“M.Z: ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva. E.G: Lo conozco bien” (P1, L 7-9).</p> <p>“Creo que es fundamental que la FVR apoye esos eventos” (P1, L 29-30)</p> <p>“Es más fácil y adecuado si quien habla es un ente nacional y no el vocero de un club “X”” (P1, L 35-37).</p>

			soportarla” P1, L 31-33)	
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> La imagen de la FVR percibida por los responsables de plasmar la información deportiva y llevarla al público general es crítica. Hay muy poco conocimiento de la organización, sin embargo estarían dispuestos a colaborar en la difusión de este deporte en Venezuela, sin embargo se propone hacerlo a través de un ente fuerte y reconocido como vía de soporte informativo.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

### *Interpretación*

Como resultado de la triangulación de la información por categorías aportada por los periodistas entrevistados, se interpreta que:

Existe la necesidad de concretar un Plan de Comunicación para la Federación Venezolana de Rugby, pues en la actualidad no se puede establecer una relación entre la organización y la prensa, motivo por el cual resulta imposible la promoción de la disciplina deportiva y aún menos su posicionamiento en el país.

## **4.2. Síntesis Conceptual**

La Federación Venezolana de Rugby no ha fortalecido lazos entre sus públicos internos y externos y la razón de ser de la organización, básicamente su misión y visión, por tal motivo no se observa un trabajo engranado necesario para el funcionamiento armónico de la institución y la disciplina deportiva en Venezuela.

Las comunicaciones de la Federación Venezolana de Rugby no están conceptualizadas en políticas de acción y se basan su informalidad en redes sociales, que si bien son de uso público, no constituyen un canal principal de comunicación, del mismo modo no existe un seguimiento por parte de la FVR a las actividades nacionales y sus involucrados.

La necesidad de creación de un Plan de Comunicación para la Federación Venezolana se evidenció luego del conocimiento del poco manejo de la disciplina y el organismo deportivo que poseen los profesionales de la comunicación social relacionados al área deportiva.

## **5. Matriz FODA**

Al plantear una propuesta de plan de comunicación integral, se debe conocer el estado actual de la organización a la cual se propone; para ello y siguiendo las recomendaciones de Capriotti (2009), pueden definirse cuatro situaciones fundamentales que guiarán la elaboración de las estrategias de trabajo. Este paso es

conocido como análisis FODA (Cuadro 22) donde se explicitan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Esta propuesta se realiza a partir de los resultados obtenidos en la investigación en campo de la autora, basándose en cinco elementos fundamentales:

- Observación directa del entorno externo.
- Observación directa del entorno interno.
- Revisión documental de la organización.
- Relevamiento web de información.
- Entrevistas individuales

A partir de este relevamiento informativo se pudo observar que la FVR posee múltiples elementos que considerar al momento de elaborar un plan de comunicación, ellos pueden definirse en cuatro grupos: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (ver cuadro 22)

**Cuadro 22:** Matriz FODA de la FVR

### FORTALEZAS

- Ente adscrito al Instituto Nacional de Deporte (IND).
- Reciente incorporación del rugby en el Comité Olímpico Venezolano (COV).
- Aprovechamiento de la imagen del rugby latinoamericano, especialmente el argentino.
- Selecciones femeninas destacadas a nivel latinoamericano.
- 30 clubes presentes en las 24 entidades federales del país.
- 52 equipos de diferentes categorías en el país.
- Ente adscrito a IRB, FIRA Y CONSUR.
- Desarrollo de ligas de Uniones.
- Organización anual de eventos (Circuito Nacional de Seven, Final Nacional de Clubes).

### DEBILIDADES

- Los públicos internos no tienen conocimiento de la misión y visión de la organización.
- La organización no ha definido sus valores, objetivos y políticas.
- Los medios de comunicación no ofrecen cobertura al rugby.
- Los periodistas deportivos no conocen la disciplina ni la FVR.
- En las páginas del IND y COV no se hace referencia al rugby.
- No hay consistencia en la identidad gráfica de la FVR.
- El manejo comunicacional es pobre y se basa en una red social.
- Los atletas y federados consideran a la FVR un ente desorganizado y que aporta poco apoyo y seguimiento a las actividades nacionales.

### OPORTUNIDADES

- En cada entidad federal reside un ente descentralizado del deporte (IND – Fundaciones del Deporte), las cuales poseen departamentos de prensa dirigidos específicamente a la atención de los deportes regionales y a su vez funcionan como fuentes de información para los medios de comunicación y periodistas deportivos.
- Existe un proyecto de puesta en práctica de la página Web de la FVR, aunque aún no se ha concretado.
- La inclusión del rugby seven en las olimpiadas Río 2016, le dará un impulso a la disciplina a nivel mundial y sobre todo latinoamericano al realizarse en el vecino país de Brasil.
- En la actualidad los clubes y asociaciones realizan eventos por cuenta propia que pueden ser manejados en conjunto con la FVR.
- El IND incluye a la disciplina en las crecientes actividades del cono sur como parte del plan de integración latinoamericana.

### AMENAZAS

- Al no haber conexión con los periodistas y medios de comunicación, puede ser difícil establecer el nexo para la cobertura de actividades.
- Los públicos podrían ser reacios a la colaboración mientras no se identifiquen con la organización.
- El IND y el COV puede que no tomen al rugby como disciplina prioritaria mientras no se explote su masificación.
- Los públicos pueden confundir su conocimiento sobre la FVR al no tener un ícono gráfico con el cual identificarla.
- La desorganización del ente rector (FVR) pudiera transmitirse a las regiones (Uniones y Asociaciones) y a sus atletas.

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

A partir de esta matriz y su interpretación conceptual podrán generarse las estrategias de comunicación y las acciones necesarias para su puesta en práctica, seguimiento y cumplimiento dentro de la organización.

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo se darán las consideraciones y proposiciones necesarias para la Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de Identidad e Imagen.

#### 5.1. Conclusiones

La primera aseveración que hay que tomar en cuenta es que los componentes del mix de la identidad corporativa (Identificación visual, el comportamiento de la empresa y la comunicación de mensajes), según Van Riel (1997), son los que proyectarán la imagen corporativa. Así pues se puede decir que observando los resultados del capítulo anterior y al contrastarlos con el marco teórico, se obtienen las siguientes conclusiones:

La filosofía corporativa, específicamente la Misión y Visión de la Federación Venezolana de Rugby no se ha prendado en los dirigentes de la organización y el resto de sus públicos, considerando que a excepción del presidente ninguno de los entrevistados tenía conocimiento de estos dos elementos. Puede considerarse aún más agravante el hecho de que hubo respuestas dentro de las entrevistas realizadas, donde se negó la existencia de estos elementos dentro de la organización.

Del mismo modo puede evidenciarse en los resultados de esta investigación, que la cultura corporativa de la FVR tampoco se transmite al exterior de las autoridades encargadas de definirla. No existe un organigrama que presente la estructura organizativa o la divulgación de las personas que la ocupan.

La Federación Venezolana de Rugby está inscrita en diferentes entes regulatorios de la disciplina en Venezuela (MPPD, IND, COV), Latinoamérica (CONSUR), el Caribe (WIRA) y el mundo (FIRA, IRB), sin embargo, al no establecer políticas de comunicación o alianzas estratégicas con estos organismos, no tiene presencia en las publicaciones de estas organizaciones, a saber de las siguientes excepciones:

- CONSUR: Figura un logotipo totalmente nuevo, que no tuvo lanzamiento en Venezuela y que no se aprecia en ninguna otra publicación de la Federación.
- IRB: Aparece la información de clubes y contacto de la FVR con el logotipo de circulación predominante y una dirección web inexistente.

El evento más importante del año en Venezuela dentro de éste deporte es la Liga de Clubes que se juega en cuatro regiones representadas por Uniones (Occidental, Centro Occidental, Caracas y Oriental), sin embargo dentro de la estructura deportiva venezolana las uniones no están contempladas como organismos funcionales y son ellas quienes asumen el protagonismo dentro en la organización de dichos partidos.

No existe un programa de recaudación de fondos, no hay patrocinantes visibles en los eventos organizados por la FVR (Final Nacional de Clubes, Circuito Nacional de Seven, entre otros); sólo para los eventos de carácter internacional donde Venezuela

es anfitriona, se evidencian algunas empresas que aportan su imagen en patrocinio del evento y la selección.

La identidad visual no posee un criterio definido, pues se manejan cuatro variaciones del logo observadas en los archivos de la Federación y el relevamiento Web. La primera versión data del año 1992, al momento del registro de la organización en el IND. Del segundo logo (el cual predomina en la actualidad), se desconoce el año de creación, sin embargo es el de mejor posicionamiento en la generación actual del rugby venezolano. Finalmente se pudo observar una versión inédita en la página web de CONSUR donde aparece un logotipo mucho más moderno, de líneas suaves y simplificadas que sigue conservando la fusión entre la flor nacional, La Orquídea y el óvalo de la pelota de rugby.

Los públicos no están determinados en ningún documento. No existen grupos de acción hacia los cuales enfocar las estrategias de trabajo y todos los esfuerzos se realizan de igual manera hacia todos los grupos sociales que componen y afectan a ésta estructura. Ante esta situación la autora propuso, al igual que un organigrama, un mapa de públicos a partir del cual se pueda gestionar la comunicación.

La comunicación de la FVR se encuentra en la actualidad en un estado totalmente informal. Tiene una forma reactiva a los acontecimientos del día a día, no existe un plan de comunicación ni una integración en la labor comunicativa. Los periodistas relacionados al deporte en Venezuela, cuentan con muy pocas herramientas y nociones para la difusión de noticias respecto a este deporte, así como un gran desconocimiento de la organización.

Afirma Van Riel (1997), que son los públicos quienes juzgarán a la empresa por sus acciones, por lo que hay que destacar que el comportamiento de la misma es el factor esencial para la creación de una imagen en la mente del consumidor.

Los esfuerzos promocionales que se realizan en Venezuela para exaltar los logros y bondades del rugby, se hacen desde los clubes y de manera regional, más como una manera de dar a conocer la disciplina y atraer nuevos participantes, que por un sentido de afianzamiento o posicionamiento dentro del deporte.

Dentro de los grupos de informantes claves se pudo evidenciar que la imagen en tres sectores de influencia de la Federación Venezolana de Rugby (dirigentes, atletas y periodistas) es de una organización empírica, sin ninguna planificación, con profundas brechas entre el deber ser y la realidad y despreocupada por la planificación de actividades anuales y su promoción, lo cual genera un cierto ambiente de conformidad y costumbre con los modos asumidos al presente pero que podría, en cualquier momento, generar descontento hacia la organización.

Así todos los aspectos mencionados resultados de la recolección de datos, deben mejorarse y mantenerse respectivamente hasta llegar a satisfacer todas las necesidades de la comunidad del rugby en Venezuela, lo que traerá como consecuencia: afianzamiento de la imagen, promoción de la disciplina, proyección de imagen positiva y posicionamiento.

## 5.2. Recomendaciones

A continuación, se suministrarán algunas sugerencias para la redacción de una Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de Identidad e Imagen.

Difundir la Misión y Visión de la organización a todos sus públicos a través de su divulgación oral y/o escrita en los eventos organizados por la Federación o en todos aquellos donde ésta participe, a través de los miembros de la junta directiva, en especial su presidente; invitando al resto de los colaboradores de la dirigencia del rugby en Venezuela (uniones, asociaciones) a transmitirla en sus respectivas áreas geográficas haciéndola parte de los atletas actuales y futuros.

Definir claramente el logotipo de la organización, sin dejar lugar a dudas sobre cuál es el diseño oficial, del mismo modo unificarlo en cada publicación o nombramiento de la FVR propio o no.

Aplicar un plan de comunicación integral que permita el conocimiento de la disciplina deportiva en el territorio venezolano y establecer lazos indivisibles con los canales de comunicación (impresos, radiales, televisivos y electrónicos) para asegurar la promoción y difusión del deporte, así como proyectar la imagen de la Federación Venezolana de Rugby.

Por último, se expondrá el punto que a juicio de la autora es más importante para la proyección de la imagen positiva de una organización hacia sus públicos, y la construcción de una reputación favorable, la participación de “los atletas” en el desarrollo de las acciones de la organización. En el caso de la Federación Venezolana de Rugby la participación directa de las uniones, asociaciones, clubes y atletas en la organización y presentación de proyectos de mejoramiento de la disciplina a nivel de juego, comunicación, desarrollo, promoción, entre otros y que estos esfuerzos sean mancomunados entre el núcleo (FVR) y sus ramificaciones (organizaciones por región), de tal modo se contribuirá con la satisfacción de cada participante de manera colectiva y personal haciendo suya a la organización y todo lo que la compone.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LA FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY BASADO EN UN ESTUDIO DE IDENTIDAD E IMAGEN**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES INSTITUCIONALES**



**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LA  
FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY BASADO EN UN ESTUDIO DE  
IDENTIDAD E IMAGEN**

Autora: Lic. María J. Zerpa Jiménez  
Matrícula: 34492  
Tutora: MSC. Iliana Pizarro

BUENOS AIRES, OCTUBRE 2010

**Contenido de la propuesta**

1. Introducción
2. Justificación
3. Objetivos
  - 3.1. Objetivo General
  - 3.2. Objetivos Específicos
4. Mensajes
5. Estrategias
6. Acciones
  - 6.1. Comunicaciones
  - 6.2. Afianzamiento de la Identidad

6.3. Página Web

6.4. Públicos

6.5. Agenda de Medios

6.6. Agenda de Instituciones

6.7. Patrocinantes

6.8. Publicaciones

6.9. Capacitación

7. Seguimiento y Evaluación

8. Viabilidad

9. Descripción de Recursos Necesarios

9.1. Humanos

9.2. Materiales

9.3. Técnicos

9.4. Financieros

10. Cronograma de Actividades

11. Resultados Esperados

## **1. Introducción**

Un mundo globalizado y globalizante, considerado como un sistema holístico, sistemático e integral, permite considerar que se hace necesario realizar cambios estructurales correspondientes con los nuevos tiempos, por eso se considera esencial el fortalecer la actividad deportiva en todas sus disciplinas en Venezuela. En términos generales, esos cambios deberían estar pautados a través de diversas directrices, estrategias, técnicas, métodos, acciones operativas, uso de tecnología de punta y, por supuesto, planes comunicacionales.

Todos estos cambios buscarán fortalecer la gestión deportiva como un área más dentro de lo que es el deporte como fenómeno social. El impulso de tales acciones debe ir de la mano de una gerencia participativa que involucre a toda la comunidad deportiva, teniendo entre sus principales actores a sus atletas, entrenadores, dirigentes y directivos, incluyendo obviamente a comunicadores sociales.

En Venezuela es común observar disciplinas tan fuertes como el Béisbol, Baloncesto o Voleibol, que al igual que muchas otras, éstas están constituidas en organizaciones y representadas por una Federación deportiva. Con el paso de los años y la ganancia de atletas y seguidores, estas disciplinas, que ahora están integradas en la cultura del ciudadano venezolano, fueron ganando espacio en las secciones deportivas de los medios de comunicación. La Federación Venezolana de Rugby tiene una ardua tarea por asumir en este aspecto, pues representa a un juego prácticamente desconocido en el territorio nacional, en un momento en el que el movimiento deportivo mundial, concretamente el Comité Olímpico Internacional, ha brindado una oportunidad única con la re-inclusión de esta disciplina para las Olimpíadas Río 2016.

Para el logro de esta apertura y conocimiento de la disciplina, la Federación Venezolana de Rugby (FVR) no puede verse como un sistema cerrado, simple, rígido y desvinculado de la realidad, sino que debe ser vista como una organización inteligente, competitiva y compleja, donde predomine la participación corporativa, técnica, tecnológica, formativa y proactiva de los grupos humanos y sus relaciones con el entorno.

Actualmente el conocimiento general del público que representa la FVR, genera un obstáculo en su desarrollo como organización. Internamente, sus atletas y dirigentes tienen un conocimiento muy limitado de la estructura y funcionamiento, por tal motivo se hace cuesta arriba la proyección de una imagen positiva que permita llegar a los sectores de interés, que facilitarán su posicionamiento en la mente del venezolano.

Por este motivo se hace necesario plantear posibles soluciones que otorguen a la FVR, herramientas funcionales de promoción y difusión de sus actividades, así como el involucramiento de sus públicos y stakeholders.

Un plan de comunicación es un proyecto que, relacionado a los objetivos, misión y visión de la organización, le permitirá proyectarse hacia sus públicos de interés a través de estrategias y acciones claves.

Libaert (2009) indica que “no hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación”...”para que la comunicación se considere un objetivo, es indispensable que la empresa entienda como una técnica capaz de apoyar una dinámica de desarrollo” (p. 19)

En el mismo orden de ideas, Brotons (2005), en el artículo de la revista digital *efdeportes.com*, titulado “La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas. Confección de un plan de comunicación integral para entidades deportivas” indica lo siguiente:

La puesta en marcha de un plan de comunicación exige previamente las directrices políticas de la organización y el análisis de sus necesidades. Una vez conocidos éstos, el Plan determinará los objetivos de comunicación, así como las estrategias, prioridades y formas, los medios económicos, presupuestos humanos y técnicos, los instrumentos de comunicación a utilizar, los mecanismos de control y evaluación y de ajuste y de corrección del plan. (p. 01)

En referencia a las organizaciones sistémicas, Drucker (1999), expone que “toda organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemáticas:

mejorar todo lo que hace, aprender a desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y aprender a innovar de modo sistemático” (p 67)

Según lo expuesto y sentando las bases de la necesidad de una comunicación organizada y de los resultados obtenidos en la investigación documental, entrevistas con informantes claves, relevamiento web y observación directa, se presenta la siguiente Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby

## **2. Justificación**

Históricamente, a través de diversos aportes, se ha llegado a considerar que en la actualidad el hombre se enfrenta a cambios de paradigmas de pensar, actuar y convivir, lo que lógicamente lo llevará hacia etapas donde predomine la concepción de un ser humano capaz de resolver problemas de forma participativa, por medio de acciones sinérgicas y formas cada vez más avanzadas en el campo de la comunicación.

Esto redundará en un crecimiento holístico, sistemático e integral de él mismo y de las organizaciones de las cuales forma parte, al igual que la de todos los actores de la comunidad en la cual se desenvuelve, en este caso la comunidad deportiva, buscando cambios de creciente beneficio para el desarrollo del deporte en Venezuela y una Federación Venezolana de Rugby que brinde eventos, estrategias, tareas

organizacionales, administrativas, comunitarias, éticas y comunicacionales que incentiven a la comunidad deportiva y a los diferentes públicos.

Ésta propuesta engloba un relevamiento de información de campo a través de la observación y participación directa, entrevistas en profundidad con grupos de dirigentes, atletas y periodistas deportivos además un relevamiento web de informaciones relacionadas a la organización en las versiones digitales de los diarios de los estados donde hay presencia de clubes de rugby constituidos y en las organizaciones a las que ésta pertenece (IRB, CONSUR, FIRA, WIRA, IND, COV). A partir de estos elementos se observó que existe un problema de comunicación, desconocimiento, posicionamiento y acciones gerenciales dentro de la Federación Venezolana de Rugby, motivo que generó la propuesta.

La propuesta de este Plan de Comunicación para la Federación Venezolana de Rugby no es sólo un plan basado en la participación y competitividad para el mejoramiento del rugby en Venezuela, sino que sus estrategias y acciones se sustentan en la inteligencia emocional de quienes la dirigen y proyectará la eficacia de la Federación; cualidad que la comunidad deportiva en pleno espera. El Plan de Comunicación aquí presentado, es una propuesta de un modelo de comunicación, que aunque con elementos básicos, no deja de ser vanguardista por sus efectos inmediatos.

Este Plan Comunicacional conlleva en forma sistemática varias oportunidades a saber de: (a) Garantizar constitucionalmente que la actividad del rugby sea libre y gratuita; (b) Propiciar que se mantenga una relación sinérgica y recursiva en la práctica del rugby en todos los niveles y ciclos deportivos para su integración coordinada; (c) Sostener que el rugby como disciplina deportiva sea un subsistema en excelencia, holístico e integral con autonomía y autogestión, donde a la

comunidad que lo practica se le reconozca su ejercicio de acuerdo a sus competencias y niveles; (d) Auspiciar que aquellas instituciones y fuerzas vivas de la sociedad (llámese sponsors, clubes, equipos, selecciones) que se beneficien de los recursos humanos (atletas, dirigentes, técnicos, entrenadores), recursos tecnológicos e informativos, realicen sus aportes proporcionalmente a los frutos que les suministren estos recursos, para una relación ganar-ganar.

Afortunadamente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el Proyecto de Reforma de la Ley del Deporte, que aún está en estudio legislativo en la Asamblea Nacional venezolana, incluyen y prevén algunos de estos aspectos en correspondencia con un sustento jurídico.

La aplicación de esta propuesta de plan de comunicación contribuirá directamente al conocimiento del rugby como disciplina deportiva dentro del territorio venezolano, incrementando así su imagen y posicionamiento entre los atletas y medios de comunicación, interviniendo en el proceso mundial de relanzamiento de la disciplina como deporte olímpico.

### **3. Objetivos del plan**

El presente plan de comunicación se fundamenta en los resultados de la investigación titulada “Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basada en un estudio de Identidad e Imagen”, por tal motivo y atendiendo a los objetivos generales de la mencionada organización, se presentan las aspiraciones de este proyecto.

#### **3.1. Objetivo General**

Dar a conocer las actividades de la Federación Venezolana de Rugby con la finalidad de afianzar y posicionar su imagen como una organización modelo de la disciplina en el país.

### **3.2. Objetivos Específicos**

- Afianzar la cultura corporativa de la FVR para una mejor proyección de su identidad.
- Estrechar lazos de comunicación entre la FVR con sus públicos externos.
- Promocionar el rugby como disciplina deportiva dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela a través de acciones comunicacionales dirigidas a los públicos de interés.
- Posicionar al rugby dentro del sistema deportivo venezolano como una de las tres disciplinas más populares y practicadas en todos los niveles sociales (Béisbol – Fútbol – Rugby).

### **4. Mensajes**

Con la creación de un Plan de Comunicación se busca difundir las actividades y participaciones de la FVR dentro del territorio nacional. Para ello se deben enviar dos mensajes claves:

- A) Consolidar la práctica de este deporte en la percepción del ciudadano venezolano.

**A. B)** Dar a las selecciones el respaldo necesario para un mejor desenvolvimiento y

**B.** afianzamiento de los colores patrios.

La integración de estos dos elementos en la mente deportiva venezolana, garantizarán a la FVR un incremento en sus niveles de imagen positiva en concordancia con las necesidades actuales del deporte.

## 5. Estrategias

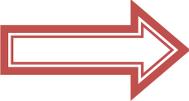
El enfoque estratégico del plan responde a la necesidad de adecuar las acciones de comunicación a sus destinatarios, tanto en su orientación (objetivos) como en el tipo de acciones y medios de comunicación a utilizar. De esta manera, las acciones ganan en calidad, eficacia y eficiencia, al estar adaptadas a los intereses y demandas de información de las personas que las reciben.

Los objetivos estratégicos del plan están enfocados a proporcionar a cada tipo de público la información que precisa, de modo que cada objetivo se asocia a uno o varios grupos determinados de destinatarios. De esta forma, la selección de las acciones de comunicación se emplean para la consecución de cada objetivo, y de los medios de comunicación que se emplean para ello, está ajustada al perfil de cada tipo de público.

La relación objetivo-públicos se visualiza de la siguiente manera:

**Cuadro 23:** Relación objetivo-públicos en la propuesta de Plan de Comunicación.

Objetivo	Públicos
Afianzar la cultura corporativa de la FVR	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atletas</li> </ul>




para una mejor proyección de su identidad.	Posicionar al rugby dentro del sistema deportivo venezolano como una de las tres disciplinas más populares y practicados en todos los niveles sociales (Béisbol – Fútbol – Rugby).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Padres y representantes</li> <li>• Colaboradores de la FVR</li> <li>• Dirigentes</li>   <li>• Líderes deportivos nacionales</li> <li>• Líderes de opinión</li> <li>• Periodistas deportivos</li> <li>• Editores de los medios de Comunicación</li> <li>• Empresas públicas y privadas</li>   <li>• Directores de deporte de las Universidades e Institutos Universitarios del país.</li> <li>• Presidentes y jefes de prensa de los Institutos Regionales de Deporte</li> </ul>
Estrechar lazos de comunicación entre la FVR con sus públicos externos.		
Promocionar el rugby como disciplina deportiva dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela a través de acciones comunicacionales dirigidas a los públicos de interés.		

**Fuente:** Zerpa, M (2010)

Para lograr los objetivos planteado en favor de sus públicos se deben plantear las siguientes estrategias:

1. Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2. Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3. Lanzamiento de la página web.
4. Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5. Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6. Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7. Redactar programa de patrocinio
8. Publicaciones.

9. Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10. Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes)

## **6. Acciones**

### **6.1. Comunicación**

La primera acción a seguir en referencia a la primera estrategia es la designación de una persona responsable de las comunicaciones de la FVR a nivel nacional. Este profesional deberá, a su vez velar por la definición de su corresponsal en cada región/estado, ya que será con ellos que deberá encadenar el trabajo y cubrir todo el país.

el personal que aquí se designe será el encargado del departamento de prensa que deberá, al no tener políticas propias definidas, estar enlazado con las políticas comunicativas del Instituto Nacional de Deporte (IND). Sus miembros principales realizan trabajos ad-honorem, por lo cual resultará pertinente hacer uso y aprovechamiento del Internet y las herramientas informáticas, lo que conllevará a facilitar el trabajo del director de prensa y su labor en el territorio nacional junto a los corresponsales por región/estado.

El jefe de prensa deberá tener en cuenta todos los eventos relacionados a la FVR y la disciplina deportiva de los clubes venezolanos a partir de la organización de un calendario anual de actividades y una agenda de contactos, donde cada participante tome acción en la construcción de las comunicaciones de la federación.

El responsable de este puesto deberá actuar en cuatro situaciones fundamentales:

1. Enviar información a los medios de comunicación antes y luego de cada evento. En vista de que los partidos se realizan mayormente los fines de semana en todas las categorías, la información deberá enviarse, por ejemplo, cada viernes y lunes con los respectivos soportes (reseñas, lugares de concentración, video y/o fotografías).
2. Enviar comunicados de prensa a los medios según sea necesario (rueda de prensa, eventos internacionales, entre otros).
3. Redactar y mantener el histórico de la Federación Venezolana de Rugby y sus actividades.
4. Organizar los dossier de prensa.

Entre sus funciones se encontrará la organización de ruedas de prensa y presentaciones, las cuales constituyen una herramienta donde la organización podrá establecer un lazo directo con los medios, especialmente los deportivos.

El presidente de la FVR debe ser el rostro de la organización a nivel nacional. Por tal motivo se recomienda que sea éste quien dirija las actividades mediáticas, ofreciendo información a los periodistas en cada evento donde esté presente, sin embargo será el encargado de las comunicaciones quien organice y supervise tales actividades.

En las uniones, los portavoces de las actividades serán los presidentes de las asociaciones (en cada estado) cuando no pueda estar presente el presidente de la FVR, supervisados a su vez por los corresponsales de comunicaciones quienes reportan al director nacional.

Dentro de las múltiples responsabilidades de este personal, estará la elaboración de un manual de comunicaciones de crisis. Las crisis suponen una situación crítica de posibles graves consecuencias en la cual se ve involucrada la organización y resulta conveniente contar con un protocolo de intervención en caso de que una situación similar se presente. Este protocolo deberá cumplir inicialmente cuatro pasos básicos antes de concretar las acciones:

1. Conocer exactamente los hechos.
2. Conocer el estado de la situación en el Consejo de Honor (de tratarse de acciones que involucren a un jugador, árbitro o dirigente).
3. Organizar equipos de crisis (se sugiere en este caso una reunión con la Junta Directiva)
4. Elaborar el mensaje a difundir y seguir la crisis y sus consecuencias con reuniones regulares y restablecimiento de la estrategia comunicacional.

## **6.2. Afianzamiento de la identidad**

En este punto se pueden diseñar diversas acciones a través de las cuales la FVR podrá concretar el objetivo de ser una organización comunicable y comunicativa.

Para ello se propone realizar las siguientes tareas:

- Hacer una FVR transparente y confiable con la organización de reuniones abiertas a toda la comunidad del rugby en Venezuela, donde sean del conocimiento general sus colaboradores, finanzas, misión, visión, valores y objetivos. Estas reuniones pueden realizarse una vez por año en sedes

rotativas alrededor del país. Para ellos deberá contarse con un salón con recursos audiovisuales, además de mesas, sillas y refrigerios para 30 personas.

- Trazar metas bianuales sobre directivas y selecciones nacionales. Comunicarlas y solicitar ayuda al resto de los colaboradores a nivel nacional para su cumplimiento. La revisión del nivel de cumplimiento de estas metas podrá ser motivo de una reunión nacional ordinaria o extraordinaria según sea el caso. Pueden ser revisadas en la reunión anual correspondiente al período de finalización de la meta, allí se propondrán los elementos definitorios del próximo período.
- Programar eventos periódicos e ininterrumpidos como la Final Nacional de Clubes masculinos y femeninos, Circuito Nacional de Seven, Torneo de Uniones y Torneo Nacional Juvenil donde se involucren los clubes y jugadores con la FVR. Éstos eventos serán de autogestión gracias a la colaboración de los clubes participantes.
- Determinar canales de comunicación directos y constantes con las regiones (representantes de Uniones y Asociaciones) para un seguimiento permanente de sus actividades. Para el logro de este punto se propone la redacción por parte de la FVR de indicadores de cumplimiento mensual referidos al estado de juego, atletas y cumplimiento de la misión y visión. Cada unión/asociación deberá hacer llegar los resultados regionales a la FVR vía electrónica y con base en el análisis de sus resultados, el Oficial de Desarrollo FVR podrá pautar actividades donde se presenten mayores deficiencias.
- Definir la identidad gráfica de la FVR y hacer un relanzamiento de la misma con una inversión en publicidad gráfica. Ésta estará expuesta en cada evento de la organización, así como en tarjetas de presentación del presidente de la federación, el Oficial de Desarrollo y el director de comunicaciones. De ésta manera los públicos podrán integrarse con la simbología de la organización,

además de ofrecer mayor representación dentro de una posible cobertura periodística.

### 6.3. Página web

Internet es un medio de comunicación integral y que representa además, la globalización de la comunicación. La creación de una página Web para la Federación Venezolana de Rugby (ver propuesta en el Gráfico 8) le permitirá a esta organización acceder a un mundo de relaciones institucionales con otros organismos del rugby en el mundo, así como permanecer en la escena comunicacional con apertura permanente a nuevas entradas que fortalecerán las estrategias, valores, misión y visión de la organización.

La página Web representará el elemento clave en las comunicaciones externas de la Federación, otorgando además un vínculo directo a través de Internet. Este elemento podrá funcionar de referente comunicacional directo de la FVR, facilitar el intercambio de información, promocionar la disciplina y su práctica en Venezuela, así como la participación de las selecciones nacionales en eventos relacionados con la FIRA, WIRA, CONSUR e IRB, organismos a los cuales la FVR está adscrita.

De la misma manera un portal Web servirá para difundir la información de todas las actividades nacionales a través de reportes de las Uniones y Asociaciones, eliminatorias mundialistas y la posición de Venezuela en el ranking mundial de la IRB, así como otros enlaces de interés.

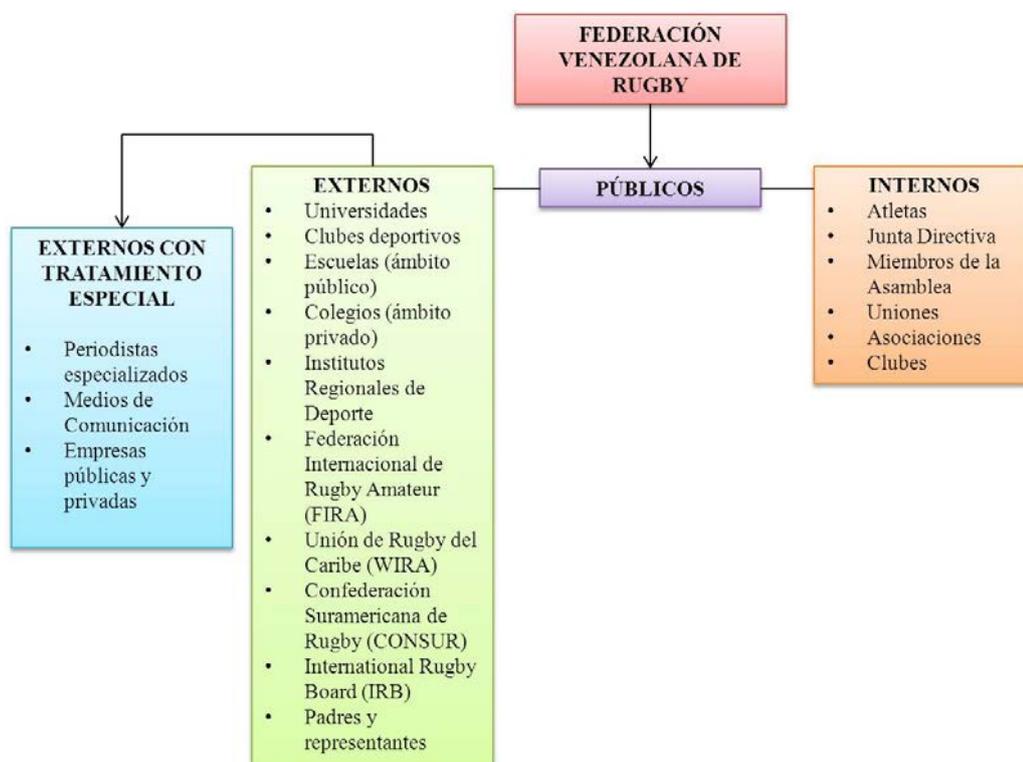


**Gráfico 5:** Propuesta de contenido en página web de la FVR  
**Fuente:** Zerpa, M, (2010)

#### **6.4. Públicos**

Para el establecimiento de las relaciones específicas necesarias para la puesta en práctica del Plan de Comunicaciones, deberá contarse con un mapa de públicos sabiendo las áreas de acción concretas de la FVR sobre cada uno de ellos.

En este punto, se propone trabajar con la metodología ofrecida por Sanz de la Tajada (1994) y adaptada por la autora, enfocado en tres niveles de públicos: a) Internos, b) Externos y c) Externos con tratamiento especial; sin embargo el responsable de comunicaciones y sus corresponsales por región/estado, deberán otorgarle mayor especificidad. *Ejemplo: Externo, universidades, Universidad Central de Venezuela.*



**Gráfico 6:** Públicos de interés en la Propuesta de Plan de Comunicación

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

### 6.5. Agenda de medios

En continuidad con el punto anterior, el responsable de comunicaciones y sus corresponsales en cada región/estado deberá dar además nombres de los medios y periodistas deportivos, además de agendar número de contacto y dirección de correo electrónico.

Esta acción facilitará las siguientes actividades:

- Envío de gacetillas de prensa para publicaciones.
- Entrega de invitaciones a eventos regionales y nacionales.

- Organización de talleres de nociones básicas de la disciplina para periodistas deportivos, por región (asociaciones). El curso deberá estar a cargo del Oficial de Desarrollo iniciando en la capital nacional (Caracas) y continuando en los estados con mayor cantidad de clubes y desenvolvimiento de la actividad, ejemplo: Mérida, Zulia, Aragua, Lara, Nueva
- Invitaciones a ruedas de prensa o visitas a los medios para la presentación de selecciones nacionales o eventos de destacada relevancia, Final de clubes, Circuito Nacional de Seven, Torneo de Uniones, Suramericanos, Iberoamericanos, entre otros.
- También pueden organizarse visitas o llamados a los directores y editores, ofreciendo información constante e invitaciones a los diferentes eventos a nivel nacional.

## **6.6. Agenda de instituciones**

Las instituciones educativas traducen un elemento potencial en la masificación del deporte, lo que le da una gran relevancia en el mapa de públicos de las comunicaciones, de tal manera deberán generarse acciones correspondientes a los aportes que éstas pudieran dar a la organización.

En el ámbito universitario debe organizarse una presentación donde se enaltezcan los beneficios de la práctica deportiva, específicamente del rugby y su participación en los Juegos Venezolanos de Instituciones de Educación Superior (JUVINES), que

podrá ser presentada a los Directores de Deporte de las principales Universidades e Institutos Universitarios del país.

Del mismo modo, en las universidades y escuelas/colegios, organizar clínicas de las nociones básicas del deporte que ayuden a captar nuevos jugadores. Éstas podrán hacerse en dos niveles: teórico con la presentación de cine foro, donde se transmitan partidos, películas y entrevistas; y, práctica con la presencia de dirigentes, entrenadores y/o jugadores destacados en el ámbito regional (uniones y asociaciones) o nacional.

Igualmente podrá promoverse un convenio entre clubes privados con disponibilidad para la práctica del rugby y las universidades y colegios públicos y privados del país, de ese modo podrá fundamentarse el deporte a través de una posible vacante en la educación terciaria venezolana por medio de becas deportivas, lo cual beneficiará, nuevamente a la institución a través de la participación del atleta en los JUVINES.

De la misma manera, se podrá diseñar y presentar ante el Instituto Nacional de Deporte (IND) un proyecto de instalación exclusiva para el desarrollo del rugby, lugar que podrá ser sede de eventos nacionales e internacionales otorgando a la organización y al estado venezolano la proyección para la continuidad de eventos como el Primer Suramericano Femenino de Seven, el partido Venezuela-Brasil para las eliminatorias al mundial Francia 2007, realizados en el año 2004 en Barquisimeto-Lara o el Suramericano "B" de mayores realizado en la ciudad de Caracas en el año 2006.

## **6.7. Patrocinantes**

En una organización donde la mayor parte de los recursos utilizados proviene de la auto-gestión se hace necesario obtener ingresos adicionales de empresas patrocinantes. Para ello debe redactarse un proyecto donde se presente la organización deportiva, se justifique la inversión y se presenten diferentes opciones (publicaciones impresas, aparición web, lugar en eventos deportivos con variaciones de presencia de medios, etc).

Este proyecto deberá presentarse en las diferentes empresas públicas y privadas ligadas de alguna manera a la actividad deportiva obedeciendo a las restricciones del gobierno nacional sobre anuncios de tabaco y bebidas alcohólicas. A continuación algunos ejemplos:

- Indumentaria deportiva
- Accesorios deportivos
- Alimentos
- Empresas de salud
- Farmacias
- Calzado
- Bebidas energéticas y refrescantes

Del mismo modo se puede contar con la imagen de algún deportista destacado que logre resaltar los logros de la disciplina a nivel local, nacional e internacional, por ejemplo el atleta Julio Rodríguez, en el estado Zulia, quien tiene los siguientes logros:



*Julio Rodríguez inició sus actividades en el Maracaibo RFC del Estado Zulia. Luego de un excelente desempeño en territorio venezolano y Selección Nacional, inicia su carrera internacional y profesional con el equipo HRK Heidelberger Ruder Klub de la primera división alemana, logrando junto a ellos la clasificación a la final de la Bundesliga 2008-2009, obteniendo el reconocimiento de “Man of the mach”, además, del*

*honor de ser el “jugador del año” tras haber sido ficha durante 1.590 de los 1.600 minutos que jugó su equipo en toda la temporada. Rodríguez participó como jugador titular de los Wild Titans, equipo de la Wild Rugby Academy en el Ten de Hong Kong donde vio acción en el roster como principal en cinco (05) de los seis (06) partidos disputados en el torneo por invitación más famoso del mundo. Con su equipo Maracaibo RRF logró coronarse campeón nacional en el año 2009 luego de ganar todos los partidos correspondientes a las eliminatorias de la Unión Occidental de Rugby. El atleta Julio Rodríguez con su destacada actuación se ha convertido en figura predilecta para los atletas practicantes de esta disciplina en Venezuela.*

Igualmente, podrán prestar colaboración algunos atletas venezolanos destacados en otras disciplinas que enaltezcan la importancia de la práctica deportiva y sirvan como imagen a la FVR. Se sugieren los siguientes ejemplos:

*Carl Herrera, destacado jugador venezolano de baloncesto quién participó en la NBA entre 1990 y 1999 con equipos como Miami Heat, Houston Rockets (campeones 1993-94; 1994-95. Herrera fue el primer Latinoamericano en ganar el título), San Antonio Spurs, Vancouver Grizzlies y Denver Nuggets.*



*Equipo femenino de Softbol quienes, luego de un reciente inicio, lograron la clasificación a los Juegos Olímpicos de Beijing 2008, siendo las abanderadas de la Avanzada Olímpica Venezolana. En junio 2010 fueron anfitrionas en Caracas del Mundial de Softbol Femenino.*

A manera de ilustración, se puede tomar como antecedente lo realizado por la marca deportiva Adidas, que publicó en el año 2007 a través del portal Web Youtube, un comercial donde aparece el futbolista David Beckham (fútbol) y el apertura Jhonny Wilkinson (rugby), ambos integrantes de la selección de Inglaterra en sus respectivas disciplinas. En una actividad de enseñanza-aprendizaje ambos deportistas comparten el manejo del balón y las técnicas del deporte en el que cada uno es experto. Con este ejemplo queda asentada la factibilidad en la colaboración de reconocidas figuras deportivas ajenas al rugby para la promoción y posicionamiento de este deporte.

Para ello y siguiendo el ejemplo de Adidas, podrán grabarse entrevistas y micros en canchas de rugby, haciendo uso de los elementos característicos al deporte, compartiendo con atletas venezolanos destacados quienes muestren interés en conocer esta disciplina deportiva. Estas imágenes podrán ser transmitidas en ruedas de prensa, eventos de la organización o en toda actividad donde participe de manera activa la FVR.

Estas actividades podrán representar, a su vez, un incentivo a la inversión de sponsors ya que se contará con personalidades de reconocida trayectoria deportiva y que podrán ofrecer respaldo positivo a la imagen y reputación de las empresas participantes.

### **6.8. Publicaciones**

Luego poseer un programa de patrocinio y la identidad gráfica de la organización, se presentan nuevas acciones. En esta sección puede definirse la papelería de la organización, edición de una revista propia, publicación de memoria y gestión luego de la finalización de un período (puede hacerse para presentar en la reunión anual), folletos y carteleras corporativas, edición de un boletín digital, estadísticas de los jugadores, pago y estado de las fichas de cada atleta, newsletter digital, entre otros.

Para la edición y distribución de la revista o folletos se podrá contar con el programa de patrocinio para la obtención de recursos económicos, de esta manera se logrará el financiamiento de manera parcial o total de la publicación (revista).

De un buen plan de patrocinantes podrá surgir inclusive la posibilidad de obtener recursos adicionales y mantener dicha publicación como un medio fijo de comunicación e ingreso financiero.

Las publicaciones juegan un papel de suma importancia, pues serán éstas las que den soporte comunicacional al plan. Se podrán publicar los lugares (regiones, estados y clubes) donde se desarrolle la disciplina de rugby en Venezuela, informar las actividades propias de la FVR y crear y editar documentos informativos de colaboradores.

Otro ítem a considerar es la elaboración de material POP (camisetas, llaveros, chapas, tazas, jarras, llaveros, calcomanías, banderas de los clubes, entre otros) sobre el rugby y la Federación Venezolana de Rugby que funcionen para relacionar la institución con sus dirigentes, atletas y público relacionado.

Dicho material podrá venderse en los eventos organizados por la FVR, uniones, asociaciones, durante las clínicas deportivas en los planteles educativos y podrán, además, ser usadas por los líderes deportivos que se presenten como imagen en pro del deporte.

### **6.9. Reuniones**

Ya se han mencionado las reuniones anuales entre dirigentes de la FVR, sin embargo no deberán ser los únicos elementos a considerar durante la evaluación de gestión comunicacional.

Será conveniente hacer una gira de medios, empresas e instituciones educativas para expresar la misión y visión de la FVR, además de la necesidad de esta

organización en establecer un enlace directo que permita la realización de esos elementos. Ya en este punto, con un mapa de públicos, agenda y programa de patrocinio definido, sólo quedará apersonarse frente a la directiva y vincular la parte viva de cada organización. Estas actividades podrán realizarse por región/estado a través de los corresponsales de comunicación y dirigentes de área.

### **6.10. Capacitación**

Aquí la acción es clara. Se necesita capacitación constante e insistencia en la promoción de la misión y visión de la organización. Sólo de esta manera podrán lograrse en el tiempo.

Los cursos deberán definirse según las necesidades del mapa de públicos, es decir, otorgar a cada uno las herramientas necesarias para el posterior apoyo a la FVR. A manera de ejemplo se puede mencionar:

- Atletas: Curso IRB de leyes y reglamento.
- Dirigentes: Curso IRB de coaching.
- Periodistas: Curso de nociones básicas de la disciplina deportiva.

El objetivo principal de este plan es dar a conocer los mensajes emitidos por la Federación Venezolana de Rugby, para que así se genere un conocimiento de la organización y su existencia en todos los públicos de interés. Se entiende por medios de comunicación, la prensa escrita, emisoras de radio y televisión (comerciales y comunitarias) y las agencias de noticias.

Este programa contribuirá a la proyección de la imagen positiva de la FVR, su posicionamiento, reforzar su reputación y contribuir al afianzamiento de otras etapas del plan.

Dentro de este programa podrán generarse convenios con medios televisivos para la transmisión de películas relacionadas al deporte (Ejemplo: Invictus) de manera que los televidentes conozcan un poco más de las formas y técnicas del deporte recreativamente.

Del mismo modo podrán establecerse compromisos de transmisión de partidos importantes como las Finales Nacionales de Clubes o Finales del Circuito Nacional de Seven, con la presencia de conocedores de la materia, quienes fungirían como comentaristas y a su vez como formadores y además dar a conocer las categorías de “quince” y “seven”, siendo éstas las de mayor presencia en competencias mundiales.

## **7. Seguimiento y Evaluación**

Los programas deben ser medidos periódicamente para reforzar o reordenar la táctica comunicacional. Para ello, pueden realizarse las siguientes acciones:

- Evaluaciones de reuniones, eventos y desempeño de selecciones y atletas según los indicadores de cumplimiento planteados.
- Contabilizar mensualmente el número de actos públicos o actividades donde participe la FVR. Esto ofrecerá un parámetro de comportamiento y permitirá evaluar las tareas realizadas.
- Relevamiento Web y de prensa (clipping) de las informaciones publicadas sobre la FVR, sus colaboradores y selecciones para un posterior análisis del centimetrage positivo o negativo.

- Visitas y registros en la página Web, lo cual permitirá además, crear una base de datos de la comunidad del rugby nacional e internacional.
- Informes bimestrales por unión y asociación donde se incluya información de aparición y participación en medios.
- Encuestas de satisfacción en tres niveles: Dirigentes (incluidas uniones y asociaciones), atletas y periodistas especializados. Cada encuesta deberá ser diseñada en función de los objetivos planteados para cada nivel.

## **8. Viabilidad**

El plan está dado por las competencias, habilidades y conocimientos inherentes al rugby que posea cada uno de los dirigentes de la Federación. Para su aplicación deberá contar con la disposición unánime de los colaboradores y dirigentes del rugby en el país y del IND, dado que este plan está formulado en total correspondencia con las políticas de gerencia deportiva y de actualización comunicacional.

Un elemento importante será el aprovechamiento de las direcciones de deporte regionales, las cuales podrán prestar apoyo físico y financiero a las actividades descentralizadas (torneos, cursos, ruedas de prensa, etc), esto permitirá acortar costos y hacer más realista la aplicación de las acciones planteadas.

La idea ya ha sido presentada a algunos directivos y colaboradores nacionales, entre ellos el presidente de la organización, quienes mostraron aceptación ante la presentación de esta propuesta, lo cual facilitaría el camino hacia su aplicación.

## **9. Descripción de los Recursos Necesarios**

Todo plan que intervenga en el desarrollo de una organización, amerita una serie de inversiones que permitan abordar una situación inicial y manipularla de manera que se origine una nueva situación similar a un ideal determinado.

En la de Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby se dispondrá de los siguientes recursos:

### **9.1 Humanos**

Las actividades anteriormente descritas necesitan de la colaboración de un conjunto de personas ligadas a la disciplina deportiva y sobre todo a la organización que la nuclea en Venezuela, la Federación Venezolana de Rugby, sin embargo resulta importante contar con un jefe de prensa o director de comunicaciones de esta organización. Este profesional deberá coordinar los esfuerzos realizados entre el resto de los colaboradores y las actividades que se deseen realizar, así como las relaciones con los medios de comunicación y periodistas.

### **9.2. Materiales**

En este plan de comunicación los recursos materiales necesarios son mínimos, pues las actividades son mayormente de orden logístico y organizativo y no requieren de espacios y herramientas físicas como parte indispensable de su desarrollo.

### **9.3. Técnicos**

La herramienta técnica imperante en la propuesta de este plan será el manejo de Internet para la creación de una página Web, así como su mantenimiento y actualización.

#### 9.4. Financieros

Debe establecer un presupuesto inicial de BsF 33.700,00 para la creación de la página web, seguidamente un monto destinado mensualmente a la actualización de los datos y al mantenimiento del dominio de la página. Del mismo modo será necesaria la inversión monetaria para la organización de los cursos de nociones básicas a los periodistas y narradores, iniciando en siete estados del país para veinte asistentes. Finalmente se contempla la publicidad impresa que afianzará la identidad e imagen de la organización. Este plan cuenta con la participación y colaboración de diferentes personas en todo el territorio nacional dando continuidad a la concepción del deporte en el país y abaratando costos para la aplicación de este plan de comunicación.

**Cuadro 24:** Presupuesto inicial estimado para el Plan de Comunicación

Descripción	Localidad	Precio Unitario*	Precio Total*
<b>Página web: BsF, 8.400,00</b>			
Diseño y creación	-	6.000,00	6.000,00
Mantenimiento x 12 meses	-	200,00	2.400,00

**Cuadro 24:** (Cont)

<b>Cursos de nociones básicas del deporte para periodistas (un día): BsF, 15.400,00</b>			
Carpetas con material informativo de la FVR, uniones, asociaciones, selecciones y clubes	Distrito Capital (Caracas), Lara (Barquisimeto), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida),	500,00	3.500,00

del país; reglamento IRB, lápiz. 20 participantes	Aragua (Maracay), Nueva Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)		
Traslado, hospedaje, comida y viáticos del Oficial de Desarrollo a cada localidad a excepción de Lara, lugar donde reside	Distrito Capital (Caracas), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida), Aragua (Maracay), Nueva Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)	700,00	4.200,00
Alquiler de un salón con dos mesones, 20 sillas, video beam, pantalla, pizarra, marcadores, televisor y DVD	Distrito Capital (Caracas), Lara (Barquisimeto), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida), Aragua (Maracay), Nueva Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)	700,00	4.900,00

**Cuadro 24:** (Cont)

Refrigerio para 21 personas	Distrito Capital (Caracas), Lara (Barquisimeto), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida), Aragua (Maracay),	400,00	2.800,00
-----------------------------	--	--------	----------

	Nueza Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)		
<b>Publicidad impresa: BsF, 9.900,00</b>			
Diseño e impresión de banner FVR en vinil (A usar en eventos nacionales) Tres ejemplares.	Todo el país	1.200,00	3.600,00
Diseño e impresión de pendón con la misión y visión de la FVR en vinil (A usar en eventos nacionales) Tres ejemplares.	Todo el país	1.100,00	3.300,00
Diseño e impresión de tarjetas de presentación (500) en opalina para Presidente, Oficial de Desarrollo y director de comunicaciones nacionales de FVR	-	1000,00	3.000,00
<b>Total de inversión inicial: 33.700,00</b>			

(\*) Montos expresados en Bolívares Fuertes (BsF) moneda oficial venezolana

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

## **10. Cronograma de actividades**

Dentro de una planificación exitosa resulta necesario establecer los plazos de tiempo a requerir para cada actividad, así como las fechas estimadas de inicio y culminación. Es común que los planes se presten a cambios repentinos, pero el anteproyecto sirve para dar dirección y orientación en las acciones.

Para este Plan de Comunicación se propone como fecha tope de finalización el mes de diciembre de 2015, como preámbulo a las olimpiadas en Río de Janeiro, por ellos se presenta la aplicación de las estrategias por meses del año, en cinco años (ver cuadros del 25 al 29), finalizando con un cuadro resumen de la actividad total de inicio a fin según las etapas de desarrollo de las acciones (cuadro 30).

**Cuadro 25:** Cronograma de actividades por mes (2011)

Estrategia	Meses (2011)												Observaciones
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Información constante
4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
6		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
7			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
9			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
10			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**LEYENDA Etapas/Color**

Análisis		Diseño	
Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación	
Mejoras			

Fuente: Zerpa, M. (2010)

**Cuadro 26:** Cronograma de actividades por mes (2012)

Estrategia	Meses (2012)												servaciones	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1														147 Información Constante
2														
3														
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.

8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis	<span style="color: red;">■</span>	Diseño	<span style="color: yellow;">■</span>
Desarrollo	<span style="color: orange;">■</span>	Capacitación	<span style="color: lightorange;">■</span>
Implementación	<span style="color: purple;">■</span>	Evaluación	<span style="color: green;">■</span>
Mejoras	<span style="color: blue;">■</span>		

Figura 27: Cronograma de actividades por mes (2013)

Estrategia	Meses (2013)												Observaciones	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: lightorange;">■</span>	<span style="color: lightorange;">■</span>	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>						
2														
3	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: orange;">■</span> <span style="color: purple;">■</span> <span style="color: green;">■</span> <span style="color: blue;">■</span>	Información Constante
4	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: purple;">■</span>									
5	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: purple;">■</span>									
6	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>	<span style="color: purple;">■</span>									
7	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>											
8	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>											
9	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>											
10	<span style="color: purple;">■</span>	<span style="color: green;">■</span>	<span style="color: blue;">■</span>											

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.

5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis		Diseño	
Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación	
Mejoras			

Figura 28: Cronograma de actividades por mes (2014)

Estrategia	Meses (2014)												Observaciones		
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre			
1															
2															
3	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   	Información Constante
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															

**Leyenda Estrategia**

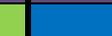
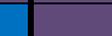
1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.

3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis		Diseño	
Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación	
Mejoras			

**Cuadro 29. Cronograma de actividades por mes (2015)**

Estrategia	Meses (2015)												Vacaciones	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1													Información Constante	
2														
3	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   	   		   
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

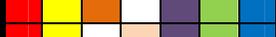
**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis		Diseño	
Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación	
Mejoras			

**Cuadro 30. Cronograma de actividades por año**

Estrategia	AÑO					Observaciones
	2011	2012	2013	2014	2015	
1						
2						
3						Información Constante
4						
5						
6						
7						
8						
9						

10

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis		Diseño		Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación		Mejoras			

Fuente: Zerpa, M. (2010)

## 11. Resultados Esperados

Con la aplicación de esta propuesta de plan de comunicación integral se establece un fin a cumplirse en un plazo de cinco años (de la actualidad hasta Juegos Olímpicos Brasil 2016). Las principales metas serán las siguientes:

- Mejora de la comunicación de la organización con sus públicos internos.
- Desarrollo de la cultura corporativa.
- Trabajo conjunto entre la FVR, sus uniones y asociaciones.
- Desarrollo de la comunicación por parte de la FVR a sus públicos externos.
- Conocimiento de la disciplina deportiva entre las Universidades, Institutos Universitarios, periodistas del área y los medios de comunicación.
- Afianzamiento de la imagen positiva de la FVR.
- Posicionamiento de la disciplina deportiva y de la FVR en Venezuela.

Considerando que esta propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basada en un estudio de identidad e imagen sea aplicada, se espera que para el año 2016, durante el desarrollo de los Juegos Olímpicos en Río de Janeiro y momento en el cual se augura que la recién incluida disciplina del rugby tendrá un repunte importante en Latinoamérica, la Federación Venezolana de Rugby posea un alto manejo de la imagen positiva entre sus públicos, principalmente los dirigentes, atletas y periodistas deportivos del país.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2000). *Organizaciones y Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Alonzo, S. y Sánchez, P. (1994). *Introducción a la Gerencia Educacional*. Caracas.
- Alvarado, J. (1990). *Alta Gerencia Educativa*. Caracas: Ministerio de Educación.
- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y comunicación (ADECEC 1997). *El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas*. Ediciones Folio. S.A.
- Berlo, D (1960). *La Comunicación*. Recuperado de <http://www.infoamerica.org/teoria/berlo2.htm>.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Brotons, J. (2005). *La Comunicación Integral Aplicada a las Entidades Deportivas. Confección de un Plan de Comunicación Integral para Entidades Deportivas*. Revista digital [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com). Año 10, publicación N° 89. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd89/comunic.htm>.

Camacaro, Z. (2001). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes de la I y II Etapa de Educación Básica, del Distrito Escolar N° 5 del Distrito Capital*. Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: UPEL.

Canales, F., Alvarado, E., y Pineda, E. (1991): *Metodología de la investigación*. Washington

Capriotti, P (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ediciones Ariel. Barcelona.

Capriotti, P (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Chile.

Chaves, Norberto (1994). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Ediciones Gilli

Conejo, M (2007). *Propuesta de Plan de Comunicación para el Circuito Judicial Penal del Estado Lara*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial N° 36.860*. Caracas: Autor.

Daboim (2004). *Estudio del posicionamiento de imagen de Casa Propia E.A.P, en el mercado bancario de Acarigua, estado Portuguesa*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).

Dao, E., Moreno, J., Vitoria, E., García, R., García Prince, R., Guédez, V., Fernández, A. y Pagés, J. (comp.) (2000). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI*. Caracas: Epsilon Libros S.R.L.

David, F.R. (1994). *La Gerencia estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.

Díaz (2004). *Diagnóstico de la imagen corporativa de la empresa de telefonía móvil Infonet Barquisimeto*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).

Druker, P. (1999). *La Gerencia en el Siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.

Dunning, E. (2003). *El Fenómeno Deportivo*. Barcelona: Paidotribo.

Escobar, V., G. (2005). *Ética, Introducción a su problemática y su historia*. México: McGrawHill.

Floirán, V. (2002). *Diccionario de Filosofía*. Bogotá: Editorial Panamericana.

García, L (2010). *Soluciones eficaces*. Centro para empresas y profesionales. Microsoft. Recuperado de [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/montar\\_plan.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rrpp/montar_plan.msp)

Gento, S. (1996). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid, España: Editorial La Muralla.

Gestiopolis.com. *Teoría de Sistemas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teodesistemas.htm>

Gil, E. (2001). *Perfil del Gerente Educativo Estatal en el Marco de la Descentralización del Municipio Autónomo Guaicapuro del Estado Miranda*. Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.

Giménez, V (2007). *Plan de Comunicación Interna para el Grupo Ceramic Center*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).

Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y Diseño Cualitativo*. Madrid: MORATA, S.A.

González, R. (1994). *Estrategias para incrementar la productividad administrativa del personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología Eustacio Guevara del Estado Portuguesa*. Tesis de Maestría. UPEL. Venezuela

Hernández, A. (2002) *Planificar la Comunicación*. Revista Latina de Comunicación Social. Edición 48. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>

Hooghiemstra, T. (1996). *Gestión Integrada de Recursos Humanos. En las Competencias*. España: Deusto.

Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (s/f) Recuperado de [www.ine.gob.ve](http://www.ine.gob.ve).

International Rugby Board (s/f) Recuperado de [www.irb.com](http://www.irb.com)

Johansen, O., (2002). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa, Noriega Editores.

Katz, D. y Kahn, R. (1990). *Psicología social de las Organizaciones*. México: Trillas.

Kinicki, A., y Kreitner, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, P, (2000) *Dirección de Marketing*. Edición Milenio

Luhman, F. (2000). *Introducción a la Administración. Un Enfoque de Contingencias*. México: Mc Graw Hill.

Martin, L., y Lara, O. (2006). *Venezuela, olimpismo y sociedad*. Caracas: Diluvale 2005 C.A.

Martínez, J. (2010) *¿Cómo hacer un plan de comunicación externo de un centro deportivo?*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jaquinix/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-de-un-centro-deportivo>

Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.

Martínez, M. (2007). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. México: Trillas.

Martínez, M., (2002). *La Nueva Ciencia*. (1ra ed.). México: Trillas.

Mayo, A., y Lank, R. (2003). *Las Organizaciones que Aprenden*. Barcelona: Ediciones gestión 2000, S.A.

Melinkoff, R. (1987). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Contexto Editores.

Merk2 Business Project Innovation, *De las cuatro Ps a las cuatro Cs de Philip Kotler. Entrevista a Philip Kotler*. Recuperado de [www.merk2.com/portada/documentacion](http://www.merk2.com/portada/documentacion).

Moreno, A. (2000). *El Aprendizaje Significativo*. México: Editorial Trillas.

Nadler, D.A., Gerstein, M.S. y Shaw R.B. (1998). *Arquitectura Organizativa*. Barcelona: Granica.

Noguera (2003). *La imagen institucional de la UCLA en las empresas de la Zona Industrial I, de Barquisimeto Estado Lara*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).

O'Connor, J., y McDermott, I. (1998). *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Ediciones Urano S.A.: Barcelona.

Parsons, T. (1990). *El Sistema Social*. Madrid: Alianza Universidad.

Picón, G., (1994). *El Proceso de Convertirse en Universidad*. Caracas: Fedupel.

Radio Mundial (2008) *Equipo venezolano de softbol femenino promete oro en Beijin*. Recuperado de <http://www.radiomundial.com.ve/yvke/noticia.php?8283>

Redfield, R, (1960). *La Pequeña Comunidad*. Buenos Aires: Paidós.

Rey, F y Bartoli, J, (2008). *Reflexiones sobre el Managment de la comunicación*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. Argentina.

Ries, A. y Trout, J (2002). *Posicionamiento: La Batalla por su Mente*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. México. D.F.

Rosales, A (2000). *La Comunicación y su Relación con la Proyección de la Imagen Corporativa*. Material fotocopiado. Cerined. Valencia.

Rugbycaracas (2009, mayo 08) De: *Actuaciones de los venezolanos en el rugby profesional*. [Mensaje de blog] Recuperado de <http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/actuaciones-de-los-venezolanos-en-el.html>

Rugbycaracas (2009, mayo 20) De: *Julio Rodríguez a la final de la Bundesliga* [Mensaje de blog] Recuperado de <http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/julio-rodriguez-la-final-de-la.html>

Rugbycaracas (2009, mayo 25) De: *Heidelberger no pudo en la final pero Julio Rodríguez es el jugador del año de su equipo* [Mensaje de blog] Recuperado de [http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/heidelberger-no-pudo-en-la-final-pero\\_25.html](http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/heidelberger-no-pudo-en-la-final-pero_25.html)

Ruiz, L (2001). *Identidad corporativa*. Material fotocopiado. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto (Venezuela).

Rusque, A. (2003). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadel II Hermanos Editores.

Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.

Sabogal, L. (2000). *Reingeniería con Aprendizaje Organizacional basado en Dinámica de Sistemas*. Universidad de Santander. Colombia.

Salvat Deportes (1976). Salvat Editores.

- Scheerens, J. (1997). *Calidad, Gerencia y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Schein, M. (1998). *Organización y Gestión*. México: Trillas.
- Scheinsohn, D (2009). *Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.
- Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el Cambio en la Organización Inteligente*. Colección Management y contextual. Barcelona, España: Editorial Granica.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Global Ediciones.
- Simon, R. (2004). *Relaciones Públicas. Teoría y práctica*. México: Limusa, S.A.
- Solá, J (2000). *Consultoría de la Imagen y Comunicación Corporativa*. Recuperado de <http://www.cem.mx/publicaciones/jcosta.html>
- Taylor, S., Bogdan, (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.
- Torres, I (1997). *Sentimientos y percepciones*. Caracas: Monte Avila Editores.

UNA (2006). *Investigación Educativa*. Caracas: Autor.

Van Riel, J (1997). *Comunicación corporativa*. Editorial Pearson.

Villafañe, J (1999). *La Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Ediciones Pirámide.

Villalobos, O y otros (2000). *Identidad corporativa*. México: Editorial, Trillas.

Wikipedia *Carl Herrera* Recuperado de [www.wikipedia.com/Carle-herrera-biografia.html](http://www.wikipedia.com/Carle-herrera-biografia.html)

**ANEXOS**

## ANEXO "A"

**ENTREVISTA REALIZADA A JOSÉ RODRÍGUEZ. PRESIDENTE DE LA  
FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY**

## ANEXO A

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE UNO

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	<p><b>MZ:</b> En su condición de presidente de la FVR, ¿Cuáles son los elementos que identifican actualmente a esta organización deportiva. Cómo cree usted que es la proyección hacia sus públicos y federados?</p> <p><b>J.R:</b> Nuestra Misión es desarrollar y masificar el rugby a nivel nacional orientando el desarrollo de las categorías infantiles en las escuelas.</p> <p>Nuestra visión: Promover y fortalecer la práctica de rugby en nuestro país enmarcados en los valores fundamentales</p>	Identidad	

<p>13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38</p>	<p>de nuestro deporte (respeto, responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo y humildad) y de esta manera todos los participantes puedan insertarse en nuestra sociedad de una manera protagónica y activa exaltando y manteniendo los valores del rugby.</p> <p>Personalmente creo que soy visto como una persona trabajadora y demasiado pragmática, lo cual me lleva a tener diferencias con algunos, creo que me respetan ya que soy cofundador de este deporte en Venezuela, fui jugador entrenador, aguatero, entre otras cosas.</p> <p><b>MZ:</b> ¿Cómo estima que se perciba la FVR como institución deportiva entre sus públicos?</p> <p><b>J.R:</b> Realmente la Federación es muy criticada entre el público, el problema es que nosotros estamos creando responsabilidad, respeto y conductas a las uniones, Asociaciones, clubes, jugadores y público y todo cambio genera resistencia, pero se debe continuar el trabajo hasta crear conciencia a todos ya que nuestro deporte es diferente a los demás, esta junta directiva que fue reelecta el año pasado. Ha sido la primera junta directiva reconocida formalmente por el Ministerio del Deporte.</p> <p><b>MZ:</b> ¿Cómo considera que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la FVR y qué elementos considera necesarios agregar?</p> <p><b>J.R:</b> Las comunicaciones de la FVR son muy precarias. Estamos trabajando en la página Web que será el Site oficial de nuestra Federación, debemos mejorar nuestra imagen y darnos a conocer al público en general</p>	<p>Identidad</p> <p>Imagen</p> <p>Imagen</p> <p>Comunicación Imagen</p>
--	---	---

**A N E X O “B”****ENTREVISTA REALIZADA A CARLOS FREI. SELECCIONADOR  
NACIONAL MASCULINO M-18 Y DESARROLLADOR JUVENIL DE LA  
UNIÓN OCCIDENTAL DE RUGBY.**

ANEXO B  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DOS

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
----------------	-------	----------------	-----------

<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42</p>	<p><b>M.Z:</b> Como parte de la Unión occidental de rugby y pieza fundamental del desarrollo de la categoría masculina juvenil, ¿cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?</p> <p><b>C.F:</b> Yo creo que la FVR es un ente que en algunas oportunidades, por decir algunas oportunidades, no siempre, posee conexiones o nexos con la Unión occidental si te refieres a esa respuesta como tal. Osea, si existe el año pasado existió una reunión dentro de la unión donde asistieron dos personajes, tres personajes de la federación; el jefe de entrenadores el Sr. Graciano Molina, el Sr. Manuel Salas y el Sr. José Antonio Rodríguez. En esa reunión ellos avalaron todas las decisiones que se tomaron allí y dónde observo que la federación tiene injerencia dentro de la unión. Bueno, lo observo en el momento cuando por ejemplo sucede algo dentro de la categoría juvenil y yo acudo a ellos en comunicación y bueno existe una opinión. ¿Por qué digo parcialmente, por qué llamo opinión? Porque yo como dirigente juvenil y ...ojo, aclaro, aparte de dirigente juvenil soy entrenador de la selección nacional M-18 asignado por el Sr. Graciano Molina, pero yo siento que ya como dirigente juvenil, sacando ya el cargo de seleccionador nacional M-18, como director juvenil del occidente y como comisionado juvenil del occidente yo a veces siento que la federación no tiene una palabra más dura ante los hechos que se dan en la categoría juvenil, osea, encontramos equipos que durante los primeros seis meses del año, están jugando, están allí pero de repente desaparecen y hace falta un ente rector que discipline eso, que lo encamine y le ponga mano dura, pero a veces estamos como muy flojos en eso...</p>	<p>Identidad</p> <p>Identidad</p>
---	---	-----------------------------------

43	<p>“no, vamos a dejarle eso a la unión” cuando la unión en realidad, la unión no existe como figura jurídica dentro del Instituto Nacional de Deportes, dentro del Ministerio del Poder Popular para el Deporte, no existe la unión, ellos nada más tienen sus federaciones y sus asociaciones, en este caso nosotros no nos regimos, o sea hay asociaciones en los estados, se están conformando, pero, en la competencia no existen las asociaciones, en la competencia existen las uniones, por lo tanto no hay un ente rector como tal.... No sé si me estoy explicando</p> <p><b>M.Z:</b> Si, si...</p>	
----	--	--

## ANEXO B (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 2
44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67	<p><b>C.F:</b> Lo que hay es Federación, o sea, el primer escalón que tengo es el último, hay un solo escalón que es federación, entonces la federación es a veces un poquito blanda en ese sentido, para el tema juvenil que es lo que a mí me compete en estos momentos en esta respuesta, ¿ok?, necesito respuestas más contundentes.</p> <p>Otro ejemplo, nos encontramos en un torneo, un torneo que es avalado por la federación y en la rama juvenil no hay nadie, yo tengo que venir a llorarla, o sea, hoy me querían quitar los partidos juveniles, no iba a haber, porque no hay tiempo en el fixture, entonces hace falta los femeninos y masculinos, entonces qué tienen los juveniles o qué coronita tienen los demás que no la tienen los juveniles para poder participar, entonces fue una pelea para que se hiciera un partido, mañana me darán dos partidos pero en esa situación uno llama a la federación y lo que pide es diplomacia de parte mía para que exista eso, entonces tengo que venir.... No</p>		

68	existe un ente rector que llame al	Identidad
69	organizador, al oficial de torneo y le diga	
70	“mire señor, los juveniles juegan porque si,	Imagen
71	porque lo está mandando la federación y la	
72	federación avala ese torneo”	Imagen
73	<b>M.Z:</b> ¿Y cómo ve usted esa situación a	
74	futuro. ¿Usted cree que la FVR tiene un	Imagen
75	camino trazado, una misión a seguir, una	
76	visión de próximo destino?	Imagen
77	<b>C.F:</b> Mira, aquí si me pongo la careta de	
78	seleccionador y tengo que ser franco y	Comunicación
79	sincero ante tu pregunta. No conozco la	
80	misión y visión de la federación ¿ok? Como	Comunicación
81	tal. Yo soy profesor, tu entras a mi escuela	
82	y hay una cartelera que te dice misión,	Comunicación
83	visión del instituto educativo San Javier del	
84	Valle. Bueno, no existe, no sé si existe,	Comunicación
85	mejor dicho, no la conozco.	
86	Quizás haga falta esa misión, visión y si	Comunicación
87	existe hace falta comunicar.	
88	<b>M.Z:</b> y en el resto del manejo de las	Comunicación
	comunicaciones, ¿en qué estado cree que se	
	encuentren en este momento o que otro	Comunicación
	aporte podría generar usted.	
	<b>C.F:</b> Yo como dirigente juvenil tengo	Comunicación
	entera comunicación y manejo de	
	comunicación. A mí me sucede” X” y yo	Comunicación
	llamo. Mi problema no es ese básicamente,	
	porque yo tengo comunicación directa	Comunicación
	tanto con el presidente, como con el	
	entrenador general como con el secretario,	Comunicación
	con quien sea que pertenezca a la	
	Federación yo tengo comunicación directa	Comunicación
	con ellos y así me quiero manejar, así me	
	manejo porque así es mi	Comunicación

## ANEXO B (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	Pág. 3
89	política. Eso es comunicación verbal, ahora	Comunicación	
90	debe existir comunicación, más la escrita		
91	para que quede asentado para que quede		

92	registrado, a veces las comunicaciones	
93	escritas son más necesarias, porque el papel	
94	lo aguanta todo, tenemos un dicho que el	
95	papel lo aguanta todo, entonces ahí es	
96	cuando hacen falta quizás las cosas. No sé, es como que tenemos una pata coja que es esa, la pata coja es esa situación.	

**A N E X O “C”****ENTREVISTA REALIZADA A ANTONIO LUGO. PRESIDENTE DE LA  
ASOCIACIÓN DE RUGBY DEL ESTADO LARA**

ANEXO C  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE TRES

N° DE	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG.
-------	-------	----------------	------

LÍNEA			1
1	<b>M.Z:</b> Como presidente de la Asociación de		
2	Rugby del Estado Lara, ¿Cómo cree que se		
3	identifica la FVR y este deporte en general		
4	en nuestro país?		
5	<b>A.L:</b> La Federación Venezolana de Rugby	Identidad	
6	tiene plena identificación en nuestro país		
7	como máximo ente rector de nuestro		
8	deporte, sin embargo la figura federativa no		
9	suele sentirse con la fuerza necesaria en los		
10	siguientes escalones de la cadena, por		
11	ejemplo las asociaciones. En teoría, todo		
12	estado donde existan más de tres clubes		
13	debería tener una asociación que es el		
14	organismo formal de la región, sin		
15	embargo, y por decir un ejemplo, en la	Identidad	
16	capital que fue el primer lugar donde se		
17	jugó este deporte, todavía los al menos 10		
18	clubes no se constituyen en ninguna		
19	asociación.		
20	<b>M.Z:</b> ¿Conoce la Misión y Visión de la		
21	Federación?		
22	<b>A.L:</b> Jamás la he escuchado, supongo que		
23	no tienen.		
24	<b>M.Z:</b> Y a la federación como institución		
25	deportiva ¿Cómo percibe usted su		
26	funcionamiento?		
27	<b>A.L:</b> Como Asociación no se percibe		
28	mucho la presencia de la FVR. SI		
29	organizamos un evento, en teoría hay que		
30	notificarlo antes a la federación pero es más		
31	un tema de que no se tenga un torneo que		
32	quede cerca para que la mayoría de los		
33	clubes del país puedan asistir y además		
34	cumplir con las temporadas de juego que		
35	inician el año con juegos de 15 y las ligas		
36	de las uniones que culminan en las finales		
37	nacionales de clubes (sólo masculino) que	Imagen	
38	organiza la Federación, luego los juegos de		
39	“ten” para los equipos que no tienen		
40	suficiente gente y cierra el año con el		
41	“seven” donde participa nuevamente la		

42 43 44	<p>Federación con el Circuito Nacional.</p> <p>Aparte de esos dos momentos, los juegos y eventos nacionales se organizan de manera particular por cada asociación o en su defecto (y mayor uso) los clubes. Por ese motivo no creo que la FVR sea un organismo lo suficientemente fuerte para soportar un deporte que está aún en pleno y lento crecimiento y que tiene, como es natural, muchas deficiencias.</p> <p><b>M.Z:</b> Cómo cree usted que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la federación venezolana de rugby? Y bajo ese escenario usted cree que se debería hacer alguna mejora?</p> <p><b>A.L:</b> Creo que la Federación es un organismo muy dependiente de la voluntad de los jugadores y colaboradores. No hay un seguimiento de las actividades,</p>	Imagen
----------------	--	--------

## ANEXO C (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG 2
45 46 47 48 49 50 51 52	<p>No hay un archivo de referencia en cuanto a eventos y situaciones particulares por lo que cada situación se presenta como nueva y el manejo puede ser totalmente diferente al anterior dependiendo de la manera y los personajes que intervengan. Las comunicaciones son totalmente informales y no brindan un soporte a las actividades. Creo que lo primero que hay que hacer de manera urgente es activar la página Web.</p>	Comunicación	

**ANEXO “D”**

**ENTREVISTA REALIZADA A MARÍA FERNANDA GRATEROL.  
PRESIDENTA DE LIRIUS RUGBY CLUB**

## ANEXO D

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE CUATRO

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> Como presidenta de Lirius Rugby		
2	Club ¿Cómo cree que se identifica la FVR		
3	y este deporte en general en nuestro país?		
4	<b>M.G:</b> Yo creo que la imagen del rugby en		
5	Venezuela es muy débil, muy poca gente lo		
6	conoce y quienes se atreven a hacer algún		
7	comentario te dicen que es como el fútbol	Imagen	
8	americano y si tiene alguna semejanza, son		
9	deportes totalmente diferentes. Es como si		
10	dijeras que el béisbol es igual al softbol.		
11	La Federación cae en lo mismo porque si	Imagen	
12	no se conoce el deporte, no se sabe quién lo		
13	rige. Los muchos o pocos jugadores que		
14	hay en cada ciudad y los que suman cada		
15	año son responsabilidad de los clubes.	Identidad	
16	<b>M.Z:</b> ¿Conoce la Misión y Visión de la		

<p>17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44</p>	<p>Federación? <b>M.G:</b> No. <b>M.Z:</b> Y a la federación como institución deportiva ¿Cómo percibe usted su funcionamiento? <b>M.G:</b> No creo que funcione de la mejor manera posible. Yo creo que tiene muchas deficiencias organizativas y no se siente como que sea un buen ente rector, de hecho yo sé quién es el presidente, pero de resto no sé quiénes son las otras personas que trabajan ahí. Hace unos días me enteré que entramos al Comité Olímpico, pero de resto en seis años que tengo jugando, no he escuchado mayores logros de parte de ellos. El Circuito Nacional de Seven (CNS) es como que el gran evento del año y de la federación, pero cada sede debe encargarse de la logística del evento al momento de pedir que se realice allí y la última fecha se hace en la Hacienda Santa Teresa como para tratar de no quitarles el tan famosos Seven de Santa Teresa que se hacía muchísimos años antes que se inventara lo del CNS, entonces nadie reconoce esta fecha como de la federación. <b>M.Z:</b> Cómo cree usted que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la federación venezolana de rugby? Y bajo ese escenario usted cree que se debería hacer alguna mejora? <b>M.G:</b> En lo particular no siento que se hagan de la mejor manera. Yo estoy en el grupo de Facebook de la federación y el de selecciones nacionales pero ahí no se consigue mayor información, el presidente por lo general publica datos pero si tienes alguna duda y mandas un mensaje te contestan mucho tiempo después y en algunos</p>	<p>Imagen</p> <p>Comunicación</p>
--	--	-----------------------------------

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 2
45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55	Casos tal vez demasiado tarde. En cuanto a calendario y resultados de competencias, tenemos que tratar de contactar a los clubes que si pides la información puede que te la envíen, si no, preguntarle a algún amigo que estuvo presente o buscar en otras páginas de internet como rugbycaracas o en los diarios internacionales o cosas así si buscas sobre la selección nacional. Creo que es necesario encargarse de esas cosas, hay que difundir lo poco que hacemos en Venezuela para poder darnos a conocer.	Comunicación	

**A N E X O “E”**

**ENTREVISTA REALIZADA A THOMAS APONTE. CAPITAN DE LA  
SELECCIÓN MASCULINA ADULTO DE VENEZUELA**

ANEXO E

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE CINCO

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4	<b>M.Z:</b> Como capitán de la selección nacional masculina adulto, ¿cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
5 6 7 8 9 10 11	<b>T.A:</b> Bueno este, la identificación de los jugadores en la selección es bastante fuerte, hay jugadores que quieren estar en la selección y se lo han ganado, por eso han estado. Yo tuve el orgullo de ser capitán de la selección ahorita, tanto la de 15 como la de seven y es un honor para mí hacerlo.		
12 13 14 15 16 17 18	En cuanto a la federación, la federación venezolana ahorita digamos que está teniendo muchos tropiezos, cometiendo muchos tropiezos y está tratando de cierta forma de integrar al jugador con el entrenador y el capitán, pero en cuanto a apoyo ha sido bastante fuerte.		
19 20	<b>M.Z:</b> Como institución ¿cómo la percibes como ente rector del rugby en Venezuela?	Imagen	
21 22 23 24 25	<b>T.A:</b> La FVR a mi parecer no es un ente fuerte, no es un ente solido porque no está bien organizado y cuando no tienes buena organización la estructura en si no funciona como debería		
26 27 28	<b>M.Z:</b> ¿Qué opinas de si tiene una la misión y la visión bien estructurada y de ser así como la transmite a sus federados?		
29 30 31 32 33 34 35	<b>T.A:</b> Bueno yo desde hace casi 12 años que he estado en este tema de selección de rugby en Venezuela no he escuchado jamás la misión y visión de la FVR, no sé si la tengan, yo creo que no, pero nunca no las han hecho llegar y estoy seguro que ningún jugador de rugby en Venezuela la sabe.	Identidad	
36 37	<b>M.Z:</b> ¿Cómo crees que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la FVR?		
38	<b>T.A:</b> ¿Las comunicaciones en cuanto a?		
39	<b>M.Z:</b> En cuanto a lineamientos, desarrollo,		

40 41 42 43 44	<p>cronograma de competencia...</p> <p><b>T.A:</b> No es muy buena, ahorita lo que se maneja de medio de comunicación es el grupo del facebook, eso le llega a varios, pero no se maneja a tiempo, la información siempre se maneja tarde, no se maneja de la mejor manera, no es reciproca la comunicación. Realmente la comunicación es muy cerrada y muy tardía y no lo hacen de la mejor manera.</p> <p><b>M.Z:</b> Tu como jugador y persona que necesita el manejo oportuno de las comunicación, ¿qué crees tú que podría ayudar a esa mejora?</p>	Comunicación
----------------------------	--	--------------

## ANEXO E (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 2
45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56	<p><b>T.A:</b> Lo que podría ayudar es establecer un cronograma de competencia desde principio de año. Aquí la temporada es de enero a diciembre, entonces establecerlo ya en diciembre del año anterior el cronograma de competencia del año próximo para que los jugadores y los clubes sepan a qué atenerse y así estar atento a cualquier información o cambio de planes y lo que se vaya a hacer en las fechas ya pautadas se informe mínimo un mes antes porque siempre se hace o la semana de la fecha, o una semana antes y todo el mundo tiene responsabilidades y es difícil hacer convocatorias de esa forma.</p>	Comunicación	

**A N E X O “F”**

**ENTREVISTA REALIZADA A LAURA GIL. REPRESENTANTE  
FEMENINA DE CENTRO OCCIDENTE.**

ANEXO F  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE SEIS

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4	<b>M.Z:</b> Como representante femenina de Centro Occidente, ¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16	<b>L.G:</b> La FVR se identifica como un órgano que trata de regir el rugby en nuestro país, sin embargo no es una institución lo suficientemente sólida y organizada para hacerlo. Muchas veces se atribuye esta situación a la falta de personal contratado y a su vez a la falta de dinero, sin embargo en mi opinión, creo que lo poco o mucho que se hace por parte de las personas que participan ad honorem no es un trabajo sistemático y que simplemente recae en lo caótico.	Imagen	
17 18	<b>M.Z:</b> ¿Entonces no cree que cumplan su misión y visión?		
19 20	<b>L.G:</b> La verdad no sabía que tenían una, jamás me la han hecho llegar.		
21 22 23	<b>M.Z:</b> Y a la federación como institución deportiva ¿Cómo percibe usted su funcionamiento?	Imagen	
24 25	<b>L.G:</b> Como jugadora de selección nacional, creo que la FVR intenta hacer ciertos		

<p>26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44</p>	<p>esfuerzos organizativos, sin embargo no son suficientes para cubrir las necesidades básicas del deporte. Los jugadores y jugadoras por lo general nos encontramos en una constante incertidumbre, cuando hay pre selecciones nacionales constantemente debemos depender de nuestro esfuerzo físico y mental no sólo dentro del entrenamiento, sino para llegar a el por lo cual el rendimiento jamás podrá ser del 100%, además de que las reuniones de pre-seleccionados son pocas y de selección prácticamente nulas.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Cómo cree que es el manejo actual de las comunicaciones de la federación venezolana de rugby? usted cree que se debería hacer alguna mejora?</p> <p><b>L.G:</b> Yo las siento muy deficientes. No hay un canal formal del cual confiar porque los comunicados se publican en facebook (antes en el grupo de Messenger) y se mandan por mail, de ahí en adelante cada quien debe velar por su participación, si alguien no tiene internet depende de los demás que le comenten que está en la lista para buscar más detalles y llamar por teléfono a los encargados. Yo creo que deben establecer canales más formales, una página de internet o un delegado de selecciones que al menos llame a cada jugador y vea que no tenga dudas así después no se presentan inconvenientes con los viajes y requisitos, cosa que ha pasado muchas veces.</p>	<p>Comunicación</p>
---	---	---------------------

**A N E X O “G”**

**ENTREVISTA REALIZADA A GERARDO GUIDOTTI. MIEMBRO DE LA  
SOCIEDAD DE ÁRBITROS DE RUGBY DE VENEZUELA.**

ANEXO G

ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE SIETE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9	<p><b>M.Z:</b> Como miembro de la Sociedad de Árbitros de Rugby de Venezuela, ¿cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?</p> <p><b>G.G:</b> Bueno desde sus inicios la federación venezolana se ha conformado con una posición reactiva ante compromisos internacionales dejando a un lado siempre lo que es el desarrollo y dejando a un lado</p>	Imagen	

<p>10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44</p>	<p>el desarrollo de arbitraje si hablamos del desarrollo en general.</p> <p><b>M.Z:</b> y ¿cómo cree usted que está constituida la misión, la visión de la organización?</p> <p><b>G.G:</b> Bueno si te digo que está constituida te miento porque en cuanto a desarrollo organizacional no hay ningún plan no hay un plan de gerencia estratégica, no estamos orientados hacia ningún lado sino a responder las necesidades de tipo selección nacional y compromisos internacionales pero a lo interno no hay realmente un plan organizado de desarrollo desde por lo menos el 2002 cuando se intento hacer algo de desarrollo de regiones que hubo un boom bastante grande en ese sentido.</p> <p><b>M.Z:</b> y a la federación como institución deportiva, ¿cómo percibe usted su funcionamiento. Desde su órgano dirigencia, la junta directiva hacia el recto de los entes rectores del deporte como uniones, asociaciones, clubes?</p> <p><b>G.G:</b> Como ente rector del rugby se ocupa de organizar las regiones que están definidas desde principios del año 2000 y no ha habido ningún otro tipo de desarrollo desde ese momento. Hacia el aspecto legal de la federación como ente deportivo en el país, si se ha hecho un trabajo frente al IND (Instituto Nacional de Deportes)y se ha logrado la legalización de la federación, se ha logrado el apoyo inclusive económico del IND sobre todo últimamente con la inclusión del rugby en los juegos olímpicos, se logro incluir al rugby en el comité olímpico venezolano y es son grandes pasos a nivel organizativo.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿cómo cree usted que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la federación venezolana de rugby? Y bajo ese escenario usted cree que se debería hacer</p>	<p>Identidad</p> <p>Imagen</p> <p>Identidad</p> <p>Comunicación</p>
---	---	---

	<p>alguna mejora?</p> <p><b>G.G:</b> El nivel de comunicación formal de la federación es prácticamente inexistente el organismo se conforma con tener algunos grupos de facebook, direcciones de correo y mediante eso hace convocatorias y algún tipo de organización pero ni siquiera existe una página web</p>	
--	---	--

## ANEXO G (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG 2
45 46 47 48 49	<p>donde la gente pueda acudir y pueda definir que se hace en Venezuela como rugby, pero no hay comunicación formal ni hay lineamientos formales para que las regiones se desarrollen entonces es un poco informal el sistema de comunicación bastante empírico.</p>	Comunicación	

**A N E X O “H”**

**ENTREVISTA REALIZADA A DAVID PEÑA. JUGADOR DE  
BARQUISIMETO RUGBY CLUB**

ANEXO H  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE OCHO

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<p><b>M.Z:</b> Como atleta, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país? <b>D.P:</b> La FVR tiene poca identificación con los atletas de manera directa, es decir, la mayoría de los eventos son realizados por cada club, quienes hacen la convocatoria a nivel nacional y cada equipo participantes paga una cuota de participación. A excepción de las finales nacionales de clubes masculinos (para las cuales sólo clasifican los mejores 4 equipos del país) o el circuito nacional de seven, en cancha poco se ve la FVR.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Qué opina de la Misión y la visión de la FVR? <b>D.P:</b> No puedo opinar nada porque no sé cuáles son <b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR como organización deportiva? <b>D.P:</b> Como te dije, en cancha poco se siente. Si sé que las selecciones nacionales están viajando constantemente, pero se nota, aún desde afuera que las convocatorias y pre selecciones suelen tener problemas de asistencia o cantidad de encuentros. <b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer usted? <b>D.P:</b> En lo personal creo que todo el sistema de comunicaciones del rugby nacional es muy deficiente. No diría específicamente de la Federación sino de todo el conjunto. Ya desde los clubes se</p>	<p>Imagen</p> <p>Imagen</p> <p>Identidad</p> <p>Imagen</p> <p>Comunicación</p>	

	siente el desorden.	
--	---------------------	--

**A N E X O “P”**

**ENTREVISTA REALIZADA A MIGUEL CASTILLO. JUGADOR DE  
YARACUY RUGBY CLUB**

ANEXO I  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE NUEVE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> Como atleta, cómo cree que se		
2	identifica la FVR y este deporte en general		
3	en nuestro país? <b>M.C:</b> La		
4	Federación Venezolana de Rugby siempre	Imagen	
5	ha sido un organismo polémico. Los		
6	jugadores en Venezuela solemos		
7	acostumbrarnos a un sistema complicado y	Imagen	
8	en donde cada club trabaja por su cuenta y		
9	sus		
10	posibilidades.		
11	<b>M.Z:</b> ¿A qué se refiere con sistema		
12	complicado y cómo se relaciona con la		
13	FVR?	Imagen	
14	<b>M.C:</b> Bueno, lamentablemente trabajamos		
15	en el día a día y pocos clubes y		
16	aparentemente la tampoco en la Federación,		
17	hay un planificación a largo plazo.	Identidad	
18	<b>M.Z:</b> ¿Qué opina de la Misión y la visión		
19	de la FVR? <b>M.C:</b> ¿De la Federación?		
20	<b>M.Z:</b>		
21	si		
22	<b>M.C:</b> No las conozco		
23	<b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el	Imagen	
24	funcionamiento de la FVR como		
25	organización deportiva?		
26	<b>M.C:</b> Con pocos planes a largo plazo. No		
27			
28			

<p>29 30 31 32</p>	<p>hay a simple vista un plan de apoyo a las generaciones de relevo, incluso visto en las selecciones nacionales donde los masculinos y femenino viajan al menos una vez al año y los juveniles de vez en cuando.  <b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer usted?  <b>M.C:</b> Terribles. Aparte de Facebook, no hay dónde buscar información.</p>	<p>Comunicación</p>
--------------------------------	---	---------------------

### A N E X O “J”

#### ENTREVISTA REALIZADA A SIMÓN FIGUERA. JUGADOR DE NUEVA ESPARTA RUGBY CLUB

ANEXO J  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DIEZ

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22	<p><b>M.Z:</b> Como jugador de una región tan alejada, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?</p> <p><b>S.F:</b> En vista de que la mayoría de los eventos se realizan en “tierra firme” es bastante difícil ser jugador de este deporte en una isla. Por fortuna somos dos equipos y así mantenemos las condiciones. En cuanto a la FVR, tuvimos la oportunidad y experiencia de participar en las eliminatorias de uniones y algunos jugadores en pre-selecciones nacionales, pero como te dije, el proceso es agotador y costoso. La FVR nos ha ofrecido su apoyo en estos y otros eventos organizados por nosotros en la isla, pero ha sido más moral y de “permisología” que de otra cosa.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Está de acuerdo con la Misión y la visión de la FVR?</p>	<p>Imagen</p> <p>Identidad</p>	

<p>23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34</p>	<p><b>S.F:</b> Si me dices cuál es, te daré mi opinión con mucho gusto.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?</p> <p><b>S.F:</b> Las personas a cargo de la Federación, según mi experiencia son gente muy amable y si los buscas te atienden y puede ser que hasta te ayuden a resolver tu problema. El tema es ese, debes buscarlos porque no creo que exista un seguimiento continuo por regiones. <b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer usted?</p> <p><b>S.F:</b> En estado crítico. Al menos hoy contamos con el grupo de Facebook que aunque no es lo ideal, es algo.</p>	<p>Imagen</p> <p>Imagen</p> <p>Comunicación</p>
--	--	---

## ANEXO "K"

**ENTREVISTA REALIZADA A ILVIMAR MARTÍNEZ. JUGADORA DE  
GACELAS RUGBY CLUB**

ANEXO K  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE ONCE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	<p><b>M.Z:</b> Como jugadora, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país? <b>I.M:</b> La verdad no sabría decirte. Todos los esfuerzos que hace nuestro club salen de nuestras jugadoras. Con la FVR no tenemos mucho contacto, nada más con Sandra Lugo que pertenece a la selección nacional y algunas otras jugadoras que han llamado para probarlas, pero en el resto del año, nada más.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Qué opina de la Misión y la visión de la FVR? <b>I.M:</b> No sé, no sé cuáles son</p>	<p style="text-align: center;">Imagen</p> <p style="text-align: center;">Identidad</p>	

15	<b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el	Imagen
16	funcionamiento de la FVR como	
17	organización deportiva?	
18	<b>LM:</b> No conozco mucho de la FVR.	
19	Conozco a Graciano porque lo he visto en	
20	los entrenamientos de preselección pero a	
21	más nadie.	
22	<b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se	
23	encuentren las comunicaciones de la FVR y	
24	qué aporte podría ofrecer usted?	Comunicación
25	<b>LM:</b> Por lo general nos enteramos de las	
	cosas de club en club, o nuestro entrenador	
	que siempre está buscando información por	
	todos lados. También hay un grupo de	
	Facebook donde se publican algunas cosas.	

**A N E X O “L”**

**ENTREVISTA REALIZADA A LUIS LEAL. JUGADOR DE GORILAS  
RUGBY CLUB**

**ANEXO L**  
**ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DOCE**

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	<p><b>M.Z:</b> Como jugador sub 20, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?      <b>L.L:</b> En mi caso la FVR ha sido un gran apoyo. Fui parte de la selección nacional juvenil y tuve el honor de ir a jugar en Brasil para el suramericano 2008. Para mi esa ha sido una de las mejores experiencias de mi vida.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Y cómo sentías a la FVR antes de ir a Brasil o ahora?</p> <p><b>L.L:</b> Bueno, yo sigo interesado en volver a ser selección nacional, voy a todos los</p>	Imagen	

15	compromisos que puedo asistir y entreno	
16	por esa meta.	
17	<b>M.Z:</b> ¿la FVR te sigue apoyando para que	
18	puedas lograrla?	
19	<b>L.L:</b> A los eventos voy por cuenta propia,	
20	con mi equipo. Pero a veces están los	
21	técnicos viéndote jugar, por eso debes ir	
22	siempre. La semana que viene hay una	
23	concentración nacional en Caracas pero a	
24	esa no voy por una lesión, además de que	
25	ahora hay una nueva modalidad que incluso	
26	para las pre-selecciones nacionales, los	Identidad
27	jugadores debemos costearnos todos los	
28	gastos de traslado, hospedaje y comidas.	
29	Eso limita a muchísima gente y	Identidad
30	seguramente habrá menos personas que si	
31	la FVR llamara y ayudara a quienes	
32	realmente han visto en cada evento durante	
33	el año. <b>M.Z:</b> Entonces	Imagen
34	en tu caso particular estás de acuerdo con la	
35	Misión y Visión de la FVR	
36	<b>L.L:</b> No, no sé qué es.	
37	<b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe el funcionamiento de	
38	la FVR como organización deportiva?	
39	<b>L.L:</b> Creo que podría ser mejor, pero	
40	también creo que la gente se queja mucho.	
41	Es como una excusa para no hacer bien las	
42	cosas. Yo quiero ser selección otra vez,	
	entonces no me sirve quejarme sino tratar	
	de conseguirlo. <b>M.Z:</b> ¿En qué	
	estado cree que se encuentren las	
	comunicaciones de la FVR y qué aporte	
	podría ofrecer usted? <b>L.L:</b> No está muy	
	bien, el que no tiene internet no se entera de	
	casi nada. Creo que debería ser más directa.	Comunicación

**A N E X O “M”**  
**ENTREVISTA REALIZADA A RAFAEL CARVAJAL. PERIODISTA**

ANEXO M  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE TRECE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
----------------	-------	----------------	-----------

1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted	
2	la Federación Venezolana de	
3	Rugby?	Imagen
4	<b>R.C:</b> Poco, realmente casi nada.	
5	Alguna vez mientras laboré en	
6	diarismo (El Informador, Diario de	
7	Lara, Líder en Deportes) escuché de	
8	algunas actividades en los que	Comunicación
9	participaría la selección venezolana	
10	de rugby pero no tuvo cobertura.	
11	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de	
12	conocimiento sobre el rugby como	
13	disciplina deportiva?	Comunicación
14	<b>R.C:</b> Mínimo. Casi no conozco sus	
15	reglas de juego a pesar de saber	
16	algunos antecedentes e historia de la	
17	disciplina.	
18	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en	
19	base a sus conocimientos de la	
20	disciplina y la Federación	
21	Venezolana de Rugby, ¿Estaría	
22	usted en condiciones de redactar	Imagen
23	una nota periodística relacionada	
24	con este deporte?	
25	<b>R.C:</b> Por compromiso con mi	
26	profesión y lectores, primero me	
27	documentaría para redactar una nota	
28	periodística de calidad, mi	
29	conocimiento es casi nulo.	
30	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia	
31	en el campo del periodismo	Identidad
32	deportivo, ¿Qué elementos	Imagen
33	considera que deberían	
34	contemplarse en un plan de	
35	comunicación para la Federación	
36	Venezolana de Rugby?	
37	<b>R.C:</b> Considero lo primero es fijar	Comunicación
38	objetivos, medios y estrategias para	
39	establecer feedback. Luego vale la	
40	pena esclarecer la identidad e	
	imagen corporativa para fijar un	
	fuerte lazo con todos los	

	involucrados (deportistas, técnicos, dirigentes, medios de comunicación, audiencia, empresas patrocinantes, entre otros). Además, conformar y aplicar un programa de relación y alta difusión con los medios de comunicación, que permita dar a conocer con detalle la disciplina, a través de diferentes canales (ruedas de prensa, tv, internet, radio, medios impresos).	
--	---	--

#### **A N E X O “N”**

#### **ENTREVISTA REALIZADA A ARNOLDO CHIRINOS. PERIODISTA**

ANEXO N  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE CATORCE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1	
1 2 3	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted la Federación Venezolana de Rugby?	Imagen		
4 5 6 7 8	<b>A.C:</b> No te miento, es la primera vez que escucho que existe la FVR; aunque de igual forma es de suponerse que esta entidad exista para la difusión de dicha disciplina.			
9 10 11	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva?		Identidad	
12 13 14 15 16	<b>A.C:</b> Tengo conocimiento que sus orígenes son de Inglaterra; y que éste deporte está basado en dos equipos y contacto físico; muy parecido al Fútbol Americano			
17 18 19 20 21 22 23	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en base a sus conocimientos de la disciplina y la Federación Venezolana de Rugby, ¿Estaría usted en condiciones de redactar una nota periodística relacionada con este deporte?	Comunicación		
24 25 26 27 28 29	<b>A.C:</b> Por su puesto, siempre y cuando sea en pro a la difusión de nuestros atletas criollos para poner en alto la insignia de dicha disciplina bajo los colores de la bandera tricolor (Venezuela)			
30	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia			

31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43	en el campo del periodismo deportivo, ¿Qué elementos considera que deberían contemplarse en un plan de comunicación para la Federación Venezolana de Rugby? <b>A.C:</b> Primero una Jefatura de Prensa, además de poseer una estructura acondicionada a los estatutos del periodismo deportivo, en este caso, Rugby. Otro elemento debería ser un Departamento de Publicidad y Mercadeo donde se maneje un plan publicitario en base a los contactos con empresas que apoyen esta disciplina. El director de la Jefatura de Prensa y/o el Departamento de Publicidad y Mercadeo debe poseer enlaces comunicativos con los periodistas deportivos y mantener buenas relaciones dentro del gremio al igual de observar comunicados de prensa en periódicos radio, TV, entre otros; los cuales serán emitidos por quien sea ubicado en dicho cargo. Finalmente se debe contar con un fotógrafo.	
--	---	--

## ANEXO “Ñ”

## ENTREVISTA REALIZADA A ROGER ORTIZ. PERIODISTA

ANEXO Ñ  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE QUINCE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted		
2	la Federación Venezolana de		
3	Rugby?		
4	<b>R.O:</b> No tengo conocimiento alguno	Imagen	
5	de esa federación		
6	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de		
7	conocimiento sobre el rugby como	Imagen	
8	disciplina deportiva?		
9	<b>R.O:</b> Poca, muy poca.		
10	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en		
11	base a sus conocimientos de la		

<p>12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30</p>	<p>disciplina y la Federación Venezolana de Rugby, ¿Estaría usted en condiciones de redactar una nota periodística relacionada con este deporte?  <b>R.O:</b> No, en estos momentos no estoy capacitado para redactar una nota sobre el rugby.  <b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia en el campo del periodismo deportivo, ¿Qué elementos considera que deberían contemplarse en un plan de comunicación para la Federación Venezolana de Rugby?  <b>R.O:</b> Definir que se quiere en este deporte, por supuesto crecer, la mejor manera sería utilizar más los medios de comunicación, mantener informados a los mismo de los eventos a realizar, venezolanos que estén fuera del país y que realicen la práctica de este deporte, escuelas deportivas donde se efectúen entrenamientos del rugby en nuestro país, realizar foros y eventos especiales para masificar este deporte en Venezuela.</p>	<p>Imagen</p> <p>Identidad</p> <p>Comunicación</p>
---	---	--

**A N E X O “O”****ENTREVISTA REALIZADA A LUISANA CASTILLO. PERIODISTA**

ANEXO O  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DIECISÉIS

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
----------------	-------	----------------	-----------

1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted la	
2	Federación Venezolana de Rugby	
3	<b>L.C:</b> No conozco absolutamente nada de	Imagen
4	esa Federación. <b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de	
5	conocimiento sobre el rugby como	
6	disciplina deportiva?	Imagen
7	<b>L.C:</b> Muy limitado. En una ocasión,	
8	mientras estudiaba tuve la oportunidad de	
9	hacer una nota sobre eso, pero fue más	
10	sobre un equipo del estado y su historia que	
11	sobre el deporte en sí.	
12	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en base a	
13	sus conocimientos de la disciplina y la	
14	Federación Venezolana de Rugby, ¿Estaría	
15	usted en condiciones de redactar una nota	
16	periodística relacionada con este deporte?	Imagen
17	<b>L.C:</b> No, la verdad que no podría hacerlo	
18	en este momento.	
19	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia en el	
20	campo del periodismo deportivo, ¿Qué	
21	elementos considera que deberían	Identidad
22	contemplarse en un plan de comunicación	
23	para la Federación Venezolana de Rugby?	
24	<b>L.C:</b> Lo primordial es saber qué se quiere	Comunicación
25	lograr, trazar un objetivo claro y metas a	
26	corto, mediano y largo plazo. Para esas	
27	metas, establecer estrategias y seguimiento	
28	de cada una. Evidentemente también deben	
29	establecerse relaciones directas y estrechas	Imagen
30	con la prensa, los periodistas y los	
31	organismos que soporten la disciplina, sean	
32	públicos y privados, pero para un deporte	
33	que aparentemente no es tan conocido,	
	vienen bien otras instituciones con más	
	respaldo que puedan soportarla.	

**A N E X O “P”**

**ENTREVISTA REALIZADA A EUKARYS GRATEROL. PERIODISTA**

## ANEXO P

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DIECISIETE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted		
2	la Federación Venezolana de Rugby		
3	<b>E.G:</b> A pesar de haber sido jugadora		
4	y de pertenecer al Consejo de Honor		
5	de esta Federación, como		
6	organización la conozco muy poco.	Identidad	
7	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de		
8	conocimiento sobre el rugby como		
9	disciplina deportiva?	Imagen	
10	<b>E.G:</b> Lo conozco bien, lo jugué por		
11	varios años.		
12	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en		
13	base a sus conocimientos de la		
14	disciplina y la Federación		
15	Venezolana de Rugby, ¿Estaría		
16	usted en condiciones de redactar		
17	una nota periodística relacionada		
18	con este deporte?		
19	<b>E.G:</b> Si, estaría en condiciones, sin	Comunicación	
20	embargo no creo que en la		
21	actualidad los medios se interesen		
22	por publicar notas sobre este		
23	deporte.		
24	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia		
25	en el campo del periodismo		
26	deportivo, ¿Qué elementos	Comunicación	
27	considera que deberían		
28	contemplarse en un plan de		
29	comunicación para la Federación		
30	Venezolana de Rugby?	Imagen	
31	<b>E.G:</b> Las relaciones con los medios,		
32	tratar de estar presente en las		
33	páginas deportivas al menos una vez		
34	al mes ya que si bien no se hacen		
35	muchos eventos nacionales, esos		
36	pocos deben dejar conocerse.		
37	También creo que es fundamental	Imagen	
	que la FVR apoye a esos eventos, al		

	menos como ente oficial para poder promocionarlos porque todo se hace de manera descentralizada, el que quiere hacer un evento, lo hace y debe encargarse de todos esos detalles técnicos, pero es más fácil y adecuado si quien habla es un ente nacional y no el vocero de un club "X".	
--	---	--

# **CAPÍTULO I**

## **EL PROBLEMA**

### **1.1 Planteamiento del Problema**

El Mundo entero está en constantes cambios, y se observa un ritmo acelerado y drástico en todas las facetas que lo envuelven. Todo ello se debe a la incorporación de nuevas capacidades, procesos ágiles, flexibles y adaptables a la realidad del acontecer diario, es decir, existe un constante y vertiginoso incremento de tecnologías de información y telecomunicaciones; podría decirse que ocurre un desfase entre tales actividades y el avance del mundo de las comunicaciones.

En este sentido, el deporte, por su relevancia social, y que abre un espacio de discusión en torno a sus organizaciones deportivas, no puede escapar a esta situación, por lo tanto, es importante detenerse un poco en el esbozo de esta realidad. Es indudable que el hecho deportivo ocupa cada vez más un espacio importante en el mundo actual, la sociología moderna reconoce y resalta la significancia de la actividad deportiva y su función multilateral en la sociedad de estos nuevos tiempos.

Por cuanto el deporte es sinérgico con los valores en los que se fundamenta la sociedad actual, la incidencia de la actividad física en la vida moderna es significativa y se ha convertido en una actividad practicada u observada por la mayoría de los habitantes del mundo. El deporte no sólo es importante para quienes actúan en él, también lo es para el gran número de espectadores y seguidores directamente a través de la radio y la televisión fundamentalmente, incluyendo en la actualidad el uso del internet. El deporte constituye el fenómeno social más trascendente sucedido en el Siglo XX, a pesar de haber ocurrido dos guerras mundiales. En ese lapso, Dunning (2003), expresa una de las posibles razones al respecto:

Las claves de la importancia del deporte emanan de la psicología de jugadores y espectadores. Desde el punto de vista *«postestructuralista»* o *«foucaultiano»*, Jhon Fiske sugirió recientemente que *«una de las razones de la popularidad del deporte como actividad contemporánea es su capacidad para desconectar el mecanismo disciplinario del mundo laboral»*. El deporte, arguyó, es un *«panóptico invertido»* en el que los aficionados, cuyo comportamiento *«se vigila y conoce a la perfección»* en el trabajo, se convierten en espectadores de jugadores que, en virtud de su *«completa visibilidad»*, devienen *«tentetiosos epistemológicos en los que los aficionados pueden descargar su frustración»*. (pp. 11-12).

Según estas razones, el deporte libera al individuo de las normas cotidianas que le impone el trabajo, dejando que la carga emocional represada en sus horas laborales se desborde en las tribunas o frente a una pantalla de televisión, convirtiéndose en participante activo del espectáculo, porque él forma parte de ese evento.

Retomando lo reseñado en la cita anterior de Dunning (2003), el rugby es un deporte nacido en Inglaterra en 1823 donde quince jugadores por equipo se disputan la posesión de una pelota ovalada que es portada de mano en mano. La anotación se realiza apoyando la pelota en la línea de ensayo con la posibilidad de aumentar la puntuación convirtiendo una patada por encima de la “H” de la portería.

Este deporte fue disputado olímpicamente desde la II olimpiada de la era moderna en París. Luego, en este mismo país en el año 1924, el Comité Olímpico Internacional (COI) decidió suspenderlo como disciplina olímpica.

Existen varias modalidades de juego para este deporte, siendo la de quince jugadores por lado la más popular, sin embargo hay una más ágil y llamativa que es la de siete personas por equipo o *“seven”* o siete jugadores por lado. Éste ha sido uno de los pilares para la re inclusión del rugby en las competencias olímpicas.

En el año 2009, después de 85 años, el COI aprobó nuevamente al rugby como deporte olímpico para la edición de Río de Janeiro en el 2016. Con ochenta y cinco votos a favor y sólo ocho en contra, el rugby y el golf lograron sumarse a los 26 deportes que se disputarán en Brasil.

El rugby en Venezuela tiene inicios inciertos. A principios del siglo XX, sin quedar determinado el año, algunos ingleses, trabajadores de empresas petroleras en la región del estado Zulia, organizaron algunos grupos de práctica. El comienzo conocido fue el primer campeonato entre el Rugby Club Caracas y Anaucos Rugby Club, fundados también por extranjeros provenientes de Europa y del sur del continente americano.

La categoría “seven” del Rugby ha tomado gran popularidad en el territorio venezolano existiendo torneos netamente dedicados a esta categoría como el Circuito Nacional de Seven organizado por la Federación Venezolana de Rugby y el Seven de las Flores, único evento exclusivamente femenino organizado por las damas de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas.

Del mismo modo la ciudad de Barquisimeto, en el estado Lara fue la sede del primer Suramericano Femenino de Rugby Seven en el año 2004. Bajo el aval de la Confederación Suramericana de Rugby (CONSUR), las anfitrionas venezolanas obtuvieron el segundo lugar, siendo el campeonato para el seleccionado brasileño.

Desde el primer momento las cariocas han sido las ganadoras absolutas del rugby seven femenino en Latinoamérica sin haber perdido ningún partido desde el 2004 a la fecha.

El seleccionado de rugby femenino de seven brasileño, fue el único clasificado latinoamericano para el primer mundial femenino de la categoría seven realizado en Dubai en mayo de 2009, evento organizado por la International Rugby board

(IRB). El mundial contó con la participación de otros 15 países clasificados en cuatro grupos de la siguiente manera:

**Cuadro 1:** Zonas del Mundial femenino de seven, Dubai 2009



ZONA A	ZONA B	ZONA C	ZONA D
Australia	Inglaterra	Canadá	N. Zelanda
Holanda	Japón	Brasil	Sudáfrica
Francia	Rusia	España	Italia
China	U.S.A	Tailandia	Uganda

**Fuente:** International Rugby Board (2009)

Con la inclusión del rugby seven en los juegos olímpicos en Rio de Janeiro, esta selección se ha convertido en la cara del rugby en Brasil, un país que históricamente no ha logrado destacarse ante sus pares de Argentina, Chile y Uruguay, pero que sin embargo reina entre las damas seven, gracias a su gran rapidez, agilidad y capacidad de multiplicidad en el juego.

La Confederación Brasileña de Rugby (CBRU) logró captar esta ventaja y la convirtió en un arma de posicionamiento para la promoción de la primera edición de los juegos olímpicos donde se practicará el rugby seven y estas damas serán las anfitrionas ante el mundo.

Ahora bien, con toda la planificación de los organismos internacionales en eventos para el rugby a nivel mundial, en Venezuela la divulgación de las mismas no es lo suficientemente significativa como para incentivar a la población deportiva en la práctica de la misma, ni al menos motivar a los públicos en general, llámese dirigentes, espectadores o comunicadores sociales, a participar de una u otra manera en tan importantes actividades.

Por cuanto, el sistema deportivo venezolano tiene su estructura organizativa constituida por la organización deportiva privada, dígase del voluntariado que es escogido desde las bases de sus clubes y/o asociaciones, y la organización deportiva oficial, representada por funcionarios nombrados y pagados por el Estado. La primera comprende: El Comité Olímpico Venezolano (COV), federaciones deportivas nacionales, uniones, asociaciones deportivas estatales, ligas deportivas, clubes entre otros y la segunda incluye al Ministerio Popular para el Deporte, El Instituto Nacional del Deporte, los institutos y fundaciones regionales o municipales del deporte.

En este caso, la Federación Venezolana de Rugby (FVR) es el principal órgano rector del rugby venezolano. Se gestiona por medio del Instituto Nacional de Deporte (IND) quienes ofrecen apoyo logístico a través de la asignación de recursos económicos para la preparación y participación de las selecciones nacionales en competencias internacionales de alto nivel. Además de ello, es regulada por la IRB como ente rector del rugby en el mundo. Desde su creación, la FVR ha participado activamente en eventos internacionales como visitante y en condición de anfitrión obteniendo un amplio reconocimiento en la escena latinoamericana.

Con base a estos logros, el Comité Olímpico Venezolano (COV) decidió que a partir del primero de febrero de 2010 el rugby también será parte de la representación olímpica. Por este motivo Venezuela será parte de una nueva era del rugby mundial dentro de las olimpiadas.

Igualmente, la IRB, a favor de la actividad olímpica, también ha promovido el juego de seven. Con acciones como el primer mundial femenino de seven y la promoción de esta disciplina en el mundo, la IRB es el organismo que vela por el desarrollo del deporte estimulando también a las uniones y federaciones de cada país del mundo a trabajar por el rugby, sobre todo en las categorías femenina y juvenil.

A pesar de estos progresos no existe un definido nivel de comunicación entre los órganos que constituyen la Federación Venezolana de Rugby, es decir sus uniones, asociaciones, clubes y demás células que conforman el rugby venezolano lo cual refleja una debilidad que es necesario superar, por cuanto la comunicación pone en manifiesto las ideas, las coordina y ejecuta en un todo, en equipo, como una organización.

Como indica Berlo (1960), el objetivo fundamental de la comunicación es convertir al comunicador en un agente que le permita alterar el estado original que existe entre él y el medio que le rodea, esto quiere decir, entonces, que el hombre no se comunicará si no es para influir en los demás con objetivos determinados.

La comunicación dentro de las organizaciones obedece a un flujo de ideas dentro de la empresa donde existe un dirigente (emisor) y sus seguidores (receptores); sin embargo, para que esta comunicación sea efectiva, los participantes del proceso deben tener claros los símbolos de la cultura corporativa u organizacional, que como define Solá (2000) es:

Un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional.(s.p)

Según lo dicho por Solá, estas manifestaciones del acto comunicacional giran en torno a otorgarle a la organización el valor necesario para generar y difundir mensajes coherentes a todos los integrantes del grupo.

Así mismo, para la Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y Comunicación (ADECEC 1997), la comunicación corporativa resulta la base fundamental de una organización, reflejado en lo siguiente:

Un conjunto de actividades realizadas por la empresa o entidad que sirven para conseguir que la proyección de la imagen de la empresa o entidad, tanto hacia el interior como hacia el exterior, sea siempre la correcta. Dentro de la Comunicación Corporativa se engloba todo lo referido a la imagen “física” que proyecta: el logotipo, anagrama, papelería, etcétera. (p. 334)

Por tanto, una buena comunicación y proyección de imagen puede convertirse en el inicio del cambio necesario que el rugby como disciplina deportiva organizada requiere, ya que, aunque han pasado más de cuarenta años de la fundación del primer club, no llega a sentar bases en la cultura deportiva de los atletas venezolanos. Parte de esta situación se basa en el desconocimiento de la disciplina entre los hombres y mujeres que se encuentran en edades de comenzar a desarrollar una nueva actividad debido a la ausencia de información o campañas de difusión de las bondades que ofrece el rugby como deporte.

En el proceso comunicativo actual del rugby venezolano, las gestiones son realizadas por algunos anónimos que por iniciativa propia toman la posta en cada núcleo por región y organizan mecanismos formales e informales para mantener un delgado hilo comunicativo en el país, buscando obviamente beneficios para sus propios clubes más no objetivos comunes con todos los públicos.

Igualmente, las organizaciones regionales de rugby que se encuentran registradas y organizadas estatalmente no cuentan con infraestructuras de funcionamiento para la ejecución de sus planes y/o proyectos, como tampoco tienen un buen sistema de seguimiento y evaluación. Esta situación genera desorganización, desconocimiento, descoordinación y conlleva a la búsqueda de otros medios para estar ligados o medianamente informados del acontecer de tal actividad deportiva.

Tomando en cuenta los comentarios anteriores se hace necesario desarrollar un plan de comunicación integral que pueda sustentar la actividad de la Federación Venezolana de Rugby y este deporte en Venezuela posicionándose como

disciplina en crecimiento mundial y destacando la importancia mayoritaria que tiene en Latinoamérica donde coexisten grandes potencias mundiales como el caso de la selección argentina, los Pumas y las futuras anfitrionas en Río 2016.

En razón a lo aquí descrito es indispensable la revisión de los procesos comunicacionales en los que se desenvuelve la comunidad del rugby venezolano; por tal motivo, sobre la base de lo antes expuesto se formulan las siguientes interrogantes:

¿De qué manera se muestra la Federación Venezolana de Rugby a sus públicos?; ¿Cómo perciben a la Federación Venezolana de Rugby los diferentes actores y participantes de la disciplina en el país?; ¿La situación actual del rugby venezolano como organización, domina una adecuada comunicación que asegure la promoción y fortalecimiento de la disciplina deportiva?

## **1.2 Objetivos de la Investigación**

### *1.2.1 Objetivo General*

- Proponer un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby en base a un estudio de identidad e imagen.

### *1.2.2 Objetivos específicos*

- Conocer la opinión de los dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a los atributos que caracterizan a la organización.
- Interpretar la imagen proyectada por la Federación Venezolana de Rugby de acuerdo a la opinión de sus federados.

- Analizar y comprender la realidad comunicacional de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a su identidad e imagen en opinión de sus federados.
- Proponer un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby.

### 1.3 Justificación

El estudio de la actividad deportiva por parte de las ciencias sociales es importante al tomarse en consideración la trascendencia de ella en la sociedad. El deporte es un hecho social que resaltó en forma preponderante en el siglo pasado, además ha sido víctima de posturas ideológicas, religiosas y políticas, tal es el caso de la masacre de un grupo de atletas israelíes por parte de un grupo de terroristas palestinos denominado Septiembre Negro durante la realización de los Juegos Olímpicos de Múnich en el año 1972, hecho que conmovió la opinión pública mundial, en ese orden de ideas Dunning (2003) expresa:

...podría suponerse que el estudio del deporte ocupa un lugar importante en las ciencias sociales. En la sociología, por ejemplo, podría esperarse que fuera objeto de investigación en al menos tres órdenes: como tema de estudio en sí; como tema enseñado bajo el encabezamiento genérico de –sociología del ocio- y como tema incluido en el marco de uno más de las subdivisiones tradicionales, por ejemplo, dentro de la educación, la desviación y el sexo. Sin embargo, lo que uno se encuentra es una situación en la que el deporte permanece virtualmente ignorado... Muchas de las personas que hasta la fecha han contribuido al tema parecen haber estado motivadas más por un deseo a corto plazo de –hacer algo- que por un deseo de contribuir al conocimiento... Por otra parte, es probable que una orientación centrada sobre todo en el conocimiento *perse* no sólo termine evitando el olvido arbitrario de la vida social como el deporte, sino también dando con la solución realista los problemas del deporte y otras áreas. (pp. 17-19).

Como disciplina deportiva, en los últimos cinco años el rugby venezolano ha generado nuevos clubes y actualmente está presente en al menos quince de las veinticuatro entidades federales del país. En 2009 se reactivó la liga femenina de

15 con la incorporación de cuatro nuevos equipos de la región occidental y se están iniciando proyectos de rugby escolar y juvenil.

Existe una gran oportunidad de optimizar el desarrollo deportivo en Venezuela, ya que tomando en consideración toda la problemática planteada se pueden lograr alternativas comunicacionales que influyan en un mejor desenvolvimiento de los dirigentes deportivos, jugadores, espectadores, patrocinantes, gobernantes y comunidad en general, resaltando aquellos que hacen vida activa en el rugby.

Dentro del rendimiento de las selecciones de rugby de Venezuela y a pesar que los caballeros han disputado partidos de eliminatorias para los mundiales de Australia 2003 y Francia 2007, las damas han logrado mayor cantidad de títulos y se han posicionado de mejor manera a nivel latinoamericano, especialmente en la categoría de seven. Por tal motivo se hace necesario crear una estrategia de posicionamiento tomando en cuenta estas características y promoviendo sus elementos a través de un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby que lleve el conocimiento de deporte a todo el territorio nacional.

Igualmente contribuyen a esta justificación, los planteamientos de la Agenda Deporte presentada por el Ministerio de Ciencia y Tecnología, el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas, el Instituto Nacional de Deportes y el Centro Internacional de Ciencias del Deporte (2006), en donde se exhorta a los investigadores a generar respuestas innovadoras dentro del sector deporte para señalar su necesidad de desarrollo y ubicación en niveles de excelencia en sus diversas áreas.

#### **1.4 Alcances y Limitaciones**

El deporte en Venezuela se caracteriza por tener una gran diversidad por la zona geográfica en donde se encuentra. De manera organizada se practican más de

50 disciplinas deportivas, contando entre las más populares y comunicables, el béisbol, fútbol y baloncesto.

Venezuela es un país organizado en veinticuatro entidades federales. Limita al norte con el Mar Caribe, al este con Guayana y parte del Océano Atlántico, al sureste con Brasil y al suroeste con Colombia. Tiene una población aproximada de 27,483.200 habitantes.

Desde el año 1948 Venezuela ha participado en el máximo evento deportivo del mundo, Los Juegos Olímpicos. Desde esa fecha hasta los pasados juegos celebrados en Beijín 2008, el país ha logrado acumular un total de 10 medallas olímpicas en diferentes deportes.

En febrero de 2010 el Comité Olímpico Venezolano (COV) incluyó a esta disciplina deportiva dentro del listado olímpico del país, dando una excelente oportunidad de apertura y promoción de su práctica dentro del territorio nacional.

Del mismo modo el Comité Olímpico Internacional (COI), luego de un exhaustivo estudio y votaciones, optó por la re inclusión del rugby en la categoría “seven” masculino y femenino en la edición 2016 de las olimpiadas a realizarse en Río de Janeiro, Brasil. La puesta en práctica de un plan de comunicación para la Federación Venezolana de Rugby se apoyaría también en la integración latinoamericana y en los esfuerzos de los países del cono sur en promover las selecciones optantes a un lugar en dicho evento.

El rugby en Venezuela tiene una trayectoria de 60 años, en los cuales no se ha organizado un sistema de comunicaciones eficiente que permita, no sólo el conocimiento masivo de esta práctica, sino la interacción con las comunidades de iguales en el país y en el mundo.

En consecuencia, la masificación del rugby en el país y el conocimiento de la disciplina como tal es pobre, incompleto y en muchos casos hasta nulo, tal como se ha podido constatar en informantes claves. Muchos de ellos han manifestado que las comunicaciones en su mayoría son informales por el efecto “bola de nieve” (Scheinsohn 2009), lo cual tergiversa la información y a decir del autor en referencia “Quien retransmite un rumor no es neutral aunque lo aparente, sino que toma partido consciente o inconscientemente acerca de aquello que en el fondo está expresando un pensamiento propio”(p. 117).

Una Federación de Rugby bien organizada y dotada de un plan de comunicación integral, además de todos los beneficios que le proporcionará como ente organizado, convertirá a Venezuela en un candidato potencial para la aplicación de planes de comunicación y desarrollo deportivo, específicamente de la disciplina del rugby. Esto beneficiará su conocimiento y expansión en el resto del territorio.

Del mismo modo la falta de estructura organizativa del rugby en Venezuela, la no sistematización de la información y la falta de recursos destinados al proceso de investigación e información de nivel federativo, podrían representar obstáculos en el desarrollo del proceso, no obstante la autora del trabajo investigativo es miembro activo de la organización dentro del Consejo de Honor de la Federación Venezolana de Rugby, lo cual representa una fortaleza para la realización del estudio.

Es por ello que se hace necesario un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby que mejore o minimice informaciones dudosas o inciertas y en mayor medida, informaciones que no son oficiales, es decir, que no salen del seno de la Federación, lo cual causa tropiezos, dudas e inconvenientes de mayor complejidad producidos por elementos aislados aportados por grupos minoritarios en acción desligada.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO REFERENCIAL**

Este capítulo se desarrolló con el propósito de fundamentar el presente estudio sobre la base de un sistema conceptual que permita estudiar la realidad y clasificar los hechos observados (Canales, Alvarado y Pineda, 1991). Se revisan antecedentes de trabajos de investigación relacionados con el estudio y que los convierte en aportes relevantes. Asimismo, se revisa la teoría pertinente que le proporciona una matriz epistémica a esta investigación: Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un Estudio de Identidad e Imagen.

#### **2.1. Antecedentes relacionados con la Investigación**

En Venezuela y en cualquier país del mundo, la organización deportiva debe estar acorde con las exigencias y la necesidad que en el sector deportivo se vayan generando en búsqueda de la excelencia de los públicos; la cual requiere de una evolución en el campo profesional de sus integrantes, entre ellos los dirigentes de organizaciones deportivas y su entorno.

Los antecedentes de la investigación están referidos a los estudios que se han realizado tanto en el ámbito internacional como nacional sobre la comunicación dentro de las organizaciones, especialmente las deportivas y la temática de identidad e imagen. Al revisar estos antecedentes, se logró visualizar la existencia de algunos estudios relacionados con el tema. En tal sentido se reportan a continuación algunos de ellos, considerados de importancia como sustrato epistemológico de esta investigación.

Martínez (2010) en su publicación titulada “¿Cómo hacer un Plan de Comunicación Externo de un Centro Deportivo?” para el Instituto Nacional de Educación Física de Catalunya (INEFC), establece dos niveles de planes, el interno y el externo, trabajando básicamente con el segundo nivel donde define un guión básico que conlleva a elementos estructurales como lo son el briefing, los objetivos de la comunicación, públicos, competencia, posicionamiento, acciones, programación y presupuesto.

Enmarcado en este compendio teórico, el autor tuvo como objetivos específicos crear una categoría para el nuevo centro deportivo de máxima calidad, innovación y multiservicios; dar notoriedad a la marca para que el ciudadano pueda reconocer o recordarla dentro de su categoría; y crear una actitud frente a la marca de satisfacción de necesidades latentes y motivación para el uso de la instalación. Finalmente analizó la competencia según precios, cuota de mercado, locación, servicios y posicionamiento; además del uso de la herramienta DAFO para establecer las estrategias comunicacionales propias del plan de acción.

Del mismo modo, Brotons (2005) publicó un artículo en la revista digital EFdeportes titulado “La Comunicación Integral Aplicada a las Entidades Deportivas. Confección de un Plan de Comunicación Integral para Entidades Deportivas”. En la publicación, Brotons expone un ejemplo de plan de comunicación integral para una entidad deportiva como un nuevo concepto que implica la integridad y homogeneidad de la comunicación coordinada con las herramientas corporativas y comerciales en búsqueda de un efecto unificador.

Para este autor los fines que persigue la implementación de un Plan de Comunicación Integral o global de una entidad deportiva son los siguientes:

- Contribuir a la mejorar la cultura corporativa de la Entidad a través del desarrollo de los diferentes programas de comunicación.
- Contribuir a la mejora de la identidad deportiva de la Entidad.
- Mejorar la imagen de la Entidad Deportiva
- Organizar una Oficina de información Deportiva.
- Introducir procedimientos que mejoren la comunicación interna de la organización.
- Crear y dotar de medios necesarios de una biblioteca deportiva y un centro de documentación deportiva.
- Introducir medios de comunicación comercial en la entidad deportiva, como medio de comunicación de masas.
- Colaborar en la organización de congresos, jornadas de promoción y difusión del deporte.
- Colaborar con otras entidades deportivas para la organización de presentaciones, jornadas etc.

Conejo (2007) trabajó en estudio de campo titulado “Propuesta de Plan de Comunicación interno y externo para el Circuito Judicial Penal del Estado Lara”. La autora planteó como objetivos de estudio diagnosticar la necesidad de un Plan de Comunicación para el público interno y externo del Circuito Judicial Penal del Estado Lara, estudiar la factibilidad económica de un Plan de Comunicación para el público interno y externo del Circuito Judicial Penal del Estado Lara y elaborar las directrices de un Plan de Comunicación para el público interno y externo del Circuito Judicial Penal del Estado Lara.

Conejo (Op. Cit) basó su investigación en una metodología cuantitativa en un nivel descriptivo explicando de manera detallada cómo es y cómo se manifiesta la situación de estudio, llegando a la conclusión de que existía un déficit comunicativo, había factibilidad económica para la realización del Plan de Comunicación y existía

conocimiento de la problemática comunicacional en el Circuito Judicial Penal del Estado Lara.

Del mismo modo, Giménez (2007), trabajó en un “Plan de Comunicación interna y externa para el Grupo Ceramic Center” abordando los siguientes objetivos específicos: a) Diagnosticar la situación actual de los elementos de comunicación interna del Grupo Ceramic Center, b) Identificar al necesidad de un Plan de Comunicación Interna para el Grupo Ceramic Center. La línea de investigación fue imagen y comunicación con un eje conceptual ubicado en relaciones públicas dedicado a diagnosticar las necesidades relativas al campo comunicacional y creación de estrategias.

Dentro de las conclusiones la autora resaltó el hecho de que no habían sido usados mecanismos comunicacionales apropiados que permitieran la difusión total de la cultura corporativa del Grupo Ceramic Center entre los públicos internos, del mismo modo el material informativo distribuido en el Grupo, no se adaptaba a sus necesidades, por lo que recomendó elaborar e implementar el Plan de Comunicación propuesto para fomentar la reestructuración de las vías de comunicación.

Sabogal (2000), realizó estudio en la Universidad de Santander en Colombia, titulado “Reingeniería con Aprendizaje Organizacional basado en Dinámica de Sistemas”. El planteamiento fundamental del autor señala que el aprendizaje organizacional representa una metodología que comprende los siguientes aspectos: dominio, modelos mentales, visión compartida, aprendizaje en equipo, pensamiento sistémico.

El autor concluye que los aspectos referidos permiten el desarrollo gradual de una organización que reporta los problemas y oportunidades de la actualidad para generar un futuro acorde con las aspiraciones y expectativas, es decir, crear una organización

con capacidad de aprender, donde la inteligencia del grupo sea mayor que la suma del talento individual de sus miembros y donde sus aptitudes colectivas para el pensamiento y la comunicación sean un arma para transformar creativamente los paradigmas que los moldean.

Bajo este enfoque, el autor delineó un modelo estratégico gerencial para administrar las disciplinas deportivas con base a las líneas rectoras siguientes:

- La puesta en práctica de una adecuada y eficaz comunicación
- La formación de una fuerte coalición entre todos los actores educativos y comunitarios.
- La promoción y consolidación de adecuados ambientes organizacionales.
- El establecimiento de alianzas estratégicas para satisfacer las necesidades.
- Establecer una adecuada articulación con las instituciones del entorno social.
- Desarrollar estrategias, acciones y mecanismos de integración, colaboración e interconexión.

Indudablemente, que el estudio citado refleja entre sus hallazgos la necesidad impostergable de la integración deportiva, promoviendo para ello una adecuada y eficaz comunicación bajo la gerencia de la innovación y creatividad, que permita el establecimiento de compromisos de acción intra e interinstitucional.

Noguera (2003) evaluó la imagen institucional de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (UCLA) en las empresas de la Zona Industrial I, de Barquisimeto Estado Lara, tuvo como objetivos específicos conocer la situación actual de la imagen institucional de la UCLA en las empresas de la Zona Industrial I, de Barquisimeto Estado Lara, analizar los elementos comunicacionales que intervienen en la proyección de la imagen institucional de la UCLA en las empresas de la Zona

Industrial I de Barquisimeto y evaluar el desempeño de la UCLA para proyectar su imagen en las empresas de la Zona Industrial I de Barquisimeto. Fue un estudio de campo en el cual se evidenció que un alto porcentaje de empresarios reconoció la mayoría de elementos de identidad de la UCLA (autoridades, emblemas, decanatos, núcleos, nombre jurídico y corporativo). Asimismo se consideró recomendar a la institución diseñar un plan de medios para informar a los empresarios de la Zona Industrial de sus actividades y aplicar en la población en estudio el proyecto de imagen institucional que dirige la comisión institucional de la UCLA.

Este estudio hace referencia a la imagen de una determinada institución y por lo tanto, se ratifica que diferentes investigadores han visto la importancia que tiene la misma, puesto que ella debe entenderse como una globalidad, es decir la suma de experiencias que alguien tiene de una institución.

Asimismo, Daboin (2004) orientó su trabajo hacia un estudio del posicionamiento de imagen de Casa Propia E.A.P, en el mercado bancario de Acarigua, estado Portuguesa. Se tuvo como objetivos específicos diagnosticar el posicionamiento actual de Casa Propia E.A.P Acarigua, estado Portuguesa, entre sus clientes en relación con los productos y servicios prestados, analizar en una matriz de posicionamiento las fortalezas y debilidades de Casa Propia E.A.P Acarigua, estado Portuguesa, frente a la competencia relativa, recomendar estrategias para el posicionamiento de Casa Propia E.A.P como banca comercial. El estudio fue descriptivo de campo. Entre las conclusiones más resaltantes, se obtuvo que el posicionamiento que tienen los clientes sobre Casa Propia y la banca de ahorro y crédito hipotecario es baja, pues se tiene poca participación en la cartera de instrumentos financieros propios de la banca comercial. Se recomendó posicionar a Casa Propia como una institución bancaria que brinda a sus clientes un servicio integral con seguridad y rapidez de atención.

Una vez más a través de este estudio señalado, se toma en cuenta la imagen y su importancia de proyectarse en el medio donde se ubique la empresa, en consecuencia esta investigación tiene relación con lo expuesto y a la vez sirve para ratificar que la imagen es en el mundo actual algo muy valioso y en la medida que sea positiva contribuirá al éxito empresarial.

Así mismo Díaz (2004), orientó su investigación hacia el diagnóstico de la imagen corporativa de la empresa de telefonía móvil Infonet Barquisimeto en función de su público externo, buscando determinar el conocimiento que el público externo posee de su identidad gráfica visual. Como objetivos específicos se tienen los siguientes: precisar el conocimiento que el público externo tiene de Infonet con relación a la identidad gráfica visual, sondear la opinión del público externo de Infonet Barquisimeto, en cuanto a la calidad de los servicios que ofrece la empresa, identificar los medios de comunicación utilizados por Infonet Barquisimeto para proyectar su imagen, describir las acciones comunicacionales que la empresa ejecuta para fortalecer su imagen externa, conocer los elementos de la identidad física de Infonet que influyen en la construcción de la imagen en el público externo.

También se procuró obtener la opinión del público externo con respecto a la calidad de los servicios prestados por la empresa. Por otra parte, se realizó una investigación dentro de la organización que pretendió conocer los medios de comunicación y las acciones comunicacionales que realiza para proyectar una imagen favorable, por último se observó la identidad física que influye en la imagen corporativa. Dicho estudio es un diseño de campo con modalidad descriptiva. Entre las conclusiones se dedujo, que existe una satisfacción del cliente por los productos y la tecnología de Infonet, sin embargo existe un desconocimiento de algunos elementos de la identidad e incluso de la calidad de algunos servicios de la empresa que afectan su imagen externa. Por ello se recomendó entre otras cosas, la elaboración de un manual de identidad corporativa, así como la planificación de

estrategias comunicacionales dirigidas a mejorar la imagen corporativa con respecto a su público externo.

Según Díaz (2004), la importancia que la empresa proyecte su imagen, por lo tanto lleva implícito lo relacionado con identidad corporativa, la cual viene a ser el conjunto de manifestaciones que la empresa efectúa voluntariamente con la intención de proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través, principalmente de su identidad visual y de su comunicación. Por lo tanto la trascendencia de este trabajo permite ratificar que la imagen la componen aquellos atributos que la empresa pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva, en conclusión tiene amplia relación con la investigación que se plantea.

Los antecedentes mencionados a nivel internacional y nacional, son referencias investigativas válidas para el presente estudio, ya que convergen en considerar que para el logro de una efectiva comunicación, son fundamentales una gerencia con disposición de cambio, búsqueda de calidad y excelencia y la proyección de la imagen corporativa dentro de la organización para la promoción y difusión la disciplina deportiva. Del mismo modo puede observarse que los diferentes estudios mencionados se dirigen a proyectar la imagen corporativa de diversas organizaciones, lo cual testimonia que otros investigadores también han expresado su preocupación por proyectar la imagen de otras organizaciones dentro de la sociedad o comunidad. En consecuencia, estas referencias respaldan el presente estudio y confirman su importancia dentro del campo investigativo.

## **2.2. Referentes teóricos**

Con la finalidad de comprender con claridad y analizar ampliamente el tema planteado en el estudio de esta investigación, se reseñan temas fundamentales relacionados a las organizaciones y su funcionamiento sistémico y que servirán de

sustento para la elaboración de una Propuesta de Plan de Comunicación integral para la Federación de Rugby de Venezuela.

### **2.2.1. La Organización**

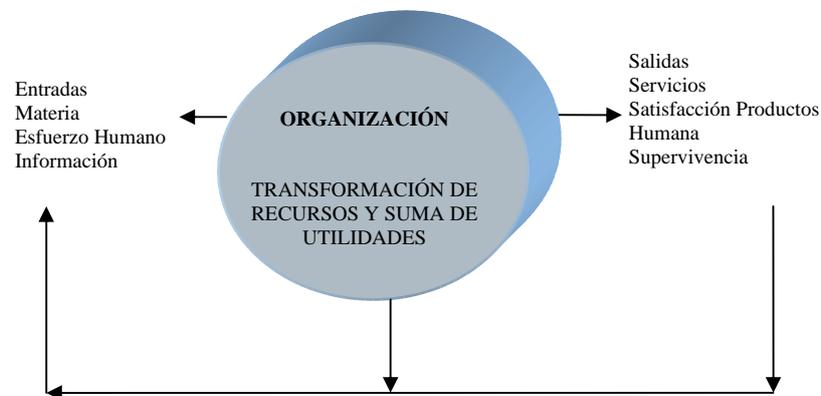
Se dice que organizar comprende tres aspectos esenciales: dividir el trabajo, definir responsabilidades y asignar recursos.

La función organizadora comprende todas las actividades administrativas que se realizan para traducir las actividades planificadas necesarias en una estructura de tareas y autoridad. Al respecto Melinkoff (1987), señala que la organización es “la función de la administración que crea la estructura orgánica, establece los niveles de autoridad y de responsabilidad y las formas como los deberes, obligaciones y atribuciones que corresponden a cada persona, están en estrecha relación con los fines trazados” (p. 125).

En este sentido, se comprende que la organización es un proceso gerencial administrativo que permite la creación de estructuras orgánicas, el establecimiento de los niveles de autoridad, la definición de las responsabilidades y las formas como se realizarán las funciones administrativas, sus actividades, deberes, obligaciones y atribuciones que estén en estrecha relación con los fines trazados.

En el ámbito deportivo, la gerencia en opinión de Gil (2001), es aceptada como concepción de dirección, ya que arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto, en el que además de garantizar el cumplimiento de lo establecido y el óptimo aprovechamiento de los recursos materiales, humanos y financieros con que se cuenta, facilita el desarrollo de las potencialidades del personal que labora en la organización y aprovecha los medios que interactúan en el entorno.

De lo anterior se desprende que dentro del deporte organizado vive un sistema que busca el equilibrio entre las necesidades y satisfacciones de la organización y del individuo, además de un sistema externo que precisa los cambios y presiones del entorno. Siendo así, se considera a las instituciones deportivas, como sistemas sociales abiertos por estar en constante interacción con su ambiente, como se muestra seguidamente.



**Gráfico 1:** La Organización como un Sistema de Transformación  
**Fuente:** Camacaro (2001). Caracas

Las instituciones deportivas son organizaciones donde se administra el recurso humano para obtener resultados con base en la formación también de recursos humanos (Ackoff, 2000). De acuerdo con lo planteado, Alonzo y Sánchez (1994), señalan que “puede hablarse de gerencia como la filosofía de gestión que permite dirigir con eficiencia los cuadros educacionales y proporcionar su desarrollo integral ulterior, comprobando las potencialidades y adecuando la organización a las exigencias del entorno en que se encuentra” (p. 4).

Evidentemente el dirigente deportivo como un gerente que administra las actividades deportivas debe tener presente según Alvarado (1990), “obligaciones esenciales en la gestión administrativa: (a) incrementar el estado de la tecnología de

la organización; (b) perpetuar la organización; (c) satisfacer el recurso humano; (d) contribuir con la comunidad” (p. 23). La organización es un sistema abierto que dispone de energía en forma de capital humano y también dispone de otros recursos como materiales, financieros, información, entre otros, ilustrados en el cuadro 2 a continuación.

**Cuadro 2:** Insumos de la Organización

Insumos	Entorno	Recursos	Historia
Definición	Todos los factores que no pertenecen a la organización...	Diversos activos a los cuales la organización tiene acceso, incluyendo recursos humanos, tecnología, capital e información...	Patrones de antiguas conductas y actividades de la organización que puedan afectar su funcionamiento actual.
Características para el análisis	¿Cuáles son las exigencias del medio sobre la organización? ¿Cuáles son las limitaciones que el medio impone sobre las actividades de la organización?	¿Cuál es la calidad de los diferentes recursos a los cuales la organización tiene acceso? ¿Hasta que punto los recursos poseen una configuración fija y no flexible?	¿Cuáles han sido fases en el desarrollo de la organización? ¿Cuál es el efecto actual de los factores históricos tales como decisiones estratégicas, crisis, valores y normas?

**Fuente:** Arquitectura Organizativa, p. 81, Nadler y otros, 1998, Barcelona.

### 2.2.2. Modelos de Organizaciones

Al analizar algunos de los diversos modelos de organización Schein (1998), propone una relación de aspectos que una teoría de sistemas debería considerar en la definición de organización, a saber: a) ser considerada como un sistema abierto, en constante interacción con el medio; b) ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples; c) ser visualizada como constituida de muchos subsistemas que

están en interacción dinámica unos con otros; d) existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas mutuamente dependientes; e) entre la organización y su ambiente existen múltiples escalones que hacen difícil la clara explicación de las fronteras de cualquier organización.

Hay un modelo de organización más amplio y complejo a través de la aplicación de la teoría de los sistemas y la teoría de las organizaciones desarrollado por Katz y Kahn (1990) que propone que la teoría de las organizaciones se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques anteriores y utilice la teoría general de los sistemas.

### **2.2.3. Pensamiento Sistémico**

Para el mejor entendimiento de la teoría, se hace necesario discutir algunas características básicas de las mismas, tales como las siguientes:

1. Comportamiento probabilístico y no determinístico de las organizaciones: Atendiendo a lo formulado por Luhman (2000), las organizaciones como todos los sistemas sociales, son sistemas abiertos afectados por cambios en sus ambientes, denominados variables externas. Para este autor, el ambiente es potencialmente sin fronteras e incluye variables desconocidas e incontroladas. Por otro lado, las consecuencias de los sistemas sociales son probabilísticas no-determinísticas. En concordancia con el planteamiento precedente, los postulados planteados por Bertalanfi (1976), al argumentar las estructuras de la teoría de sistemas, indican que el comportamiento humano nunca es totalmente previsible. Así entonces, se acepta que las personas son complejas, responden a muchas variables que no son totalmente comprensibles, incluyendo aquellas que pertenecen al autocontrol. Por estas razones, la

administración no puede esperar que consumidores, proveedores, agencias reguladoras y otros, tengan un comportamiento previsible.

2. Las organizaciones como partes de una sociedad mayor y constituida de partes menores son vistas como sistemas dentro de sistemas. Los sistemas son "complejos de elementos colocados en interacción" (Luhman, 2000). El punto de interés se establece más sobre las relaciones entre los elementos interactuantes que en lo funcional de la organización.

Esa interacción entre los elementos produce un todo que no puede ser comprendido por la simple investigación de las diversas partes tomadas aisladamente.

En ese sentido, Parsons (1990), se preocupa constantemente por la visión global, por la integración. Por ello, es considerado un precursor de la teoría de los sistemas. Destaca que aquello que desde el punto de vista de la organización es su meta específica, constituye el sistema mayor del cual representa, una parte diferenciada o aún un subsistema, una función especializada o diferenciada. Esta relación constituye el vínculo básico entre una organización y el sistema mayor del que es parte y proporciona una base para la clasificación de los tipos de organización.

#### **2.2.4. Características de los Sistemas**

Desde mediados del siglo pasado se ha considerado a la organización como un sistema, ya que en ella cada uno de sus elementos está conectado al resto en forma interdependiente, su comportamiento depende de la estructura global, desde entonces se habla de la sociedad como una organización, de la sociedad como un sistema social. O'Connor y McDermott (1998) presentan lo que a su juicio es un sistema a diferencia de un montón, como se aprecia en el Cuadro 3.

**Cuadro 3:** Qué es un Sistema

Un sistema	Un montón
Partes interconectadas que funcionan como un todo	Serie de partes
Cambia si se quitan o añaden piezas. Sí se divide un sistema en dos, no se consiguen dos sistemas más pequeños, sino un sistema defectuoso que probablemente no funcionará	Las propiedades esenciales no se alteran al quitar o añadir piezas. Cuando se divide, se consiguen dos montones más pequeños
La disposición de las piezas es fundamental.	La disposición de las piezas no es importante
Las partes están conectadas y funcionan todas juntas.	Las partes no están conectadas y funcionan por separado.
Su comportamiento depende de la estructura global. Sí se cambia la estructura se modifica el comportamiento del sistema.	Su comportamiento (sí es que tiene alguno) depende de su tamaño o del número de piezas que haya en el montón.

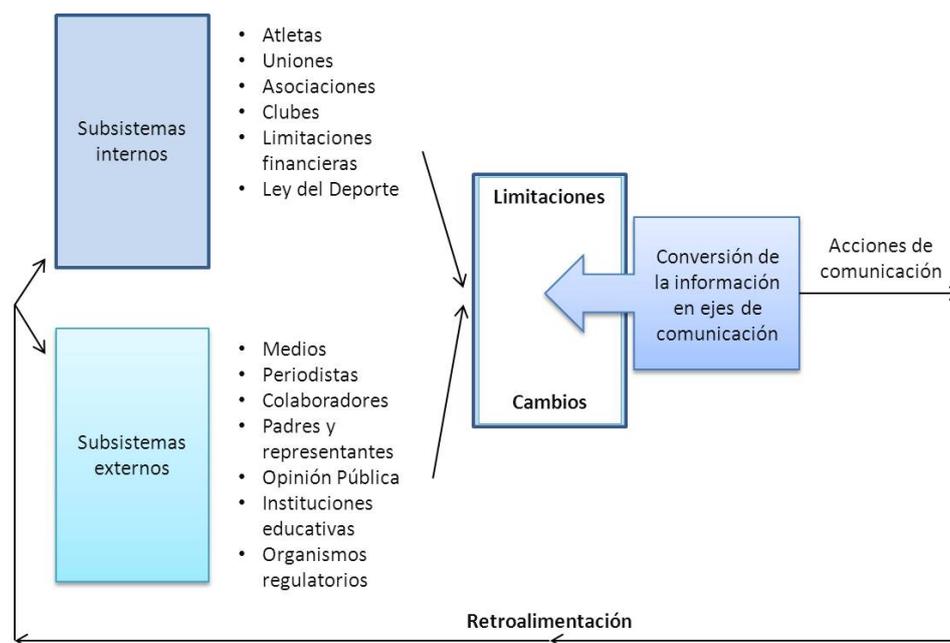
**Fuente:** Introducción al pensamiento sistémico, p. 28, O'Connor y McDermott. 1998, Barcelona.

Para Katz y Kahn (ob. cit), las características de las organizaciones como sistemas sociales son las siguientes: a) al contrario de las demás estructuras básicas, no tienen limitación de amplitud; b) es la estructuración de eventos o acontecimientos y no la estructuración de partes físicas; c) necesitan entradas de producción y de mantenimiento; d) tienen su naturaleza planeada, esto es, son sistemas esencialmente inventados e imperfectos, creados por el hombre; e) presentan mayor viabilidad que los sistemas biológicos; f) tienen como sus posibles componentes las funciones, normas y valores.

Vistos conceptos generales de organización, formas, pensamiento sistémico, es pertinente la revisión a manera de sustento teórico para el tema propuesto las categorías y subcategorías surgidas inicialmente y plasmadas en el análisis de las mismas y que a continuación se desarrollan.

La comunicación representa un elemento del sistema, es decir, un subsistema al igual que las finanzas o las líneas de producción. Una planificación estratégica dará a este subsistema la notoriedad y jerarquía necesaria para coexistir con el resto de los elementos integradores del sistema total. Aún dentro de la comunicación se generan diferentes niveles como la recabación de información del ámbito interno y externo (*inputs*) y su posterior transformación en acciones (*outputs*), lo que provocará nuevas reacciones en las informaciones a recabar. En este sentido puede representarse la obtención de la información de la siguiente manera:

**Cuadro 4:** Análisis sistémico en la comunicación



**Fuente:** Zerpa, M (2010). Adaptación de Libaert, 2009 (p. 90)

### 2.2.5. Aprendizaje organizacional

El concepto de inteligencia en las organizaciones se fundamenta en el aprendizaje colectivo, el cual se refiere a la capacidad de aprendizaje que tiene su gente, el cual es

necesario pero no garantiza el logro del aprendizaje organizacional, Picón (1994). Éste debe ser visto en forma colectiva y orientado hacia la consecución de los objetivos de esa organización. El aprendizaje colectivo deben tener la misma dirección para que se logren los objetivos, pero no todas las organizaciones comprenden el concepto, al respecto Mayo y Lank (2003) plantean:

A medida que las personas de una organización aprenden continuamente, la suma de ese aprendizaje aprovechado colectivamente debería ser una fuerza todavía más poderosa. Pero no siempre es así. Surgen situaciones en que la gente hace colectivamente lo que ninguna persona quiere hacer en absoluto individualmente. O bien, se sigue una línea por el influjo de una personalidad concreta, aunque no sea apoyada por los demás, quienes aun así sienten tener una responsabilidad colectiva. Una razón de que esto suceda es que los miembros han aprendido diferentes cosas de diferentes maneras en momentos diferentes (lo cual es natural e inevitable), pero han aprendido muy poco como grupo conjunto. (p. 149).

El aprendizaje en conjunto garantiza que todas las personas involucradas en él, coincidan en la internalización de los objetivos de la organización. “El cociente intelectual del equipo es superior al de los individuos” Senge (1999, p. 299). Ese aprendizaje debe ir orientado por los objetivos de la organización inteligente (ob. cit.) la cual motiva y mantiene ese aprendizaje para asegurar el cumplimiento de su misión.

No es suficiente el aprendizaje aislado, el aprendizaje debe ser sistémico de manera de incrementar la interconectividad de información y contribuir significativamente a que la suma del coeficiente intelectual del colectivo no sea menor que el promedio de ellos. Schvarstein (2003) define la organización inteligente así:

... podemos decir que en el nivel organizacional –al cual básicamente nos referimos en este libro-, la existencia de competencias específicas relativas a un determinado campo será la manifestación de su inteligencia en dicho campo. (p. 73).

Las competencias organizacionales es un conjunto de capacidades y recursos de los que disponen sus miembros para el logro de los objetivos de la organización. Esas competencias organizacionales se logran con el aprendizaje organizacional.

Una organización inteligente debe tener la capacidad de aprender, donde cada uno de sus integrantes se mantiene en un aprendizaje permanente en sinergia con los objetivos de la organización. En ese orden de idea es apropiado lo mencionado por Fisher y White citadas por Kinicki, A., y Kreitner, R. (2004):

El aprendizaje organizacional es un proceso de reflexión, que llevan a cabo los miembros de una organización en todos sus niveles, consistentes en recopilar información de los entornos internos y externos. Esa información se filtra por un proceso colectivo que le da sentido, del cual resultan interpretaciones compartidas y útiles para motivar acciones que produzcan cambios duraderos en el comportamiento y teorías en uso organizacionales. (p. 417).

La organización inteligente se encuentra relacionada a un proceso dinámico, continuo y de realimentación de aprendizaje de su gente y depende de la preocupación de su capacidad para aprovechar el potencial que tiene en su recurso humano y convertirlo en capital humano. Existen diversos factores que potencian el aprendizaje organizacional, ver Cuadro 5.

La organización inteligente promueve en forma proactiva ese aprendizaje, motivando y apoyando al personal en la consecución del propósito común a través de una clara visión corporativa.

**Cuadro 5:** Factores que facilitan la capacidad de aprendizaje organizacional

<b>Factor</b>	<b>Interpretación</b>
1. Evaluación imperativa	Interés en los acontecimientos externos y en la naturaleza del entorno. (...).
2. Diferencial de rendimiento	Percepción compartida de una diferencia entre el estado de rendimiento actual y el deseado. (...).
3. Preocupación por mediciones	Dedicación de esfuerzos considerables a definir y medir factores clave cuando se entra en nuevas áreas. (...).
4. Actitud de experimentación	Apoyo a la búsqueda de soluciones. (...).
5. Ambiente de apertura	Facilidad de acceso a la información. (...).

**Fuente:** Comportamiento Organizacional, p. 420, Kinicki, A., y Kreitner, R., 2004, México.

### 2.3 Categorías de Análisis

Las categorías de análisis son procesos clasificatorios según los cuales la investigadora intentará encontrar respuesta al problema definido anteriormente. Tomando en consideración el carácter cualitativo de este trabajo de investigación, las categorías emergen de la investigación, sin embargo el manejo de la literatura especializada del área, la experticia de la investigadora y sobre la base de los objetivos específicos reforzados por el diagnóstico realizado en la organización deportiva sugieren que un plan de comunicación pudiera generar tres categorías de análisis: Identidad, Imagen y Elementos Organizacionales. Estas categorías se relacionan coherentemente con el área temática, la situación problemática, las interrogantes y los objetivos de la investigación. Ver cuadro 6.

**Cuadro 6.** Categorías de análisis

<b>Área temática</b>			
Organización deportiva			
<b>Problema de la investigación</b>			
Poca presencia de la Federación Venezolana de Rugby en los medios de comunicación venezolanos que conlleva al poco conocimiento de la disciplina en el país.			
<b>Objetivo General</b>			
Proponer un Plan de Comunicación Integral a la Federación Venezolana de Rugby en base a un estudio de identidad e imagen			
<b>Pregunta de investigación</b>	<b>Objetivo específico</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub-categoría</b>
¿De qué manera se muestra la Federación Venezolana de Rugby a sus públicos?	-Conocer la opinión de los dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a los atributos que caracterizan la organización.	Identidad	-Filosofía Corporativa -Cultura Corporativa -Comportamiento -Identidad Gráfica Visual -Públicos -Cultura organizacional
¿La situación actual del rugby venezolano como organización deportiva, domina una adecuada comunicación que asegure la promoción y fortalecimiento de la disciplina deportiva?	-Analizar y comprender la realidad comunicacional de la Federación Venezolana de Rugby con respecto a su identidad e imagen en opinión de sus federados. -Proponer un plan de comunicación integral para la Federación Venezolana de Rugby	Elementos organizacionales	-Comunicación -Plan de Comunicación -Promoción -Posicionamiento -Sistema deportivo venezolano -Selecciones femeninas

**Cuadro 6: (Cont)**

¿Cómo perciben a la Federación Venezolana de Rugby los diferentes actores y participantes de la disciplina en el país?	- Interpretar la imagen proyectada por la Federación Venezolana de Rugby de acuerdo a la opinión de sus federados	Imagen	- Reputación - Interconectividad - Comunidad
--	---	--------	--

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

En atención a las mencionadas categorías y sub-categorías de análisis es importante conocer sobre cada una de ellas.

#### 2.4. Identidad

Rey (2008) define la identidad corporativa como “la totalidad de los modos en que la organización se presenta a sí misma”, es decir quién es, qué hace, cómo lo hace, de dónde vengo y a dónde quiero llegar.

Del mismo modo reduce a cuatro los elementos de la identidad corporativa.

- 1) Filosofía corporativa: concepción global de la organización. Se compone de la misión, valores, visión, objetivos y políticas.
- 2) Cultura corporativa: Se refiere al conjunto de valores y comportamientos que se comparten entre todos los miembros de la organización.
- 3) Comportamiento: Actuaciones funcionales de la organización. Reglamentos, procesos, estructuras, eventos, planificación, entre otros. Del mismo modo la determinación de cómo la visión y la historia marcan el comportamiento de los actuales y futuros integrantes.
- 4) Identidad visual corporativa: Conjunto de elementos que traducen gráficamente la esencia de la organización. Estos elementos deberán estar

regulados por códigos combinatorios que determinen el color, forma, usos y desusos.

Para la Federación Venezolana de Rugby, estos cuatro elementos básicos constituyentes de identidad pueden definirse de la siguiente manera:

### **1) Filosofía Corporativa:**

Como se reflejó anteriormente, la filosofía corporativa refleja la carta de identidad la organización, la globalidad del ¿qué es? y ¿cómo está constituida?

**La Misión:** Establece qué es y qué hace la organización. En el caso de la Federación Venezolana de Rugby, la misión está descrita de la siguiente manera:

*“Desarrollar y masificar el rugby a nivel nacional orientando el desarrollo de las categorías infantiles en las escuelas”.*

**La Visión:** Señala a dónde quiere llegar la organización. Es la perspectiva de futuro, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de sus miembros. La FVR la define de la siguiente forma:

*“Promover y fortalecer la práctica de rugby en nuestro país enmarcados en los valores fundamentales de nuestro deporte (respeto, responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo y humildad) y de esta manera todos los participantes puedan insertarse en nuestra sociedad de una manera protagónica y activa exaltando y manteniendo los valores del rugby”*

*En esta organización deportiva venezolana, no se encuentran definidos los ejes estratégicos a través de los cuales alcanzará la misión, es decir, no ha establecidos*

*sus valores. Por este motivo la autora propone la definición de cinco valores fundamentales.*

- *Respeto*
- *Participación*
- *Igualdad*
- *Transparencia*
- *Deportividad*

*Estos cinco valores, además de estar directamente relacionados con la práctica deportiva como derecho universal, reflejan el camino de acciones en una organización participativa, social e inteligente.*

**Los Objetivos** de una organización reflejan, de cierta manera, las metas que ésta se establece y el rumbo dentro de su accionar cotidiano. En la Federación Venezolana de Rugby no están definidos tales objetivos, sin embargo, dentro de lo expuesto en sus estatutos se podrían definir como objetivos los siguientes:

- *Organizar, dirigir y fomentar las competencias de Rugby que se realicen en el país.*
- *Mantener el mayor nexo posible o vinculación con las entidades similares de otros países y las organizaciones internacionales a las que esté afiliada.*
- *Dirigir, coordinar, planificar y controlar las actuaciones de las Asociaciones o Clubes afiliados.*
- *Organizar y reglamentar las competencias de Rugby conforme a las disposiciones reglamentarias de los organismos nacionales e internacionales.*
- *Afiliar en su seno a las Asociaciones o Clubes que cumplan los requisitos establecidos en la Ley del Deporte, su Reglamento y este Estatuto, vigilando*

*la actuación de los mismos, conforme a las disposiciones dictadas por las Asambleas y la propia Federación.*

- *Impulsar con especial interés las actividades de los menores, para lo cual se deberán crear comisiones especiales.*
- *Reglamentar la afiliación de las Asociaciones o Clubes y demás entes relacionados con su actividad.*
- *Aplicar las sanciones que considere a todas las organizaciones y personas naturales relacionadas con la actividad del Rugby, que incurran en violaciones a la Ley del Deporte, su Reglamento, Estatuto, Código de ética o cualquier Resolución de la Federación, siempre que no sea contrario a las Leyes de la República.*
- *Cumplir y hacer cumplir la Ley del Deporte y su Reglamento, así como las disposiciones emanadas del Instituto Nacional de Deportes, y de cualquiera otra institución relacionada con la práctica del Rugby.*

En una organización **las políticas** pueden estar dirigidas a diferentes niveles de acción, políticas administrativas, políticas de producción, políticas comunicacionales, etc.

Al referirse específicamente al plano comunicacional, Isabelle Ockrent, presidente de Entreprises et Médias, citada por Libaert (2009) indica:

“Comunicar es conocer el terreno propio, saber anticipar y reaccionar. Una planificación bien diseñada puede establecer el marco de una política de comunicación más eficaz, siempre y cuando sepan olvidarse de los excesos, que permita concebirla de acuerdo con un modelo dúctil y flexible, para que la reflexión constituya un apoyo y nunca un obstáculo para la acción” (p. 17).

En el caso de la organización de estudio, en el relevamiento documental no se encontró la definición de ninguna política explícita.

## **2) Cultura Corporativa:**

La Federación Venezolana de Rugby es una Asociación Civil con Personería Jurídica y como tal está dirigida por una Junta Directiva compuesta de la siguiente manera:

La Junta Directiva: Es el órgano ejecutivo de la Federación y está integrada por un presidente (Antonio Rodríguez Cisneros), Vicepresidente (Leonardo Chacín), Secretario general (Manuel Salas Aranguren), Tesorero (Carmelo Miranda), 1º Vocal Titular (Gustavo López) y 1º Vocal suplente (Gonzalo Alarcon).

Los cargos de la Junta Directiva de la Federación son ad-honoren y recaen en ciudadanos, mayores de edad, de reconocidos méritos en el deporte venezolano y que no se encuentran sometidos a sanción disciplinaria.

Las máximas autoridades de la Federación están constituidas por:

- La Asamblea General
- La Junta Directiva
- El consejo de Honor

La Asamblea General, integrada por los delegados democráticamente elegidos para cumplir tal función, será la máxima autoridad de la Federación. Sus acuerdos y resoluciones son de obligatorio cumplimiento por parte de las entidades y personas afiliadas.

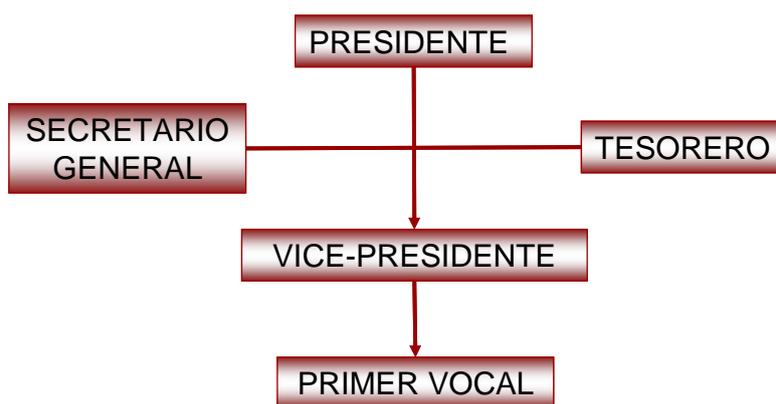
El Consejo de Honor será el máximo rector de los asuntos disciplinarios de los involucrados en el rugby nacional, bien sean atletas o dirigentes. Sus decisiones serán

emitidas en conformidad con todos sus miembros al igual que la apelación de las mismas, de ser el caso.

Las uniones, asociaciones y clubes son organismos autónomos en cuanto a su financiamiento y actividad organizativa, sin embargo deberán rendir a la FVR al momento de realizar actividades de alcance nacional que involucren otros clubes del país.

Las asociaciones y uniones deberán ofrecer sus datos constitutivos a la FVR y calendario de actividades. Cada atleta deberá cancelar un fichaje anual a la Federación lo cual le permitirá participar de manera activa en las competencias del club al que represente.

Atendiendo a los estatutos planteados por la Federación Venezolana de Rugby obtenidos en investigación previa y observación directa de esta organización deportiva, la autora de este trabajo propone un organigrama atendiendo a los niveles dirigenciales de la federación, tal como se ilustra en el gráfico 2.



**Gráfico 2:** Propuesta de organigrama de la FVR  
**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

La Asamblea General como la máxima autoridad de la Federación se clasificará en: a) Ordinaria: Se reunirán por lo menos una vez al año en la sede que fije la Junta Directiva de la Federación Venezolana de Rugby. b) Extraordinaria: Serán convocadas por:

- El Presidente de la Junta Directiva.
- Cuatro (4) miembros de la Junta Directiva.
- Un número de Asociaciones o Clubes que representen por lo menos la tercera parte de la Asamblea, las cuales deberán estar registradas oficialmente en el I.N.D. y cuyos períodos de vigencia no se encuentren vencidos.

Las convocatorias para las Asambleas Ordinarias, Extraordinarias y para los procesos electorales se harán saber a todos los interesados por lo menos con quince (15) días hábiles de anticipación a la fecha fijada, por medio de comunicación personal dirigida al representante legal de la entidad, por correo certificado con aviso de recibo o mediante publicación de un cartel en un diario de circulación nacional o local, según el domicilio de la entidad deportiva que se trate.

### **3) Comportamiento:**

La Federación Venezolana de Rugby es una asociación civil, sin fines de lucro, con personalidad jurídica y patrimonio propio, afiliada a la Federación Internacional de Rugby Amateur (FIRA), a la Unión de Rugby del Caribe (WIRA), a la Confederación Suramericana de Rugby (CONSUR), a la International Rugby Board (IRB), registrada y reconocida por el Instituto Nacional de Deportes (IND) y el Ministerio para el Poder Popular para el Deporte (MPPD).

Está constituida por las Asociaciones y Clubes de Rugby existentes en el país de conformidad con el artículo 35 de la Ley del Deporte.

Fue creada en el año 1992 cuando se organiza como asociación civil con personalidad jurídica bajo la tutela del Instituto Nacional de Deportes (IND) y a su vez del Ministerio del Poder Popular para el Deporte (MPPD), con el fin de dirigir, coordinar, planificar y supervisar el Rugby en todas sus formas y manifestaciones.

En consecuencia, bajo esta organización se constituyen a su vez, las uniones, asociaciones y clubes de rugby de las veinticuatro entidades federales venezolanas.

En la actualidad existen treinta (30) clubes activos en el territorio nacional distribuidos de la siguiente manera:

- Amazonas: Cero (0) clubes.
- Anzoátegui: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).
- Apure: Cero (0) clubes.
- Aragua: Cuatro (04) clubes. Categoría: masculino adulto (01).
- Barinas: Cero (0) clubes.
- Bolívar: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).
- Carabobo: Dos (02) clubes. Categorías: masculino adulto (01) y femenino (01).
- Cojedes: Cero (0) clubes.
- Delta Amacuro: Cero (0) clubes.
- Distrito Capital: Siete (07) clubes. Categorías: masculino adulto (07), femenina (03) y juvenil (04).
- Falcón: Cero (0) clubes.
- Guárico: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).

- Lara: Dos (02) clubes. Categorías: masculino adulto (02) y femenino (02).
- Mérida: Tres (03) clubes. Categorías: masculino adulto (02), femenino (03) y juvenil (02).
- Miranda: Dos (02) clubes. Categorías: masculinos adultos (02) y femenino (01).
- Monagas: Cero (0) clubes.
- Nueva Esparta: Dos (02) clubes. Categoría: masculino adulto (02).
- Portuguesa: Cero (0) clubes.
- Sucre: Cero (0) clubes.
- Táchira: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01) y juvenil (01).
- Trujillo: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01), femenino (01) y juvenil (01).
- Vargas: Cero (0) clubes.
- Yaracuy: Un (01) club. Categoría: masculino adulto (01).
- Zulia: cuatro (04) clubes. Categoría: masculinos adultos (03), femenino (01) y juvenil (02).

*Total:*

- Equipos masculinos adultos (activos): Treinta y un (31).
- Equipos femeninos (activos): Doce (12).
- Equipos juveniles (activos): Diez (10).

Cada estado representará una asociación en conformidad con sus clubes y las uniones serán determinadas por regiones (según clubes activos) de la siguiente manera:

- Unión Caracas: Distrito Capital y Miranda.
- Unión Occidental: Táchira, Trujillo, Mérida y Zulia.
- Unión Centro Occidental: Aragua, Carabobo, Lara y Yaracuy.

- Unión Oriental: Anzoátegui, Bolívar y Nueva Esparta.

El domicilio legal de la Federación Venezolana de Rugby está en la Calle La Florencia, centro de servicios La Florencia, piso 1 oficina 1-1 vía Mariche al lado de USM, Caracas – Venezuela. Esta oficina se utiliza en algunas oportunidades como espacio de reuniones de la Junta Directiva, además de funcionar como domicilio para las organizaciones nacionales e internacionales a las cuales se encuentra adscrita la FVR.

La FVR incide en todo el territorio de la República Bolivariana de Venezuela, incluso en los estados donde no se encuentre activo ningún club de rugby, puesto que es parte de su deber institucional la promoción y proyección del rugby como disciplina deportiva.

La FVR trabaja de forma directa y conjunta con las uniones y asociaciones del país. Ésta es responsable de regir las actividades constitutivas, deportivas y disciplinarias de sus organismos adjuntos e integrantes (atletas y dirigentes).

La Federación, así como las Asociaciones o clubes, se mantendrán ajenas a toda injerencia política, racial, religiosa, y toda cuestión que no tenga que ver con el deporte, salvo actividades de tipo filantrópico y cultural.

Su existencia se fundamenta en el derecho que tienen todos de practicar el Rugby como deporte de su preferencia, sin discriminación de edad, sexo o condición social, con las limitaciones que en el orden del resguardo de la salud física, mental y disciplinaria, establezcan las Leyes, Reglamentos y Resoluciones.

En el año 1998, la FVR se une a la International Rugby Board (IRB), ente rector del rugby a nivel mundial y que permitió al seleccionado masculino de mayores

participar en los encuentros eliminatorios para los mundiales de Australia 2003 y Francia 2007 sin obtener ninguna clasificación hasta el momento.

Del mismo modo es miembro de la Federación Internacional de Rugby Amateur (FIRA) y la Unión de rugby del Caribe (WIRA). En la Confederación Suramericana de Rugby (CONSUR) la selección de mayores pertenece al grupo “B” junto a Brasil, Colombia, Costa Rica y Perú. En la categoría femenina (única) la FVR fue el organizador y anfitrión el Primer Suramericano de Rugby Femenino celebrado en la ciudad de Barquisimeto en el Estado Lara en el año 2004 y desde entonces ha participado ininterrumpidamente en este evento anual.

A partir del primero de febrero de 2010, la FVR a través del IND ha sido reconocido ante el Comité Olímpico Venezolano (COV) haciendo del rugby en Venezuela un deporte olímpico y abriendo paso a la participación en los juegos olímpicos Río 2016 luego de que el Comité Olímpico Internacional incluyera a esta disciplina deportiva dentro de las ediciones olímpicas regulares.

#### *Realidad económico-financiera*

La FVR es una organización pública adscrita a un instituto nacional (IND, adscrito a su vez al MPPD), por tal motivo éste vela por el desarrollo jurídico administrativo de las actividades de la FVR. Del mismo modo, al ser una asociación civil, obtiene ingresos financieros aportados por el sector privado, los cuales provienen actualmente de la organización Sanitas Venezuela.

Finalmente esta institución crea un fondo monetario de competencia derivado del aporte de cada jugador perteneciente a un club del territorio nacional por medio de una ficha anual equivalente a una (01) Unidades Tributaria, es decir, 65 Bolívares fuertes.

### *Uniones y Asociaciones*

Las uniones de rugby en Venezuela son una agrupación “simbólica”, puesto que en la estructura organizativa del deporte venezolano no se encuentra contemplada, sin embargo es el caso específico de esta disciplina, son las uniones las encargadas de organizar las ligas (campeonatos) anuales que derivan en una final nacional de clubes organizada directamente por la FVR. Del mismo modo cada Unión representa una estructura independiente y se constituye por una Junta Directiva y se regula a través de un Consejo de Honor, al igual que las asociaciones.

En las asociaciones, reconocidas en la estructura firmal, la organización es la misma pero en el campo de acción se acota a un estado específico. Ambos organismos reportan directamente a la FVR.

#### **4) Identidad Visual**

La identidad de la FVR está constituida por los elementos propios de la organización desde su nacimiento. Estos elementos son los que le otorgan su definición como ente social y deportivo dentro del sistema venezolano.

##### *Nombre*

Según la tipología de Chaves (1994) pertenece al grupo de los descriptivos pues señala indudablemente la actividad que desarrolla la organización. De igual modo tiene un uso de contracción con la que popularmente se identifica y que en algunas oportunidades acompaña el logotipo (FVR).

Ries y Trout (2002), al hablar del nombre de una organización indican que éste debe tener en cuenta las abreviaturas taquigráficas o fonéticas que se le otorguen, en el caso de la Federación Venezolana de Rugby, verbalmente es conocida, dentro del ámbito rugbístico como “La Federación”, sin embargo al momento de plasmar su

nombre es comúnmente conocida por sus siglas FVR, las cuales son usadas por los públicos a partir del uso oficial por parte de la organización misma en sus textos, logotipo y demás elementos de identidad visual.

Las selecciones nacionales de rugby quisieron ser reconocidas en sus inicios como “Las Orquídeas”, flor nacional venezolana y centro del logotipo de la FVR y sus seleccionados. Sin embargo y debido al fuerte posicionamiento del equipo nacional de fútbol de mayores en los últimos cinco años, también se han reconocido los equipos representantes de Venezuela en eventos internacionales como “La Vinotinto”.

### *Logotipo*

El logotipo puede ser definido como la pieza gráfica que identifica de primera mano a la organización dentro de lo visual, agregando nuevas capas de significación. Para Chaves (1994), el logotipo es la versión gráfica estable del nombre de la marca.

Los imagotipos son las imágenes estables y muy pregnantes que permiten distinguir a la organización. Según Chaves (ob. cit) es requisito fundamental la memorabilidad y su capacidad de diferenciación.

Desde la creación de la Federación Venezolana de Rugby y la participación de sus selecciones nacionales en eventos internacionales, se ha buscado ese ícono gráfico que represente de mejor manera esta organización deportiva. Como es común en organismos cambiantes, éste ha sufrido ciertas modificaciones a lo largo del tiempo y que han obedecido – tal vez- a las necesidades del entorno.

En la actualidad podemos ver en textos oficiales de la FVR, así como en páginas web donde la FVR debe mantener una unidad de criterio importante, que existe más

de un logotipo que identifica la organización creando dudas en los públicos (ver gráfico 3), lo cual significa un nuevo obstáculo entre la identidad de la organización y su proyección.

El logotipo de la FVR está basado, en todas sus variaciones, en la flor nacional de Venezuela, La Orquídea, del mismo modo se apoyan en el color oficial de las selecciones venezolanas (en diferentes tonalidades), el vinotinto o bordó.

Logotipo inicial de la FVR	Variación de Logotipo inicial de la FVR
	
Logotipo de mayor uso	Logotipo más reciente
	

**Gráfico 3.** Logotipos de la FVR.

**Fuente:** Recopilación de Zerpa, M. (2010).

En base a los elementos expuestos anteriormente, se pueden desglosar varios puntos importantes derivados del mensaje semiótico:

- La identidad gráfica de la FVR es de tipo descriptivo y toponímico, puesto que se basa en la flor nacional de Venezuela, La Orquídea; en diferentes variaciones y sentidos modernos y minimalistas.
- No posee un símbolo corporativo, puesto que el logo es usado de manera global en las comunicaciones e identificaciones de la organización.
- Los colores corporativos de la FVR son el blanco y vino tinto o bordó.
- La tipografía corporativa no se encuentra definida, puesto que en la versión original del logotipo se muestra la contracción del nombre de la organización (FVR) y en su variación se perfila el nombre completo, sin embargo, en las versiones más recientes, no se utiliza ningún tipo de fuente.

Este conjunto de elementos demuestran que la identidad visual de la FVR se conjuga en una asociación de estilo estructural, analógica y alegórica puesto que en sus variaciones existe un encaje global con la disciplina deportiva, líneas ovaladas que emulan el balón de rugby, o directamente el jugador en un movimiento característico del deporte que representa.

Finalmente esto se traduce en una función asociativa de la organización, enmarcada en una estrategia monolítica caracterizada por un estilo único de la actividad que desempeña.

Vistos los elementos de identidad definidos por Rey (2008), aplicados a la FVR y retomando el concepto, se hace oportuno estudiar lo señalado por Villalobos y otros (2000), quienes afirman que la identidad viene a ser un vehículo que da una proyección coherente y cohesionada, de una organización, una comunicación visual sin ambigüedades. Es un aglutinador emocional que mantiene unida a la

organización, una mezcla de estilo y estructura, que afecta el qué haces, dónde lo haces y cómo lo explicas.

Todo lo que una empresa tiene, hace y dice es expresión de la identidad corporativa, que no son sólo los logotipos y símbolos, ésta es una exageración del papel del diseño, los referentes visuales. La elección de los colores y símbolos, el estilo, la tipografía, un folleto de prestigio, son signos visibles de una organización. Debido a esto se puede afirmar que es necesario mantener una coherencia visual en todas las comunicaciones que una empresa realiza; folletos, papelería, páginas Web.

La identidad corporativa de una empresa es su carta de presentación, su cara frente al público; de esta identidad dependerá la imagen que se formará de la organización.

Desde este punto de vista, la identidad corporativa proporciona beneficios, puesto que aumenta el nivel de reconocimiento de la organización, aporta mayor confianza a los empleados o voluntarios, ahorra los costos por estandarización, aumenta su conocimiento público, entre otras cosas. En resumen, una imagen más apropiada en el área de acción.

#### **2.4.1. Los Públicos**

Como indica Scheinsohn (2009), “cada público tiene necesidades, expectativas y lenguajes propios; esto hace necesario elaborar una mezcla de medios y mensajes, ya que un solo mensaje no será eficaz con todos los públicos”. (p. 77)

Sanz de la Tajada (1996), destaca la importancia de diferenciar los grupos de individuos que conforman el entorno de la empresa, y sus diferentes intereses, percepciones y expectativas.

En este planteo se destaca la importancia de la identificación de tales públicos y la planificación de acciones de comunicación específica para cada uno de ellos. Del mismo modo se exalta que la relación de la empresa no se produce exclusivamente con cada uno de sus públicos, sino que existe un entramado de relaciones de influencia que median esa relación. Influyen también las demás corrientes informativas, ajenas a la organización, que producen la imagen no controlada.

El autor propone también la utilización de técnicas de segmentación y tipología de públicos.

- Habla de “públicos” (en plural) y no de “público”
- Indica que existe una necesidad de definir los públicos-objetivos a quienes se dirigirán las acciones de comunicación.
- Conocer el perfil de los públicos-objetivos (características demográficas, socioculturales, etc.)

Finalmente, la clasificación de los públicos deberá, según Sanz de la Tajada (ob. cit), enmarcarse dentro de tres grandes tipos:

- Públicos internos
- Públicos externos
- Públicos externos con tratamiento privilegiado (debe ser tratado como público interno a efectos de la comunicación).

Esta clasificación debe lograrse a través de la ponderación de los públicos en función de los objetivos de la empresa.

Por tal motivo y sobre la base de este comentario, puede crearse un listado de públicos incidentes en las actividades de la Federación Venezolana de Rugby, tales como:

***Públicos internos:***

Atletas  
Junta Directiva  
Colaboradores  
Colaboradores potenciales.  
Administrativos  
Uniones  
Asociaciones  
Clubes

***Públicos externos:***

Universidades  
Clubes deportivos  
Escuelas  
Colegios  
*Gobiernos:*  
Nacional  
Estadal  
Municipal  
Comisión Sudamericana de Rugby  
(CONSUR)  
Comité Olímpico Internacional (COI)  
International Rugby Board (IRB)

***Públicos externos con tratamiento privilegiado:***

*Medios de Comunicación:*

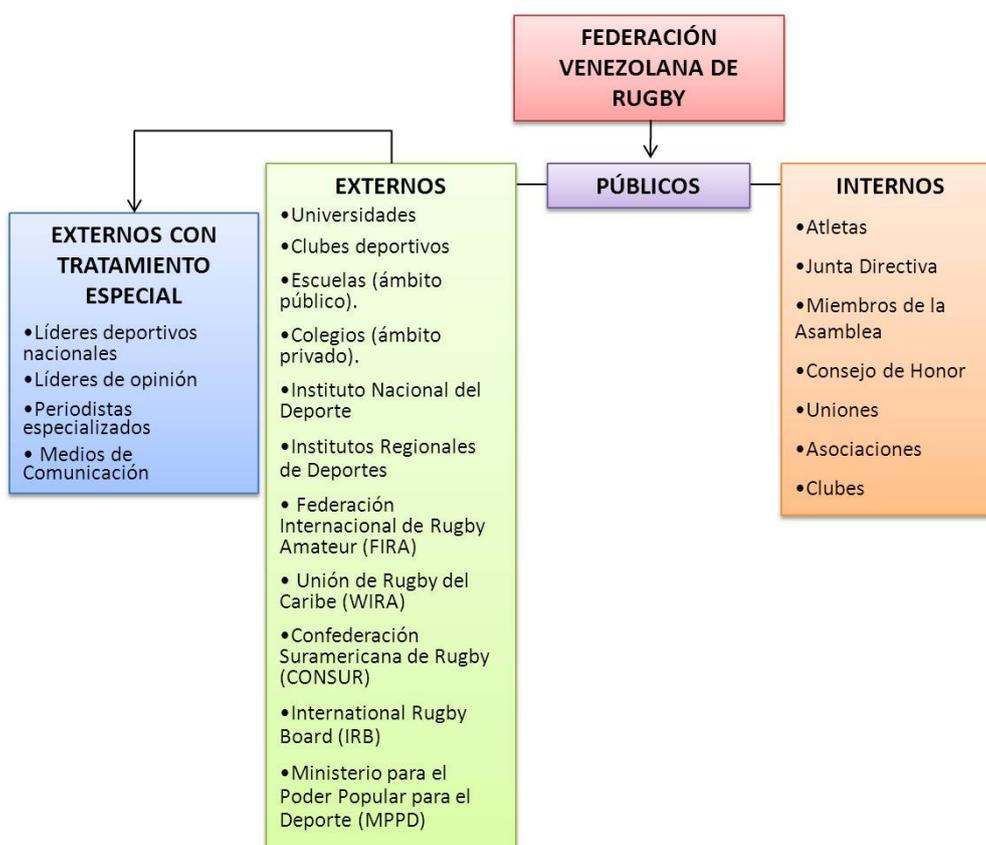
Estadales  
Privados  
Especializados  
Masivos  
Especializados  
TV  
Radio  
Gráficos

*Líderes de opinión:*

Periodistas  
Escritores

Educadores  
Políticos  
Deportistas

En función de este listado de instituciones, organismos y personas a tomar en cuenta para las comunicaciones y acciones de la FVR, se desarrolló la siguiente propuesta de mapa de públicos:



**Gráfico 4:** Propuesta de Mapa de públicos FVR  
**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

Se puede afirmar sin riesgo al error, que el principal público externo de la organización son sus atletas. Los atletas son el deber ser de una organización deportiva a nivel regional o nacional. Es hacia ellos que deben dirigirse todos los

esfuerzos organizativos y comunicacionales asegurando la permanencia de quienes se encuentran practicando y la difusión de las bases de la disciplina que pudieran, eventualmente, atraer nuevos jugadores y jugadoras en las diferentes categorías que se han desarrollado en el país.

El público interno está constituido básicamente por todas las formas de organización en las que se apoya la Federación para su funcionamiento. Desde el mayor ente rector de la disciplina deportiva hasta la célula más particular y sectorial como lo son los clubes deportivos.

#### **2.4.2. Cultura organizacional**

Podemos decir que la cultura de una organización se conforma de la conjunción de elementos que le dan vida, desde la visualización de un futuro próximo, hasta la actitud asumida por sus integrantes al momento de trabajar sinérgicamente.

La cultura organizacional es un conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización. Al respecto Kinicki A., y Kreitner, R. (2004) exponen:

...la cultura influye de dos maneras en el comportamiento organizacional los empleados llevan con ellos su cultura social al trabajo, en la forma de costumbres y lenguaje. La cultura organizacional que es un producto secundario de la cultura social, a su vez afecta a los valores, ética, actitudes, supuestos expectativas del individuo. (p. 58).

La cultura organizacional se desprende de la cultura social y se mantiene interconectada a ella, es un lazo indisoluble que las une. Todo el bagaje cultural del cual está provisto el individuo se inserta en la organización junto con él, enriqueciendo la cultura organizacional en la mayoría de los casos.

La misión, visión, valores y objetivos de una organización constituyen los pilares fundamentales de una buena cultura organizacional. El recurso humano que constituye la organización debe tener pleno conocimiento de estos elementos, lo que permitirá el funcionamiento engranado de las acciones de la institución.

Rey (2008), indica lo siguiente: “de nada sirve persuadir a los públicos externos si adentro de la organizaciones no hay plena convicción de la misión, los valores y el rumbo que tiene la empresa, así como el convencimiento de quienes laboran ahí están en el lugar en el que quieren estar, trabajando para lograr los mismo objetivos que sus colegas y sus directivos pretenden alcanzar”. (p .09).

En cuanto a la visión de una organización, ésta debe ser motivadora que impulse fuertemente a dicha organización a llegar a ese estado ideal al tiempo que pueda ser reorientada o redirigida en función de los cambios en el entorno organizacional. Serna Gómez (2003) expone a propósito:

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (p. 23)

La alta gerencia debe establecer claramente cuál es la visión de la organización y asegurarse que la información de la visión sea conocida por todos los integrantes de la organización.

Otro elemento importante que acompaña a la visión es la misión. Ella define el – para qué – ha sido concebida dicha organización y es imprescindible que sea compartida con todos los miembros. David (1994) se refiere a la misión como

“aquella que describe el propósito, los usuarios, los productos y servicios, la filosofía y la tecnología básica de la organización” (p. 79)

En cuanto a los valores es importante interpretar que la organización es producto del intelecto humano, además integrada por personas, lo cual hace que esa organización esté supeditada a las cualidades y defectos, motivaciones y valores de esas personas. Según Escobar (2005) “La importancia de los valores en la ética y, en general, en la vida humana, es decisiva. Los valores en cuanto a directrices para la conducta, son los que dan a la vida humana, tanto individual como social, su sentido y finalidad”. (p. 109).

Por este motivo es fundamental contar con una definición clara y reconocida de los tres elementos fundamentales de la cultura organizacional, la misión, visión y valores.

## **2.5. Elementos organizacionales**

Los elementos organizacionales están conformados por cada uno de los puntos que constituyen la organización. Sumado a los pilares fundamentales que constituyen la identidad e imagen de la organización, es necesario agregar otros elementos definitorios en el funcionamiento de la misma.

### **2.5.1. Comunicación**

La comunicación no es un acto singular, sino plural. Se necesita más de un actor para establecer un acto comunicativo, tal como lo ilustra el ejemplo de Simon (2004) que ilustra la situación de un condenado al encierro, absolutamente aislado entre gruesos muros y paredes imposibles de escalar quien termina muriendo y sin comunicación.

Hoy en día, el personal que pertenece a las diferentes instituciones cuyo propósito primordial esté representado en proyectar su imagen corporativa, debe estar preparado para manejar conflictos interpersonales e institucionales, puesto que ellos surgen porque los miembros que allí laboran, poseen creencias, sentimientos y deseos divergentes, que al no manejarse con cuidado, pueden causar en los sujetos sentimientos de inseguridad, exclusión, irritación y frustración. Asimismo, gran parte de los problemas personales, sociales y laborales, repercuten en la conducta, producen frustraciones provocando ansiedad y angustia, que obviamente la proyectan en la institución en la cual se desempeñan.

Esta situación puede prevenirse por medio de una comunicación organizacional y responsable, que permita unificar criterios entre los trabajadores en relación a lo que significa proyectar la imagen corporativa de la institución. En este sentido, según lo expuesto por Rosales (2000), “una imagen corporativa se basa en valores humanos beneficiosos para la comunicación interpersonal” (p. 16), dado que una vez que un individuo comprende las metas, derechos y comportamientos, aprecia con prontitud su valor de promover el desarrollo de conceptos saludables de autoestima y habilidad interpersonal afectiva y de desarrollo personal.

De allí, se infiere que la aplicación correcta de la comunicación organizacional puede establecer un clima adecuado, donde el personal de determinada organización, controle su comportamiento (siendo más seguro y más expresivo sin llegar a la hostilidad y agresividad), y obtenga provecho de la interrelación personal. En relación con lo expuesto, Torres (1997) define la comunicación organizacional como:

La habilidad de expresar sentimientos y percepciones de elegir como reaccionar y de hablar de derechos cuando es apropiado. Esto con el fin de elevar la autoestima y de ayudar a desarrollar la confianza para expresar el acuerdo o desacuerdo cuando se cree que es importante e incluso pedir a otros un cambio en su comportamiento. (p. 17).

Al analizar la definición, se asume que el autor reconoce la comunicación organizacional como un proceso activo, directo y franco, dado que transmite igualdad y voluntad para negociar. Dentro de este contexto Villalobos (2000), opina que la meta principal de la comunicación organizacional consiste en mejorar la imagen corporativa de la institución.

La Comunicación Institucional es una “recopilación de la totalidad del material comunicacional y características significativas del medio institucional concreto (entorno, equipo humano etc.)”. Chaves (1994).

A los mensajes de la organización deben sumarse los generados por otros organismos (uniones, asociaciones o clubes representados u otras organizaciones) que operan bajo la misma rama de acción; mensajes voluntarios, involuntarios y residuales; rumores; contingencias del entorno: la imagen del sector deportivo, de gobierno y del país.

Esos mensajes pueden distorsionar la intención comunicacional, por lo tanto deben ser tomados en cuenta al momento de planificar las acciones.

Scheinson (2009) define dos niveles de comunicación, el táctico y el estratégico. En el primero se refiere a las técnicas y herramienta empleadas en la comunicación, que en una gestión estratégica de la comunicación cumplen funciones de enmarcado y contención de las tareas operacionales.

En el segundo nivel comunicacional, se debe presentar un método concreto de gestión o articular la comunicación táctica como estrategias

Comunicaciones a nivel táctico: publicidad, promoción, sponsoring, relaciones públicas, difusión periodística, lobbying, comunicación con los empleados.

“Comunicación estratégica: procura delinear un sistema integrador, sinérgico y coherente a través del cual se articulen todas las comunicaciones de nivel táctico”. (ob.cit. p. 13)

Por lo general las organizaciones, sobre todo las que no tienen fines comerciales, no tienen la costumbre de hablar en primera persona y asumir directamente posiciones comunicacionales expresas, sin embargo resulta necesario en muchos casos y en el resto, recomendable.

La comunicación institucional es la manera de generar un nombre y apellido a la actividad que se realiza (marca) y diferenciarla del resto de los competidores del área.

Como indica Scheinsohn (ob. cit.) “Cuando una organización deja de comunicar no quiere decir que los públicos no perciben un mensaje de ella. La no comunicación se traduce directamente en comunicación negativa” (p.21). La no comunicación únicamente ayudará a que la organización llegue más rápido a su fin.

Por otra parte, no es necesario comunicar todo lo que se sabe, todos los datos que se manejan, para Ries y Trout (2002) en su libro Posicionamiento, la comunicación es como la arquitectura, modelos simples son más relevantes que los complejos que caen en la sobre comunicación y que al final dicen muy poco, “uno tiene que depurar el mensaje para que entre en la mente. Es necesario eliminar las ambigüedades en éste, simplificarlo y, luego, simplificarlo aún más si se pretende dejar una impresión perdurable” (p. 9)

Una organización puede decidir en qué nivel comunica, también de qué manera planifica las acciones de esa comunicación. Los niveles de un plan comunicacional variarán según las necesidades del entorno interno y externo de la organización. La decisión de no comunicar no puede dejarse al azar o al desdén en la planificación. El

hecho de no comunicar trae consecuencias irremediables a un organismo vivo y con necesidades cambiantes, más aún dentro del campo deportivo donde la relevancia de los atletas, sus aciertos y desaciertos, representan el sentido y existencia del resto de las actividades. En una organización deportiva, el comunicar es tan fundamental como el desempeño de los atletas que la conforman.

El sistema de comunicaciones establecido por la FVR se perfila como reaccionario, de acción diaria, basado en elementos informales bajo un lineamiento vertical, unilateral, donde sólo se comunica lo referente a convocatorias nacionales dirigido a los atletas por medios impersonales (redes sociales) con poca precisión y sin ningún seguimiento de resultados.

Según lo indicado, se puede asumir que la comunicación organizacional puede proyectar la imagen corporativa de la FVR como organización deportiva en la medida que sus integrantes expresen lo que piensan, escuchen las críticas evaluadas y su pertinencia. A partir de este proceso podrá establecerse la negociación y cambios de comportamiento deseables con los demás compañeros de trabajo, para lograr recompensas sociales significativas, y obtener así mayor satisfacción en las actividades laborales y en el ejercicio de su trabajo.

Vista y analizada la importancia que tiene la comunicación para que pueda darse la proyección de la imagen corporativa de una institución, se ratifica la significación de que los miembros que integran la FVR, compartan una comunicación organizacional que beneficie al grupo y por lo tanto, consideren los posibles factores que pueden afectar el hecho comunicativo y de esta manera, ver en la comunicación el mejor medio para alcanzar el éxito dentro de dicha institución y por lo tanto, proyectar su imagen corporativa.

Ha habido iniciativas sobre la concreción de puesta en práctica de herramientas comunicativas desde internet, sin embargo en la actualidad sólo se recurre a las redes sociales (Facebook y Twitter) para emitir informaciones de carácter nacional y que deben llegar a jugadores, entrenadores, representantes y dirigentes y que son enviadas en una única versión para diferentes públicos.

### 2.5.2. Plan de comunicación

Una de las subcategorías de los elementos organizacionales está referida a los planes de comunicación y se hace imprescindible ahondar en el tema reseñando calificados autores en este tema.

El punto de partida de cualquier acción comunicacional se establece en el hecho de conocer la respuesta a las cinco interrogantes propuestas en el modelo de Harold Lasswell; ¿quién dice?, ¿qué dice?, ¿por qué canal?, ¿a quién?, y, ¿con qué efecto?, sin embargo se pueden considerar, gracias a los cambios y las necesidades informativas modernas, otros elementos necesarios para un amplio conocimiento del instrumento y sus alcances. Preguntas como: ¿dónde?, ¿cuándo?, y ¿por qué? Se hacen necesarias también para la elaboración de un plan de comunicación (cuadro 7).

**Cuadro 7:** Interrogantes del plan de comunicación

¿Quién?	¿Quién debe expresarse en la organización?	El presidente de la FVR como elemento núcleo. Presidentes de uniones/ asociaciones como aportadores a la base gerencial.
¿Qué dice?	¿Cuál es el contenido y forma del mensaje?	Técnico deportivo, de invitación a la acción y participación.
¿Por qué canal?	¿De qué manera deben definirse los medios de la comunicación?	Publicidad, relaciones de prensa, relaciones institucionales, según sea el caso y el público a comunicar.

**Cuadro 7:** (Cont)

¿A quién?	¿Quiénes son los destinatarios de la información?	Atletas, autoridades locales, público en general.
¿Con qué efecto?	¿Cuáles son las consecuencias de la comunicación?	Establecer objetivos relacionados a la proyección de imagen positiva y posicionamiento.
¿Dónde?	¿Cuál es el lugar geográfico de la comunicación?	Venezuela con proyección a Latinoamérica y el mundo.
¿Cuándo?	¿En qué momento hay que comunicar?	Período de cinco años. Enero 2011 – enero 2016.
¿Por qué?	¿Cuál es el objetivo de la comunicación?	Reforzar una imagen positiva y lograr el posicionamiento de la disciplina deportiva en Venezuela.

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

La finalidad de tener un Plan de Comunicación en su empresa es mejorar el posicionamiento y la imagen de su organización ante sus diferentes públicos objetivos, tanto internos como externos. El éxito es conseguir llegar a todos ellos de una forma rápida, sencilla y en el momento adecuado. García, L (2010), Centro para empresas y profesionales Microsoft.

En la continuación de la revisión de literatura sobre planes de comunicación se encuentra en la Revista Latina de Comunicación Social, en su edición 48 (2002), la opinión de la Licenciada Ana Hernández, la cual indica:

“Los planes de comunicación se conciben para definir los criterios básicos de comunicación (interna, externa y marketing) durante un período largo de tiempo (ejemplo 4 años) y los criterios básicos con carácter anual. Es decir que por una parte se fijará el objetivo general de comunicación y por otro el correspondiente al año en curso como patrón básico de trabajo” (s/p)

En el mismo orden de ideas, Brotons (2005) indica que “la puesta en marcha de un plan de comunicación exige previamente las directrices políticas de la organización y el análisis de sus necesidades. Una vez conocidos éstos, el Plan determinará los objetivos de comunicación, así como las estrategias, prioridades y formas, los medios

económicos, presupuestos humanos y técnicos, los instrumentos de comunicación a utilizar, los mecanismos de control y evaluación y de ajuste y de corrección del plan”.

Para Capriotti (2009) en su libro “Branding Corporativo” el plan de comunicación “representa el proceso de planificación general de toda la actividad comunicativa de la organización, que permita transmitir el Perfil de Identidad Corporativa de la entidad y que colabore en el logro de los objetivos finales de la misma” (p. 321)

Siguiendo la definición de este autor, para que una organización diseñe un plan de comunicación debe conocer a quién se desea llegar, qué se quiere transmitir, cómo se va a lograr y cómo sabrá que el plan es efectivo, es decir, se deben tener claros los públicos, el mensaje, el o los medios y la medición de la efectividad del plan, sólo de esta manera se podrán generar acciones en concordancia con la misión y visión de la organización y que proyecten una imagen lo más cercana posible a la realidad institucional.

Existen tres pasos fundamentales en la creación de un plan de comunicación: investigación-planificación-implementación, las cuales funcionan de manera cíclica, pues al llegar al momento de evaluación, se deben crear nuevas estrategias de cambio o afianzamiento del mensaje según sea el caso. Para estos tres pasos, Capriotti (op. cit) ha creado diversas sub-etapas tal como lo indica el Cuadro 8:

**Cuadro 8:** Sub-etapas del Plan de Comunicación

<b>Investigación</b>	Auditoría de la Emisión
	Auditoría de Recepción
<b>Planificación</b>	Selección de los Públicos de Comunicación
	Definición de los Objetivos de Comunicación
	Planeamiento de la Estrategia de Comunicación
	Selección de las Acciones Técnicas de Comunicación
	Definición de la Programación

**Cuadro 8:** (Cont)

<b>Implementación</b>	Ejecución del Plan de Comunicación
	Evaluación del Plan de Comunicación

**Fuente:** Capriotti, P. (2009). Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa (p. 233)

Referida a la primera etapa, en la auditoría de emisión se deben establecer los criterios de comunicación, es decir, quién comunica, a quiénes se dirige, cómo se les habla, las herramientas disponibles para la transmisión del mensaje y el nivel de captación de la información. Esto se logrará analizando a los públicos, su entorno y los medios de comunicación disponibles para llegar a ellos.

Igualmente importante es la recepción de ese mensaje, antes de planificar las acciones es imperativo conocer las necesidades de información de esos públicos. Teniendo el conocimiento de a quiénes comunicar, es el momento de delinear qué quieren saber de la organización y cómo se puede ordenar el mensaje para que sea recibido de la mejor manera.

Habiendo realizado los procesos investigativos inherentes al proceso de comunicación, llega el momento de diseñar la herramienta, el plan, las estrategias; para lo cual y siguiendo el esquema mencionado, se tendrá que definir del mapa de públicos y cuáles son las expectativas que éstos tienen sobre la organización.

Seguidamente debe establecerse cuál es el objetivo de hacerles llegar los mensajes a determinados públicos. El objetivo debe expresar claramente la intención, la acción a modificar y el plazo temporal en el cual pretende lograrse, estableciendo la medida de las acciones comunicativas.

La estrategia contendrá los planteamientos y guías de toda la acción comunicacional comprendida desde la propuesta hasta la revisión. Dichas acciones

deberán ir acompañadas de técnicas, actividades, medios, periodistas y demás elementos considerables dentro del desarrollo del mensaje que se desea transmitir. Capriotti (op. cit) hace referencia a las actividades de utilización más común dentro de un plan de comunicación:

**Cuadro 9:** Actividades en un Plan de Comunicación

- Publicidad convencional
- La relación con los medios de comunicación
- La organización de eventos
- Identidad Visual
- Comunicación en internet (página web, blogs corporativos, foros de discusión, espacios y/o perfiles en redes sociales, etc.)
- Comunicación de base de datos
- Comunicación en el producto (señalización, identificación, etc.)
- El Patrocinio y/o Mecenazgo
- Participación en ferias de muestras
- Comunicación interna
- Comunicación de crisis
- Merchandising
- Product Placement
- Publicaciones y folletos informativos

**Fuente:** Capriotti, P. (2009). Comunicación del Perfil de Identidad Corporativa (p. 248).

El programa de comunicación permitirá determinar cuál es el momento más adecuado para transmitir cada mensaje, por tal motivo es conveniente realizar un calendario donde se especifique cada estrategia, la acción correspondiente y el momento en el cuál se deba realizar. Desde este lugar se facilita el paso a la implementación de la comunicación como punto final para el cierre del diseño, ejecutando el plan y otorgándole una valoración a cada una de las acciones implementadas, de esta manera se tendrá un resultado por sector de acción otorgando el conocimiento necesario que permitirá el nacimiento de una nueva estrategia dirigida al afianzamiento o cambio de la línea definida en el modelo anterior.

En otra de sus obras, Capriotti (1999) propone otro modelo para la realización de un plan de comunicación que inicia con la identificación del Perfil de Identidad Corporativa (PIC) por medio de un análisis FODA, elección de escenarios estratégicos de imagen corporativa y la definición de la estrategia global.

Definido el PIC, se debe seguir una serie de ocho pasos que darán vida al Plan como se muestran a continuación:

1. Definir los públicos.
2. Identificar los objetivos.
3. Fijar el presupuesto.
4. Definir el mensaje corporativo.
5. Determinar las formas comunicativas.
6. Seleccionar el Mix de actividades.
7. Ejecutar el programa de comunicación.
8. Evaluar el programa de comunicación.

Libaertf (2009), indica diferentes propuestas de planes de comunicación según el tipo de organización, su entorno y necesidades. Para el caso de la FVR donde se opera desde diferentes regiones donde, además, existen organizaciones filiales y nucleadas centralmente, puede aplicarse el referido *plan por nivel geográfico*; “esto implica encargar a cada responsable de comunicación en cada zona...su propia planificación de comunicación con miras a realizar una síntesis global posterior”...“La segunda etapa consiste conjuntar los diferentes planes de acción en torno de un eje global”. (p. 82)

Existiendo varios modelos de los cuales se toman y se dejan elementos, la investigadora, concedora de las actividades que realiza la Federación Venezolana de Rugby, elegirá su propio modelo de Plan de Comunicación el cual presentará como

su propuesta final, de tal manera que sea el que más se apropie a esta organización, sin embargo y antes de la definición de los elementos de plan a proponer hay un paso fundamental a seguir, la auditoría.

Una auditoría a nivel comunicacional implica varios elementos necesarios para el entendimiento de la realidad del entorno. El principal factor que permitirá el acercamiento a la organización es la observación del entorno y el desarrollo de sus actividades, en este caso fundamental la autora de este trabajo investigativo ha pertenecido a la comunidad del rugby venezolano desde el año 2002 desempeñando tareas en todos los niveles como atleta, directiva de asociación, unión, campeonato nacional y actualmente pertenece al Consejo de Honor del máximo ente rector, la FVR. Esto ha permitido la recabación amplia de elementos organizacionales necesarios para la auditoría.

Sin embargo y para obtener un mejor diagnóstico de la situación, la información debe respaldarse también en entrevistas y análisis grupales, observación documental – explayada anteriormente como identidad de la organización- y la semiótica del organismo deportivo.

Las entrevistas cualitativas formarán parte importante del análisis de la situación actual de la organización. En dichas entrevistas el investigador podrá ahondar sobre detalles específicos del manejo de la cultura organizacional y los procesos comunicacionales. Según Cañizales, (2009) las entrevistas cualitativas “en general, sirven para descubrir percepciones de asuntos de vital importancia para la corporación, así como las percepciones de los clientes clave acerca de los cambios significativos que lleve a cabo la organización” (p, 25)

### **2.5.3. Promoción**

Para Kotler y otros (2000) la promoción es el cuarto eslabón del marketing mix. Allí se encuentran incluidas las actividades que deben promover las empresas para poder dar a conocer sus productos o servicios, de esta manera llegar al punto de persuasión que se traducirá en el consumo de su premisa.

Sin embargo en una entrevista realizada a Philip Kotler y publicada por Merck2, Bussines Project Innovation, titulada de las cuatro Ps a las cuatro Cs de Philip Kotler (s/f), el entrevistado indica lo siguiente: “Ya no hablamos más de promoción, tratamos de crear una comunidad; una relación directa y de confianza con el cliente que nos lleve a fortalecer los lazos de comunicación y por ende a acelerar las ventas”

Asociando las afirmaciones de Kotler y otros (2000) con el tema en estudio, debe analizarse el rol del público receptor de las cualidades de los servicios de una organización, su relación en el entorno, con el medio ambiente y con la organización en sí. La organización debe ver a sus públicos como parte integral y fundamental de su funcionamiento para poder establecer lineamientos de acción sobre sus propios planes y la realización de su visión de futuro.

### **2.5.4. Posicionamiento**

Luego de crear una comunidad donde pueda elevarse un mensaje, el siguiente paso necesario es la de posicionar esa idea. Ries y Trout (ob. cit) indican que éste no es lo que se hace con el producto o el servicio que se quiere promocionar, sino el manejo que se le da a la mente de quien debe recibirlo, “el posicionamiento es también, la primera serie de pensamientos que abordan los problemas que apenas alcanzamos escuchar en una sociedad sobre comunicada como la nuestra” (p. 3), es decir, cuando

un individuo dirige su primer pensamiento a un producto o servicio determinado en el primer instante, se ha creado un buen posicionamiento.

Del mismo modo afirman lo siguiente: “El posicionamiento es un sistema organizado que permite encontrar ventanas en la mente, dicho sistema se basa en la idea de que la comunicación sólo puede tener lugar en el momento preciso y las circunstancias apropiadas” (p. 21)

Estas palabras nos llevan a pensar en cómo comunicar una idea en un ambiente lleno de mensajes encontrados y poder lograr el objetivo principal en la mente de los públicos, bien, un elemento que se debe tomar en consideración como pilar fundamental para la clarificación de los objetivos es tener en cuenta en qué se es bueno y qué debe mejorarse en el sentido propio y también en los similares del área, es decir, establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

### **2.5.5. Sistema deportivo venezolano**

El modelo deportivo mundial y el venezolano inclusive están orientados en dos direcciones, el Deporte para Todos o deporte de masas, y el Deporte de Rendimiento o de alto nivel. El Deporte de Rendimiento es llamado deporte élite, porque comprende todas aquellas actividades tendentes a que el atleta alcance su más alto resultado deportivo posible. Este modelo comprende, entre otras, las etapas de detección y selección de talentos deportivos, formación deportiva y alta competencia.

En Venezuela, el modelo denominado Deporte de Rendimiento tiene sus inicios casi simultáneamente con el siglo pasado y se ha desarrollado consistentemente en los últimos años con la utilización de las ciencias aplicadas, herramientas metodológicas y tecnológicas de última generación, aunado a una mejor preparación de los

entrenadores dedicados a aplicación, supervisión y control de los planes y programas de entrenamiento deportivo de los atletas venezolanos. En el Deporte de Rendimiento se presenta una gran carga agonística y el aspecto lúdico es proporcionalmente menor.

Bajo esta percepción, el atleta es sometido a fuertes cargas de entrenamiento en un número importante de horas de trabajo diario, en forma planificada y utilizándose métodos modernos. Además, el atleta de rendimiento realiza su actividad de entrenamiento en etapas denominadas macrociclos en lapsos muy prolongados.

Por ejemplo, la formación de un atleta de nivel olímpico puede ser superior a los veinte años, tomándose en consideración que un ciclo olímpico tiene una duración de cuatro años, lapso entre un evento y otro. El Deporte de Rendimiento se denomina también Deporte Espectáculo, siendo éste el de más alto nivel, pero que además en él intervienen los medios de comunicación con una mayor intensidad, vale decir, el deporte profesional y el deporte olímpico.

Por otro lado, el Deporte para Todos o deporte de masas es aquel orientado a un número mayor de personas que sin discriminación por discapacidades realizan actividades deportivas. En el modelo Deporte para Todos, la carga lúdica es superior a la agonística, pero siempre esta última está presente. Es decir, permanentemente subyace el deseo de superación, como ejemplo la superación de sus propias limitaciones.

El modelo Deporte para Todos incluye actividades tales como: actividad física para la salud; deporte para discapacitados, en ambiente naturales, comunal, penitenciario, laboral, entre otros.

La estructura del sistema deportivo venezolano está constituida por la organización deportiva privada y la organización deportiva oficial. La primera comprende: El Comité Olímpico Venezolano (COV), federaciones deportivas nacionales, asociaciones deportivas estatales, ligas deportivas, clubes y otros.

La organización deportiva oficial, está conformada a su vez por El Ministerio de Deporte, El Instituto Nacional de Deportes, entes descentralizados estatales del deporte, entes descentralizados municipales y las direcciones de deporte de educación superior. Con la entrada en vigencia de Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencia de Competencias del Sector Público en el año 1990 se inicia el proceso de descentralización en Venezuela, este proceso produjo en gran medida esta estructura organizativa oficial.

El Modelo Deportivo Venezolano, instaurado en 1994, establece políticas y lineamientos orientados principalmente a la reestructuración del deporte nacional. Esta reestructuración se orienta fundamentalmente a la instrumentación de dos grandes programas, los cuales son, el programa Deporte de Rendimiento y el programa Deporte para Todos.

El programa Deporte para Todos es aquel orientado a la masificación deportiva, que incluye otros subprogramas como deporte comunal, deporte escolar, deporte penitenciario, deporte para discapacitados entre otros.

El programa Deporte de Rendimiento se inicia con los resultados de la masificación producida por el Deporte para Todos y se constituye en varias etapas: detección y selección de talentos deportivos, formación deportiva y alta competencia.

El Instituto Nacional de Deportes (IND), creado el 22 de junio de 1949 por medio del Decreto de Creación del Instituto Nacional de Deportes, es el ente rector de los lineamientos y políticas deportivas en el ámbito nacional.

El sistema deportivo está constituido por todos aquellos elementos interconectados entre sí que en forma dinámica hacen posible que la actividad deportiva como actividad social se realice.

Los elementos más resaltantes que conforman el sistema deportivo son: el ordenamiento jurídico, la estructura deportiva, la infraestructura deportiva, los recursos financieros, los recursos humanos o capital humano y la cultura deportiva.

El capital humano es el elemento más importante del sistema y está conformado por la capacidad intelectual y laboral de las personas integrantes de la organización.

La estructura deportiva está constituida por la organización deportiva oficial y la organización deportiva privada, las cuales han sido denominadas también organización pública y privada respectivamente. Sin embargo, por el servicio que prestan, el cual es dirigido al sector público, puesto que el beneficiario directo de la acción de estas organizaciones es el público, ambas en esencia resultan ser en su orientación públicas, esta estructura se amplía en el Cuadro 10.

**Cuadro 10:** Sistema deportivo

Oficial (venezolano)	Privada
Ministerio del poder popular para el Deporte	Comité Olímpico Internacional
Instituto Nacional del Deporte	Federaciones Internacionales
	Confederaciones
Entes Descentralizados Fundaciones Estadales Institutos Estadales de Deporte	Comités Olímpicos Nacionales
	Federaciones Nacionales
	Asociaciones Nacionales
	Ligas
Institutos Municipales de Deporte	Clubes
	Escuelas Comunitarias Deportivas
	Consejos Deportivos Parroquiales

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

Tomando en consideración que esas organizaciones eventualmente reciben fondos públicos destinados a satisfacer necesidades de recursos para atender a la sociedad en general y están reguladas por una normativa legal impuesta por el Estado, puede interpretarse que ambas son organizaciones públicas. Las federaciones nacionales reciben fondos públicos para su funcionamiento y para atender a los atletas. Al mismo tiempo, sus procesos electorales aunque son regulados por sus propios estatutos, no pueden estar fuera del ordenamiento jurídico que regula al Estado.

El Comité Olímpico Internacional (COI) ocupa el más alto nivel jerárquico en la organización deportiva no oficial y es para Salvat Deportes, (1976) “El supremo organismo del deporte olímpico” (p. 3215). Venezuela según Martín y Lara (2006) por primera vez es representada en el COI por Flor Isava quien “en 1981 es ingresada a las filas del Comité Olímpico Internacional” (p. 132). Isava, emergió de las filas de la dirigencia deportiva venezolana, específicamente del deporte ecuestre. En ese organismo también hace vida la Academia Olímpica, la cual cumple funciones de promoción y exaltación de los valores olímpicos.

#### **2.5.6. Selecciones femeninas dentro del sistema deportivo venezolano**

La población deportiva venezolana está equilibrada proporcionalmente entre las la categorías femeninas y masculinas.

Esta situación tiene un referencial poblacional en las cifras aportadas por el Instituto Nacional de Estadística venezolano, donde se puede apreciar la densidad poblacional total y por sexo, según Cuadro 11:

**Cuadro 11:** Proporción poblacional por sexo a partir de los cinco años de edad, en la República Bolivariana de Venezuela

Población total	Total de hombres	Total de mujeres
20.584.129	10.136.440	10.447.689

**Fuente:** Adaptación de Zerpa, M. (2010). Tomado de [www.ine.gob.ve](http://www.ine.gob.ve)

La proporcionalidad 50 y 50 por ciento es una constante en gran parte de las selecciones en las diferentes disciplinas deportivas, obviamente existen deportes donde predomina la presencia de uno de estos grupos, no significando tal proporcionalidad, la calidad en el desempeño, es decir, que el número de participantes no incide en la calidad del resultado.

A manera de ejemplo, puede citarse el rugby venezolano, donde la mayoría de los atletas pertenecen al sexo masculino. Las mujeres que lo practican representan un porcentaje significativamente menor, sin embargo, las selecciones nacionales femeninas han tenido resultados más favorables en los eventos internacionales.

## 2.6. Imagen

Al hablar de imagen, es importante señalar el criterio de Van Riel (1997), quien manifiesta que:

Imagen hace referencia a una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa en parte, como resultado del procesamiento de la información (dar sentido), llevado a cabo por los miembros del público y en parte por la comunicación global de las empresas en cuestiones que tienen que ver con su naturaleza, es decir el retrato fabricado y proyectado de sí misma (p. 82).

La imagen corporativa es un elemento definitivo de diferenciación y posicionamiento, así como las empresas deben adecuarse a los cambios con una velocidad y profundidad, también deberán adecuar su imagen, para transmitir dichos

cambios, pues la imagen corporativa es la manera por la cual trasmite, quién es, qué es, qué hace y cómo lo hace.

La imagen corporativa, lo que la simboliza, tiene que estar impresa en todas las partes que involucren a la organización para darle cuerpo, para repetir su imagen y posicionarla en su mercado. Al ver su logotipo constantemente, esta se irá fijando en la mente de las personas, eso es posicionarse.

Según el criterio de materialidad que da Villafañe (1996), nombrado por Limón (2008), la imagen de la FVR se puede definir en la siguiente:

- Imagen mental: la FVR al ser una Federación deportiva del sistema venezolano ya tiene un clasificación intrínseca en su nacimiento. Su imagen es de organismo estatal autónomo en acción, dependiente del estado venezolano a nivel jurídico-financiero. La imagen que se proyecta a cada público es abstracta, determinada por la necesidad que tenga de atención, organización y acción. Este tipo de imagen se basa en lo psíquico y no requiere un estímulo para surgir.

Esto se entrelaza con lo expuesto por Capriotti (s/f) también citado por Limón (op. cit) en la imagen-actitud que “sostiene que la imagen es una “representación mental, concepto o idea”, que tiene un público acerca de la empresa, marca o producto”. (p, 44).

La imagen corporativa es la idea que tienen los públicos de la actividad de la organización. Ellos crean una definición según su percepción, su imaginario mental, lo que consumen, sienten, envían, reciben y construyen de ella.

La imagen de una organización no sólo se basa en los elementos que esa arroja consciente o inconscientemente a sus públicos y stakeholders. Existe un elemento

poco valorado que resulta clave en la diferenciación de una organización, los activos intangibles.

Los intangibles son acciones que la empresa obtiene de sus públicos aún sin saberlo, creando valor adicional a los manejos que ésta realice de sus comunicaciones y planificación estratégica.

Tal como indica Limón (2009),

“Nos hemos vuelto compradores de imágenes, más que de productos o servicios. Es la imagen corporativa la que determina nuestra preferencia por algún producto o servicio. La imagen es lo que realmente se compra. No es lo que se necesita del producto o servicio, sino lo que se ve de ellos” (p, 45).

Los intangibles revalorizan la organización, en el caso del rugby como disciplina deportiva, el intangible es la representación de un deporte nacido en la élite y popularizado en todo el mundo. Una tradición de nobles caballeros que a su vez genera un intangible en quien lo juega, la imagen de una persona ruda, pero con amplios valores éticos, morales y sociales.

La imagen de una empresa es básicamente una construcción dentro de la opinión pública. La imagen es lo que se construye fuera de ella gracias a sus esfuerzos o a la necesidad de sus públicos en la estructuración del ¿qué es?. El manejo comunicacional que la organización aporta y su comportamiento hacia el público, definen en gran manera lo que se convertirá en su imagen, sin embargo queda un alto grado de responsabilidad, el manejo que se obtenga fuera de sus puertas, el estado del entorno para la recepción de dichos mensajes y su posterior transformación y asimilación.

Una imagen positiva es importante dado que condiciona, sin lugar a dudas, la continuidad en la planificación de la organización ahorrando horas hombre, recursos

económicos y sobre todo, en este caso particular, fortaleciendo la actividad deportiva en el país.

Basándose en lo expuesto, es importante que la Federación Venezolana de Rugby, objeto de esta investigación, proyecte su imagen corporativa tomando en cuenta las cuatro constantes universales señaladas por Villafañe (1999), las cuales son: el símbolo corporativo, el logotipo, colores corporativos y las tipografías corporativas.

Asimismo, la imagen corporativa es la síntesis de otras tres imágenes, como son: la funcional, la interna y la intencional, producida en la mente de los consumidores externos de una organización a partir de sus experiencias concretas respecto al comportamiento, cultura y la personalidad corporativa.

### **2.6.1. Reputación**

La reputación es la traducción en la percepción de la organización. Todas las acciones y extensiones de la organización influyen de manera directa o indirecta en su reputación.

No debe confundirse la imagen con la reputación de la organización ya que en ésta, el público imprime un valor agregado de análisis y juicio valorativo. Puede decirse que la reputación es el ranking de las organizaciones de un público basado en elementos importantes para cada grupo de acción.

Un elemento importante dentro de la reputación de una organización es su capital humano. Si un directivo o, en este caso de estudio, un atleta, expresa inconformidades constantes, desconocimiento, no establece canales comunicacionales y siente desapego a la organización deportiva, afectará irremediablemente en la reputación que ésta tenga en el resto de sus públicos objetivos y stakeholders.

Para Limón (2008) la reputación corporativa debe ser un elemento integrado con el resto de la planificación y estructura de la organización, “exige una visión integradora del fenómeno porque implica una triple dimensión” (p. 38), esa dimensión está conformada por lo axiológico (valores, ética, responsabilidad social), un comportamiento corporativo comprometido y proactividad en la gestión de comunicación.

Del mismo modo, Rey (2008) indica que la reputación es el resultado de un mix entre la proyección de imagen, la experiencia de la organización y la constitución de sus valores, es decir, es un juicio, una estimación sobre la imagen de la organización, “es una representación perceptual de las actuaciones anteriores de una empresa y de sus perspectivas futuras” (p. 94).

Al ser una organización deportiva-social, la FVR debe tener una reputación sensible a las necesidades de sus públicos, generar posibles escenarios y sus respuestas inmediatas y proyectar un compromiso constante con uno de los derechos universales del hombre libre, el deporte.

### **2.6.2. Interconectividad**

Las organizaciones más simples e informales se originan por las diferentes interconexiones o interconectividad creciente entre los integrantes de la organización y generalmente son espontáneas, impulsadas por sus diferentes motivaciones y expectativas, creando mayor flexibilidad y fluidez.

La imagen de un sujeto u organización está referida a la interpretación que éste se crea sobre el sujeto u objeto analizado. La imagen puede alimentarse también de experiencias propias o del entorno cercano, lo cual refiere a que puede formarse de manera colectiva y adaptarse como propia.

En este sentido la interconectividad de los receptores es fundamental, pues existe también la tendencia de la generalidad y unificación de criterios dentro de sociedades poco informadas que no posean elementos suficientes para generar o construir una opinión concreta y propia.

### **2.6.3. Comunidad**

Toda organización se debe a la comunidad que le rodea. Al establecer sus premisas y objetivos, siempre debe tener en cuenta para quién los está haciendo, en favor de quién se estructura la organización. Es esta comunidad quien mantendrá la estructura y funcionamiento de la organización.

Una comunidad está integrada por individuos de características comunes, con intereses y necesidades similares. Allí, dentro de su funcionamiento, estos individuos también suelen apoyarse en actuaciones colectivas que pasan a formar parte de esa comunidad y de su organización particular.

Redfield (1955) indica que las comunidades son “un todo humano”, es decir conforman un sistema ecológico, poseen una estructura social, una biografía típica, un punto de vista sobre la vida y una historia en común.

### **2.7. Definición de Términos Básicos**

Con la finalidad de hacer más comprensible al lector el presente estudio, se señalan los siguientes términos básicos:

**Actividad deportiva:** actividad física y/o mental que no está debidamente reglamentada y que no existe una organización que la regule.

**Actividad Física:** actividad motriz.

**Comunidad:** Conjunto o asociación de personas o entidades con intereses, propiedades u objetivos comunes.

**Deporte:** toda actividad física y mental que está debidamente regulada y que existe un reglamento que las rige, teniendo un fin social, competitivo, económico o de salud.

**Emisor:** Extremo de la comunicación de dónde se genera y envía el mensaje.

**Identidad:** Por identidad organizacional entendemos la personalidad de la entidad. Esta personalidad es la conjunción de su historia, de su ética y de su filosofía de trabajo, pero también está formada por los comportamientos cotidianos y las normas establecidas por la dirección. La identidad organizacional sería el conjunto de características, valores y creencias con las que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones.

**Imagen:** Conjunto de los aspectos gráficos, señalíticos y sígnicos que dan comunicación de la identidad de la marca o de una compañía en todas sus manifestaciones.

**Investigación Cualitativa:** Es una técnica de investigación que aporta ideas y conocimientos de datos obtenidos. Esta técnica permite interpretar situaciones que depende de la interacción de los sujetos que la protagonizan y experimentan.

**Método Comparativo Constante:** Codifica, organiza y sistematiza la información conceptualizada a partir del método fenomenológico.

**Método Fenomenológico:** Permite la conceptualización de los significados obtenidos a partir de una investigación cualitativa.

**Mensaje:** Serio de signos o símbolos (lingüísticos o no) que transmite un emisor a un receptor.

**Organización Deportiva:** Se entiende por una organización a toda agrupación de personas u organizaciones que con sus respectivas especialidades persigue un objetivo común. Adquieren un carácter de deportivo, cuando los recursos que se generan provienen del deporte, actividad deportiva o actividad física.

**Prensa:** Se refiere a publicaciones que se diferencian en función de su periodicidad. Esta periodicidad puede ser diaria (en cuyo caso suele llamarse diario o periódico), semanal (semanario o revista), mensual (caso de muchas revistas especializadas o anual (anuario). En la actualidad la prensa también se refleja en la Web bajo versiones digitales.

**Público externo:** son todas aquellas personas a quien llega la acción de la empresa, bien sea consumidores del producto o servicio que esta genere o clientes potenciales de la misma.

**Público interno:** son todas aquellas personas incluidas entre los trabajadores administrativos, obreros, accionistas, voluntarios y miembros del consejo de una empresa.

**Públicos:** Grupo con interés presente o futuro, en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos o que influye en dicha capacidad.

**Receptor:** Extremo de la comunicación en dónde se recibe y analiza el mensaje remitido por el emisor.

**Rugby:** Es un deporte de contacto en equipo nacido en Inglaterra. Es muy popular en países anglosajones, especialmente en las ex colonias británicas. En America se practica principalmente en Argentina, Chile, Canadá, Estados Unidos y en menor medida, Venezuela, Colombia y Perú.

**Técnica de Triangulación:** Permite la verificación y validación de un análisis cualitativo desde diferentes perspectivas lo que le permite confrontar y/o unificar diferentes resultados dentro de la misma investigación.

### **CAPÍTULO III**

#### **MARCO METODOLÓGICO**

En este capítulo se describen los fundamentos del procedimiento metodológico de acuerdo con la realidad que se estudió, en función de los objetivos propuestos en la presente investigación: Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen.

En relación con el enfoque investigativo, Martínez (2004), señala que:

Toda investigación, de cualquier enfoque que se trate (cualitativo o cuantitativo), tiene dos centros básicos de actividad partiendo del hecho que el investigador desea alcanzar unos objetivos: 1) recoger toda la información necesaria y suficiente para alcanzar esos objetivos; 2) estructurar esa información en un todo coherente y lógico, es decir; ideando una estructura lógica, un modelo o una teoría que integre esa información. (p. 66).

En cuanto al procedimiento metodológico en investigación, destacamos lo señalado por Sabino (2000), cuando refiere que el proceso de investigación puede concebirse como una relación entre sujeto y objetivo, entendiendo por sujeto a las personas o equipos de personas que generan conocimientos; y, el acercamiento del investigador hacia su objetivo de estudio, es la operación fundamental y la esencia misma de la investigación vinculada con la realidad de esa relación. De allí que el procedimiento o conjunto de procedimientos que se utilizan para obtener conocimientos de la realidad en estudio, se denomina metodología. (p. 34).

De donde, la elección del enfoque metodológico en la presente investigación, depende de la realidad que se pretende estudiar, de los procedimientos y técnicas que se han de implementar, situación que se debe corresponder de manera coherente y lógica con la inquietud manifiesta en el enunciado de las interrogantes de

investigación y con los objetivos propuestos como orientación procedimental para el desarrollo del trabajo investigativo.

### **3.1. Paradigma de la Investigación**

Con base a estos fundamentos teóricos, la perspectiva epistemológica-metodológica de la presente investigación, se interpreta como la interacción entre sujeto y realidad contextual, que genera el protagonismo del sujeto, al actuar no solamente como receptor de información, sino también, como elemento procesador de conocimientos y significados, en su forma de percibir y pensar la realidad, lo cual en todo caso, sólo puede ser expresado con sus propios recursos narrativos o comunicativos, es decir, manifestar con sus propias palabras, sus experiencias como conocedor de la realidad en la cual participa como individuo y como ser social.

Estos razonamientos, ubican la presente investigación en el marco de un enfoque del paradigma cualitativo fundamentado en un procedimiento metodológico interpretativo, caracterizado por la fenomenología como la manera de interpretar los significados de la forma como los sujetos perciben y piensan sobre la realidad socio-contextual donde se realizó la investigación. En este sentido la Federación Venezolana de Rugby (FVR), se constituye como el sujeto social de la investigación.

Igualmente, estos razonamientos justifican el enfoque metodológico del paradigma cualitativo, en la presente investigación, por cuanto “la fase metodología cualitativa se refiere en su más amplio sentido a la investigación que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable.” Taylor y Bogdan (1987, p. 20).

En conclusión, la justificación del enfoque metodológico en la presente investigación, se concreta en una síntesis de las características del paradigma

cualitativo de investigación, cuando se señala que la investigación cualitativa, genera conceptos y conocimientos a partir de los datos recabados además de conocer, interpretar y analizar realidades cuya naturaleza y estructura dependen de la interacción de las personas que la viven y experimentan. De tal manera que la interacción entre los sujetos y la realidad del contexto, sobre el cual se fundamentan los propósitos y fines de la presente investigación, ameritan un intercambio comunicacional entre las personas que se relacionan con la Federación Venezolana de Rugby. En este sentido, se hizo propicio el escenario del XVII Torneo Internacional de Rugby los Andes “Copa Juan Manuel y Adriana”, Evento realizado en el Polideportivo “El Palmo” de la ciudad de Ejido – Estado Mérida del 13 al 16 de febrero del 2010, como realidad contextual que permitió la recabación de datos directos suministrados por fuentes primarias de información: dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby (FVR).

### **3.2. Método de la Investigación**

Desde el enfoque metodológico de la presente investigación, se justifica la perspectiva fenomenológica por cuanto se fundamenta en lo que la gente dice y hace como producto del modo en que definen su mundo, por lo tanto la tarea de la metodología cualitativa, es comprender ese proceso de interpretación entre los significados o predisposiciones a actuar de cierto modo, y la acción de las personas que están constantemente interpretando y definiendo en la medida que se les presenten situaciones diferentes.

Estos fundamentos teóricos, justificaron la implementación del método fenomenológico en la presente investigación, como parte esencial de la metodología cualitativa, que permitió conocer, interpretar y comprender la realidad, para conceptualizar los significados, dentro de un enfoque discursivo y reflexivo sobre las

descripciones de los datos y experiencias de las personas que conforman la realidad contextual de la Federación Venezolana de Rugby.

### **3.3. Estrategias de Investigación**

De acuerdo con los fines y propósitos planteados en el presente estudio, las estrategias de investigación, surgen de algunos supuestos propios de la metodología cualitativa.

En este sentido, en referencia a las estrategias de investigación, a las etapas y pasos del método fenomenológico, se interpreta lo señalado por Martínez (2004):

***Etapas Descriptivas.*** Refleja la realidad vivida por cada sujeto, su mundo y su situación en la forma más auténtica.

- **Primer paso.** Elección de la técnica de la entrevista dialógica como el procedimiento más apropiado para la recolección de la información cualitativa.
- **Segundo paso.** Realización de las entrevistas a los informantes claves seleccionados.
- **Tercer paso.** Elaboración de la descripción protocolar que refleje la realidad tal como se presentó.

### **3.4 Discusión de los Resultados.**

Relacionar los resultados de la investigación de manera precisa y detallada para que reflejen una imagen clara y representativa de la realidad objeto de estudio.

Exponer los resultados en el informe final de la investigación conformando una estructura general coherente y lógica.

De todo este procedimiento metodológico de las estrategias de investigación, de acuerdo con los fines y propósitos del presente estudio, surge la importancia de conocer la realidad desde la perspectiva de los participantes en cada situación, comprender el desarrollo relacionado con los datos y derivados de los mismos, “conceptos de primer orden”, que resultan esenciales para generar conceptos de segundo orden, que emergen cuando se interpreta un fenómeno de cualquier entendimiento de la acción humana, basado en situaciones de la vida cotidiana de quienes realizan estas acciones.

### **3.5. Técnicas de Recolección de Información**

En consideración a los objetivos planteados en la presente investigación, y de acuerdo con la implementación de la metodología fenomenológica, la técnica de recolección de información más adecuada es la entrevista dialógica. Por cuanto representa un intercambio dialógico entre investigador e informantes claves, dirigido hacia la comprensión de sus perspectivas y experiencias con respecto a una determinada situación vivencial expresada con las propias palabras de cada entrevistado tal como se indicó en el enfoque del paradigma cualitativo de la investigación. Taylor y Bogdan (ob. cit.)

Por consiguiente, en la presente investigación se aplicó la entrevista dialógica, por considerarse la técnica de recolección de información cualitativa más apropiada, a fin de recabar los datos suministrados por los informantes claves seleccionados. Para tal efecto, se logró un ambiente propicio de intercambio, conversación y diálogo, que facilitó la manera y forma como las personas entrevistadas manifestaron sus conocimientos, sentimientos y experiencias.

Igualmente, en referencia a la entrevista, Taylor y Bogdan (1987), señalan que en la entrevista cualitativa, el investigador intenta construir una situación a partir de los datos suministrados por los informantes claves. El entrevistador se relaciona con los informantes en un nivel personal, estas relaciones que se desarrollan a medida que transcurre el tiempo entre el entrevistador y los informantes clave son la base de la recolección de la información.

Con respecto a la selección de informantes claves, es difícil determinar a cuántas personas se entrevistarán en un estudio cualitativo; ni el número, ni el tipo de informantes se especifican de antemano. Como no se puede precisar de antemano cuántas entrevistas se van a realizar, es recomendable utilizar la técnica de la Bola de Nieve, es decir, establecer de una a dos entrevistas con los informantes iniciales y gradualmente tratar de incorporar nuevas personas que hablen sobre sus perspectivas y experiencias sin estructurar la conversación ni definir lo que deban decir.

### **3.6. Unidades de Análisis y Fuentes de Información**

Para los fines y propósitos planteados en la presente investigación, se recabó la información tomando en consideración los aspectos fenomenológicos de la actuación y experiencias de los diferentes actores involucrados en el proceso investigativo. Como fuentes de información, se seleccionaron personas que hacen vida activa dentro del entorno de la Federación Venezolana de Rugby: José Antonio Rodríguez (Presidente de la organización), Carlos Frei (Desarrollador sub-18 en la Unión Occidental de Rugby y seleccionador/entrenador de la selección nacional de esta categoría), Antonio Lugo (Presidente de la Asociación de Rugby del Estado Lara), María Fernanda Graterol (Capitana del Club femenino “Lirius”), Thomas Aponte (Capitán de la Selección Nacional masculina adulto), Laura Gil (Selección Nacional

femenina) y Gerardo Guidotti (Miembro de la Sociedad de Árbitros de Rugby de Venezuela).

Al respecto, el procedimiento más adecuado para el tratamiento de la información suministrada por los informantes claves, es el siguiente:

1) Transcribir la información protocolar (entrevistas, grabaciones y descripciones); 2) dividir los contenidos en unidades temáticas (ideas o conceptos); 3) categorizar o clasificar, conceptualizar o codificar (categoría descriptiva) el contenido o ideas centrales de cada unidad temática; 4) asignar subcategorías o propiedades para mayor especificación; 5) integrar o agrupar categorías más amplias; 6) Agrupar categorías de acuerdo con su naturaleza o contenido; 7) una buena categorización nos encamina hacia el hallazgo de teorías o interpretaciones teóricas sólidas y bien fundamentadas. Martínez (2004, p. 279).

Con la recolección de la información a través de la entrevista cualitativa dialógica, a los informantes claves seleccionados, por cuanto la entrevista supone la interacción verbal de dos o más personas a manera de una conversación en la cual el entrevistador obtiene información de las personas encuestadas en forma de un diálogo coloquial o entrevista semi-estructurada; se procedió al análisis de los datos de una manera sistemática para clasificar, codificar, categorizar, sintetizar y comparar la información lograda a fin de obtener una visión lo más completa posible sobre la realidad de fenómeno estudiado de acuerdo con los propósitos de la investigación.

### **3.7. Técnicas de Análisis de los Resultados**

Como técnicas de análisis de los resultados, se implementó el análisis de contenido y la “triangulación” de la información para integrar las categorizaciones en forma coherente y lógica, a fin de presentar una estructura integral del comportamiento de los diferentes actores involucrados en el proceso investigativo, por cuanto la técnica de triangulación de la información por categorías permite contrastar los grupos de

datos obtenidos para tratar de conocer, interpretar y conocer las vivencias de los entrevistados.

En cuanto a las técnicas de análisis de contenido aplicadas, se corresponden con lo indicado por Martínez (2004), al señalar que, con el análisis de la información recabada en la entrevista cualitativa, se pretende establecer tendencias, tipologías, regularidades o patrones, que permiten conformar categorizaciones con la finalidad de realizar comparaciones y contrastes de los datos obtenidos a través de todo el proceso investigativo, por lo tanto, la interpretación de los datos cualitativos permitió integrar, relacionar y establecer conexiones y comparaciones entre las diferentes categorías que se conformaron con base al método comparativo constante de Glaser y Strauss (1967), reseñado por Goetz y LeCompte (1988) que considera la combinación simultánea de los datos para generar códigos por categorías, generando nuevas relaciones.

Así mismo, la técnica de triangulación de información permitió comparar las fuentes de información (informantes claves) para tratar de lograr una interpretación y comprensión más profunda y clara de la situación y acción de las personas objeto de estudio.

Los resultados finales de la técnica de triangulación de información, permitieron la elaboración de la síntesis conceptual de la interpretación y comprensión de los datos significativos expresados por los entrevistados, que sirvió de soporte para generar la propuesta de los lineamientos generales de acción.

Éstas propuestas se generan en función de la identidad, comunicación e imagen de la Federación Venezolana de Rugby que no es más que la conformación conceptual y cultural de la organización deportiva, así como su proyección (y canales) hacia los públicos, ideas reflejadas en el siguiente cuadro:

**Cuadro 12.** Definición conceptual de las categorías de análisis

<b>Categoría</b>	<b>Definición Conceptual</b>
Identidad	Se entiende como el total de los elementos que constituyen una organización. Quién es, qué hace y cómo lo hace
Elementos organizacionales	Se refiere a aquellos elementos que conforman la organización y que interactúan como un sistema.
Imagen	Puede definirse como la interpretación que dan los públicos sobre la identidad de una organización

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En la presente investigación, Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen, uno de los métodos aplicados fue el narrativo, por cuanto se obtuvo la información verbal directamente de los actores involucrados en el proceso investigativo pertenecientes al contexto deportivo estudiado, a través de la entrevista individual o entrevista cualitativa dialógica, como la técnica más apropiada en razón de que las interrogantes de investigación planteadas y los objetivos formulados están claros y bien definidos, y en virtud de que la información suministrada es el testimonio fiel de lo expresado por los informantes claves seleccionados. (MATRICES DE INFORMACIÓN: anexos I al XVII). De tal manera, que para el procedimiento de análisis e interpretación de la información se tomó en consideración: la fundamentación de los objetivos formulados como respuestas a las interrogantes de investigación planteadas, y la relación del método de análisis cualitativo con respecto a la información suministrada por los entrevistados.

Es importante puntualizar que luego de la revisión del marco teórico y el análisis de la información recogida a través de las técnicas utilizadas, las categorías de análisis reflejadas anteriormente (ver cuadro 6) en el transcurso del proceso investigativo, fueron consistentes, tal como lo expresa Martínez (2002) en la explicación del cuarto momento de un ejemplo de investigación cualitativa donde resalta que la categorización de la información se realiza con “las categorías provisionales disponibles y con las categorías emergentes del propio material, las cuales pudieran consolidarse, sufrir modificaciones o desaparecer por no ser consistentes” (p. 223).

Por lo cual, para el procesamiento, análisis e interpretación de la información cualitativa suministrada por los entrevistados, se procedió previamente a transcribir detalladamente cada entrevista realizada a los informantes claves, para elaborar un microanálisis minucioso “línea por línea”, lo cual permitió establecer comparaciones, contrastes, semejanzas y diferencias, para el ordenamiento y organización de los datos en esquemas de clasificación, de acuerdo con las características afines que determinaron las unidades de análisis o categorías iniciales.

De igual manera, el procesamiento de la información está sustentado en el análisis comparativo constante de Glaser y Strauss (1967), citados por Martínez (2007), por cuanto, “el investigador simultáneamente codifica y analiza los datos con el fin de desarrollar conceptos. Al comparar continuamente los incidentes específicos de los datos” (p. 74).

Al respecto, interpretando a Goetz y LeCompte (1988), para efecto del procesamiento de la información es necesario precisar la relación de propiedades y atributos, afines y semejantes, agrupándolos en unidades de datos que determinarán las categorías de análisis. Estos autores también hacen referencia a la estrategia de comparaciones constantes, diseñada por Glaser y Strauss (1967), y consideran que es la forma de combinar simultáneamente la codificación de las incidencias de los datos con las categorías que se van conformando para generar nuevas relaciones.

En atención a lo antes expuesto, para el análisis e interpretación de la información, se aplicó el método comparativo constante (MCC), por considerar que es el más adecuado a fin de procesar la información cualitativa obtenida en las entrevistas realizadas, y el más apropiado, por cuanto se fundamenta en la codificación como medio de organizar y sistematizar la información en correspondencia con los significados y propiedades del fenómeno de estudio.

Por lo tanto, de los procesos de codificación utilizados por el método comparativo constante (MCC), se implementó la codificación axial como medio para ordenar y clasificar sistemáticamente la información. Tal como lo señala la Universidad Nacional Abierta (UNA, 2006, p. 206): “La codificación axial es el análisis minucioso que se realiza en torno a cada una de las categorías, entendidas como el grupo de conceptos interrelacionados que dan explicación a un fenómeno”.

En este sentido, el tratamiento de la información obtenida en la presente investigación, se demuestra en los cuadros sub-siguientes, de acuerdo con la implementación de la codificación axial, como forma de procesar los datos en cuanto a la relación de las categorías.

En consecuencia, para el procesamiento, análisis e interpretación de los datos derivados de las entrevistas realizadas a los informantes claves (MATRICES DE INFORMACIÓN: ANEXOS I al XVII), se procedió a la codificación minuciosa y detallada de toda la información, dando como resultados la conformación de las categorías emergentes, producto de las incidencias, atributos, propiedades y dimensiones, afines y semejantes que permitieron agrupar y clasificar los datos en las unidades de análisis o categorías: IDENTIDAD – COMUNICACIÓN – IMAGEN.

Para tal efecto, se tomaron en consideración los datos directos suministrados en las entrevistas realizadas a los informantes claves seleccionados entre los dirigentes deportivos relacionados con la FVR:

- Informante clave uno (José Antonio Rodríguez - Presidente de la FVR).

- Informante clave dos (Carlos Frei - Desarrollador sub-18 en la Unión Occidental de Rugby y seleccionador/entrenador de la selección nacional de esta categoría).
- Informante clave tres (Antonio Lugo - Presidente de la Asociación de Rugby del Estado Lara).
- Informante clave cuatro (María Fernanda Graterol – Presidenta del Club femenino “Lirius”).
- Informante clave cinco (Thomas Aponte - Capitán de la Selección Nacional masculina adulto).
- Informante clave seis (Laura Gil – Representante Femenina de Centro Occidente).
- Informante clave siete (Gerardo Guidotti - Miembro de la Sociedad de Árbitros de Rugby de Venezuela- SARV).

Con respecto a la selección de informantes claves para suministrar los datos requeridos sobre cualquier realidad que se pretenda estudiar, entre los grupos o miembros de los mismos, por lo general surgen versiones diferentes, como señala Martínez (2007):

La credibilidad de la información varía mucho: los informantes pueden mentir, omitir datos relevantes o tener una visión distorsionada de las cosas. Será necesario contrastarla o cruzarla con la de otros, recogerla en tiempos diferentes, usar técnicas de triangulación (combinación de diferentes métodos y fuentes de datos), etc.; conviene, por tanto, que la muestra de informantes represente en la mejor forma posible los grupos, orientaciones o posiciones de la población estudiada (p. 56).

En este sentido, y con el propósito de construir una imagen más amplia de la percepción de los grupos sobre la realidad de estudio en la presente investigación, además de dirigentes de la Federación Venezolana de Rugby, se seleccionaron otros

informantes claves entre grupos de jugadores por clubes y entre el grupo de periodistas deportivos:

- Informante clave ocho (David Peña - Barquisimeto Rugby Club)
- Informante clave nueve (Miguel Ángel Castillo – Yaracuy Rugby Club)
- Informante clave diez (Simón Figuera – Nueva Esparta Rugby Club)
- Informante clave once (Ilvimar Martínez – Gacelas Rugby Club)
- Informante clave doce (Luis Leal - Gorilaz Rugby Club)
- Informante clave trece (Rafael Carvajal – Periodista)
- Informante clave catorce (Arnoldo Chirinos – Periodista)
- Informante clave quince (Roger Ortiz – Periodista)
- Informante clave dieciséis (Luisana Castillo – Periodista)
- Informante clave diecisiete (Eukarys Graterol – Periodista)

La información acumulada sobre los datos suministrados por los diferentes grupos de informantes claves seleccionados (dirigentes- atletas-periodistas), se integró en un todo coherente y lógico, estructurada en esquemas de diagramas de flujos o flujogramas de categorías por cada entrevista realizada (matrices de triangulación de la información por categorías). Posteriormente se procedió a integrar la información por entrevistas paralelas o grupos seleccionados (dirigentes-atletas-periodistas) en un diagrama comparativo con los datos relevantes suministrados por los informantes claves, que permitió sustentar la síntesis conceptual del informe final como respuesta al planteamiento de las interrogantes de investigación y el cumplimiento de los objetivos formulados en la misma: Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen.

#### **4.1. Triangulación de la Información por Categorías**

En la presente investigación, como técnicas de análisis de los resultados, además del análisis de contenido, se implementó la triangulación de la información, para comparar las categorizaciones conformadas, de manera coherente y lógica, a fin de presentar una estructura integral de los datos suministrados por los informantes claves. Al respecto, indica Martínez (2004), la interpretación de los datos cualitativos supone integrar, relacionar y establecer conexiones y comparaciones entre las diferentes categorías que se hayan conformado.

Como también, señalan Taylor y Bogdan (1987), la triangulación es una técnica que contribuye a la verificación y validación del análisis de contenido cualitativo desde diferentes perspectivas, que permitirá comparar, contrastar e integrar los diferentes resultados de la investigación. Igualmente, lo acordado por Rusque (2003), un análisis detallado de la organización de los datos, permite presentar la información en un espacio visual reducido y comparar los diferentes conjuntos de datos suministrados por las fuentes de información.

Por consiguiente, la implementación de la técnica de triangulación de información, además del análisis de contenido, permitió comparar los diferentes conjuntos de datos suministrados, para tratar de conocer, interpretar y comprender las opiniones y experiencias de las personas entrevistadas. En atención a las interrogantes de investigación planteadas como inquietudes de la investigadora sobre la temática de estudio, y en concordancia con la fundamentación procedimental para el cumplimiento de los objetivos formulados en la presente investigación: Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de identidad e imagen.

A continuación se presentan las matrices de triangulación de la información por categorías y grupos seleccionados de informantes claves a saber de: dirigentes FVR – atletas – periodistas. Igualmente se incluye al final de cada matriz una síntesis integrativa referida a la conjunción de opiniones de los entrevistados por grupos y categorías.

**CUADRO 13: MATRIZ A - 1**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IDENTIDAD-DIRIGENTES FVR**

¿Conoce usted la Misión y Visión de la Federación Venezolana de Rugby?						
Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
<p>“Nuestra Misión es desarrollar y masificar el rugby a nivel nacional orientando el desarrollo de las categorías infantiles en las escuelas” (P1, L 5-7).                      “Nuestra visión: Promover y fortalecer la práctica de rugby en nuestro país enmarcados en los valores fundamentales de nuestro deporte (respeto, responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo y humildad) y de esta manera todos los participantes puedan insertarse en nuestra sociedad de una manera protagónica y activa exaltando y manteniendo los valores del rugby” (P1, L 8-15).</p>	<p>“Yo creo que la FVR es un ente que en algunas oportunidades, por decir algunas oportunidades, no siempre, posee conexiones o nexos con la Unión occidental” (P1, L 5-8).                      “En la competencia no existen las asociaciones, en la competencia existen las uniones, por lo tanto no hay un ente rector como tal” (P1, L 39-41).                      “Tengo que ser franco y sincero ante tu respuesta. No conozco la misión y visión de la federación” (P2, L 71-72).</p>	<p>“La Federación Venezolana de Rugby tiene plena identificación en nuestro país como máximo ente rector de nuestro deporte” (P1, L 4-6).                      “M.Z: ¿Conoce la Misión y Visión de la Federación?”                      A.L: Jamás la he escuchado, supongo que no tienen.” (P1, L 15-16).</p>	<p>“M.Z: ¿Conoce la Misión y Visión de la Federación?”                      M.G: No.” (P1, L 14-15).</p>	<p>“No he escuchado jamás la misión y visión de la FVR, no sé si la tengan, yo creo que no, pero nunca no las han hecho llegar y estoy seguro que ningún jugador de rugby en Venezuela la sabe.” (P1, L 25-29).</p>	<p>“M.Z: ¿Entonces no cree que cumplan su misión y visión?”                      L.G: La verdad no sabía que tenían una, jamás me la han hecho llegar.” (P1, L 13-15)</p>	<p>“M.Z: y ¿Cómo cree usted que está constituida la misión y la visión de la organización?”                      G.G: Buenos si te digo que está constituida te miento” (P1, L 9-11) “Hacia el aspecto legal de la federación como ente deportivo en el país, si se ha hecho un trabajo frente al IND (Instituto Nacional de Deportes)y se ha logrado la legalización de la federación” (P1, L-28-31)</p>
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> de un total de siete (07) informantes claves en este grupo de investigación (dirigentes FVR), sólo uno (01), el presidente, conoce la misión y la visión de la organización. Se pudo observar a simple vista que no son conceptos integrados a la cultura organizacional y que evidentemente no son transmitidos al resto de sus integrantes y colaboradores al no tener políticas comunicacionales definidas, por tal motivo resulta imposible la realización de estos dos elementos pilares en el funcionamiento orgánico de la federación pues no se logrará “desarrollar y masificar el rugby” (extraído de la Misión) si no existe ningún tipo de comunicación entre las personas que lo dirigen. Por otro lado se pueden evidenciar aspectos como debilidad en las conexiones con sus organizaciones afines (Uniones), contrastados con el reconocimiento del trabajo realizado ante el Instituto Nacional de Deportes (IND).</p>						

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 14: MATRIZ B - 1**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA COMUNICACIÓN-DIRIGENTES FVR**

¿Cómo cree usted cuál es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la FVR? Y bajo ese escenario ¿usted cree que se debería hacer alguna mejora?						
Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
<p>“Las comunicaciones de la FVR son muy precarias. Estamos trabajando en la página Web que será el Site oficial de nuestra Federación” (P1, L 35-37).</p>	<p>“Yo tengo comunicación directa tanto con el presidente, como con el entrenador general como con el secretario, con quien sea que pertenezca a la Federación yo tengo comunicación directa con ellos” (P2, L 85-88).                      “Eso es comunicación verbal, ahora debe existir otro tipo de comunicación, más la escrita para que quede asentado” (P2, L 90-91).</p>	<p>“Las comunicaciones son totalmente informales y no brindan un soporte a las actividades. Creo que lo primero que hay que hacer de manera urgente es activar la página Web.” (P2, L 50-53).</p>	<p>“Yo estoy en el grupo de facebook de la federación y el de selecciones nacionales pero ahí no se consigue mayor información.” (P1, L 40-42).                      “Creo que es necesario encargarse de esas cosas, hay que difundir lo poco que hacemos en Venezuela para poder darnos a conocer” (P2, L 52-55).</p>	<p>“Realmente la comunicación es muy cerrada y muy tardía y no lo hacen de la mejor manera” (P1, L 40-41).                      “El cronograma de competencia del año próximo para que los jugadores y los clubes sepan a qué atenerse y así estar atento a cualquier información o cambio de planes” (P2, L 48-51)</p>	<p>“En lo particular las siento muy deficientes. No hay un canal formal del cual confiar porque los comunicados se publican en facebook (antes en el grupo de Messenger) y se mandan por mail, de ahí en adelante cada quien debe velar por su participación”. (P1, L 33-37).</p>	<p>“El nivel de comunicación formal de la federación es prácticamente inexistente el organismo se conforma con tener algunos grupos de facebook, direcciones de correo y mediante eso hace convocatorias” (P1, L 40-43)                      “No hay comunicación formal ni hay lineamientos formales para que las regiones se desarrollen entonces es un poco informal el sistema de comunicación bastante empírico” (P2, L 46-49)</p>
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> En el 100% de las respuestas por parte de los dirigentes FVR se pudo evidenciar que las comunicaciones en esa organización se encuentran en una situación precaria e informal, los llamados telefónicos, listas de mails y redes sociales son las vías fundamentales en las cuales se encuentra basada. Además de ello se obtuvieron datos concretos como la necesidad de asentamiento de la información, la preparación y difusión de las actividades y la creación de lineamientos para el desarrollo de las regiones lo cual permitirá que la comunicación no sea un elemento improvisado en la organización.</p>						

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 15: MATRIZ C - 1**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IMAGEN. DIRIGENTES FVR**

¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?;						
¿Cómo percibe el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?						
Informante 1	Informante 2	Informante 3	Informante 4	Informante 5	Informante 6	Informante 7
<p>“Creo que soy visto como una persona trabajadora y demasiado pragmática, lo cual me lleva a tener diferencias con algunos, creo que me respetan ya que soy cofundador de este deporte en Venezuela, fui jugador entrenador, aguatero, entre otras cosas” (P1, L 16-20).                      “Realmente la Federación es muy criticada entre el público, el problema es que nosotros estamos creando responsabilidad, respeto y conductas” (P1, L 23-25).                      “Debemos mejorar nuestra imagen y darnos a conocer al público en general” (P1, L 37-38)</p>	<p>“Quizás haga falta esa misión, visión y si existe hace falta comunicar” (P2, L 77-78).</p>	<p>“No creo que la FVR sea un organismo lo suficientemente fuerte para soportar un deporte que está aún en pleno y lento crecimiento y que tiene, como es natural, muchas deficiencias” (P1, L 34-36).                      “Creo que la Federación es un organismo muy dependiente de la voluntad de los jugadores y colaboradores.” (P1, L 42-44).</p>	<p>“Yo creo que la imagen del rugby en Venezuela es muy débil, muy poca gente lo conoce y quienes se atreven a hacer algún comentario te dicen que es como el fútbol americano.” (P1, L 4-7).                      “La Federación cae en lo mismo porque si no se conoce el deporte, no se sabe quién lo rige” (P1, L 10-11).                      “Yo creo que tiene muchas deficiencias organizativas y no se siente como que sea un buen ente rector” (P1, L 19-20).</p>	<p>“La FVR a mi parecer no es un ente fuerte, no es un ente sólido porque no está bien organizado y cuando no tienes buena organización la estructura en si no funciona como debería.” (P1, L 17-20).</p>	<p>“La FVR se identifica como un órgano que trata de regir el rugby en nuestro país, sin embargo no es una institución lo suficientemente sólida y organizada para hacerlo.” (P1, L 4-7)                      “Creo que la FVR intenta hacer ciertos esfuerzos organizativos, sin embargo no son suficientes para cubrir las necesidades básicas del deporte”. (P1, L 11-13).</p>	<p>“Bueno desde sus inicios la federación venezolana se ha conformado con una posición reactiva ante compromisos internacionales dejando a un lado siempre lo que es el desarrollo” (P1, L-4-7).                      “en cuanto a desarrollo organizacional no hay ningún plan no hay un plan de gerencia estratégica” (P1, L 12-13)</p>
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> Para esta categoría se pudo evidenciar entre las respuestas otorgadas por el 100% de los dirigentes FVR entrevistados, que esta organización tiene diversos problemas organizacionales que comienzan en el seno de la institución y en el funcionamiento de sus bases. Desde el presidente hasta los árbitros, la FVR se entiende como una organización criticada, con necesidades de expresarse y tomar la fortaleza necesaria para crear independencia en sus decisiones y optimizar el desarrollo de la disciplina deportiva en Venezuela para posteriormente darla a conocer.</p>						

**Fuente:** Zerpa, M. (2010).

### *Interpretación*

Con la integración de las categorías de análisis: Identidad – Comunicación – Imagen según las respuestas otorgadas por los dirigentes de la FVR se interpreta que:

La Federación Venezolana de Rugby no posee un asentamiento de su cultura. No hay un funcionamiento integrado desde las bases de trabajo, quienes son las encargadas de derivar la información sobre la organización al resto de los públicos involucrados en el desarrollo del rugby como disciplina deportiva en Venezuela. No existen políticas de comunicación definidas, las medidas comunicacionales son escasas e informales.

No existe un buen desempeño dirigenal en la organización que se vea reflejado en el conocimiento de los objetivos trazados para la optimización de las actividades y el cumplimiento de las metas trazadas por la FVR.

Se refleja un escenario ausente de la integración de los actores involucrados en la dirección de la organización, lo que imposibilita lograr un objetivo conjunto, por lo cual se verá afectada la imagen de la FVR.

**CUADRO 16: MATRIZ A - 2**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IDENTIDAD-ATLETAS**

¿Conoce usted la Misión y Visión de la Federación Venezolana de Rugby?				
Informante 8	Informante 9	Informante 10	Informante 11	Informante 12
“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? D.P: No puedo opinar nada porque no sé cuáles son” (P1, L 13 – 14).	“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? M.C: ¿De la Federación? M.Z: Si M.C: No las conozco” (P1, L 15-18).	“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? S.F: Si me dices cuál es, te daré mi opinión con mucho gusto” (P1, L 17-20).	“M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? I.M: No, no sé cuáles son” (P1, L 10-11).	“eso limita a muchísima gente y seguramente habrá menos personas que si la FVR llamara y ayudara a quienes realmente han visto en cada evento” (P1, L 27 – 27) “M.Z: ¿Qué opina de la misión y visión de la FVR? L.L: No, no sé qué es” (P1, L 29-31).
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> El grupo de atletas, conformado por cinco (05) personas, coincidió en su totalidad en el desconocimiento absoluto de la misión y visión de la FVR. Siendo éste el público más importante y al que están dirigidos todos los esfuerzos de una organización deportiva, resulta de total importancia integrarlos con la identidad de la organización, deben saber en pro de qué se trabaja y cuál es el futuro que debe construirse. También es destacable que uno de los informantes clave señaló que la FVR debe apoyar la participación de los atletas en eventos relacionados con selecciones nacionales y su desarrollo.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 17: MATRIZ B - 2**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA COMUNICACIÓN-ATLETAS**

¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones en la FVR y qué aporte podría ofrecer usted?				
Informante 8	Informante 9	Informante 10	Informante 11	Informante 12
“D.P: En lo personal creo que todo el sistema de comunicaciones del rugby nacional es muy deficiente” (P1, L 26 – 27).	“M.C: Terribles. Aparte del Facebook no hay donde buscar información” (P1, L 31-32).	“S.F: En estado crítico. Al menos contamos con el grupo de Facebook que aunque no es lo ideal, es algo.” (P1, L 33 - 34).	“I.M: Por lo general nos enteramos de las cosas de club en club, o nuestro entrenador que siempre está buscando información por todos lados. También hay un grupo de Facebook donde se publican algunas cosas” (P1, L 22 - 25).	“L.L: No está muy bien, el que no tiene internet no se entera de casi nada. Creo que debería ser más directa” (P1, L 41 - 42).
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> De nuevo el 100% de las respuestas para este grupo de entrevistados arrojaron el mismo resultado; las comunicaciones de la FVR se basan en la informalidad. Un grupo social es el elemento clave de la transmisión de información a los públicos, resaltando el hecho del acceso a internet el cual preestablece una serie de condiciones que no son inherentes al deporte.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 18: MATRIZ C - 2**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IMAGEN-ATLETAS**

¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?; ¿Cómo percibe el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?				
Informante 8	Informante 9	Informante 10	Informante 11	Informante 12
<p>“D.P: La FVR tiene poca identificación en los atletas de manera directa, es decir, la mayoría de los eventos son realizados por cada club” (P 1, L 3 – 5) “En cancha poco se ve la FVR” (P 1, L 11). “Pero se nota, aún desde afuera que las convocatorias y pre selecciones suelen tener problemas” (P1, L 20 – 21).</p>	<p>“M.C: La FVR siempre ha sido un organismo polémico” (P1, L 3 – 4) “solemos acostumbrarnos a un sistema complicado” (P1, L 5 – 8) “Tampoco en la federación hay una planificación a largo plazo” (P1, L 12 – 13) “No hay a simple vista un plan de apoyo a las generaciones de relevo” (P1, L 22 - 23).</p>	<p>“La FVR nos ha ofrecido su apoyo en estos y otros eventos organizados por nosotros en la isla, pero ha sido más moral y de “permisología” que de otra cosa” (P1, L 13 - 16). “Las personas a cargo de la federación, según mi experiencia, son gente muy amable y si los buscas te entienden y puede ser que hasta te ayuden” (P1, L 24 – 26)“No creo que exista un seguimiento continuo por regiones” (P1, L 33-34)</p>	<p>“todos los esfuerzos que hace nuestro club salen de nuestras jugadoras. Con la FVR no tenemos mucho contacto” (P1, L 3 - 5).                      “M.Z: ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR como organización deportiva? I.M: No conozco mucho de la FVR” (P1, L 13 – 15)</p>	<p>“L.L: En mi caso la FVR ha sido un gran apoyo. Fui parte de la selección nacional juvenil y tuve el honor de ir a jugar en Brasil para el suramericano 2008” (P1, L 3 - 5).                      “Creo que la FVR podría ser mejor, pero también creo que la gente se queja mucho” (P1, L 34, 35).</p>
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> En este caso podemos observar cómo se proyecta la imagen de la FVR entre sus atletas. Frases como “poca identificación, organismo problemático, sistema complicado, Con la FVR no tenemos mucho contacto” evidencian la mala imagen que se refleja desde la organización donde sólo el 20% de las respuestas, representadas por un (01) atleta demuestra conformidad con la situación actual de la FVR.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

*Interpretación*

Como resultado de la triangulación de la información por categorías aportada por el grupo de atletas, se interpreta que:

Se mantiene la incertidumbre sobre la misión y visión de la FVR. Por otro lado se reafirma el problema comunicacional y la importancia de la red social “Facebook” como medio de divulgación de mensajes por parte de la organización, lo cual ocasiona un nuevo obstáculo, pues cada ciudadano interesado en obtener información está condicionado a tener acceso a dicha página. Finalmente la proyección reflejada por la organización da sobre su funcionamiento es deficiente o mala, lo cual incide en el manejo interno de las funciones propias de sus dirigentes y colaboradores.

**CUADRO 19: MATRIZ A - 3**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IDENTIDAD-PERIODISTAS**

<b>Informante 13</b>	<b>Informante 14</b>	<b>Informante 15</b>	<b>Informante 16</b>	<b>Informante 17</b>
“Vale la pena esclarecer la identidad y la imagen corporativa” (P1, L 30-31)	“Tengo conocimiento que sus orígenes son de Inglaterra y que éste deporte está basado en dos equipos y contacto físico; muy parecido al fútbol americano” (P1, L 9-12)	“¿Qué elementos considera que deberían contemplarse en un plan de comunicación para la FVR? R.O: Definir qué se quiere con este deporte” (P1, L 17-21).	“¿Qué elementos considera que deberían contemplarse en un plan de comunicación para la FVR? L.C: Lo primordial es saber qué se quiere lograr” (P1, L 21-24).	“Como organización la conozco muy poco” (P1, L 5-6).
<b>Síntesis Integrativa:</b> En este grupo se establecen elementos interesantes para el afianzamiento de la identidad de la FVR. El elemento primordial para la elaboración de un plan de comunicación es establecer el quién, el qué y el cómo, a partir de allí serán comunicables las bases del deporte y de su práctica venezolana.				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 20: MATRIZ B - 3**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA COMUNICACIÓN-PERIODISTAS**

<b>Informante 13</b>	<b>Informante 14</b>	<b>Informante 15</b>	<b>Informante 16</b>	<b>Informante 17</b>
“Escuché del algunas actividades e las que participaría la selección venezolana de rugby pero no tuvo cobertura” (P1, L 5-8) “Casi no conozco sus reglas de juego a pesar de saber algunos antecedentes e historia de la disciplina” (P1, L 11-13) “Conformar y aplicar un programa de relación y alta difusión con los medios de comunicación” (P1, L 35-37)	“¿Estaría usted en condiciones de redactar una nota periodística relacionada con este deporte? A.C: Por supuesto, siempre y cuando sea en pro a la difusión de nuestros atletas” (P1, L 15-19)	“Realizar foros y eventos especiales para masificar este deporte en Venezuela” (P1, L 29-30).	“evidentemente también deben establecerse relaciones directas y estrechas con la prensa” (P1, L 28-29).	“No creo que en la actualidad los medios se interesen por publicar notas sobre este deporte” (P1, L 17-19). “Las relaciones con los medios, tratar de estar presente en las páginas deportivas” (P1, L 25-26)
<b>Síntesis Integrativa:</b> Para los periodistas relacionados con el deporte venezolano la FVR es prácticamente inexistente. Del mismo modo se establecen en sus respuestas elementos fundamentales que deben conformar el plan de comunicación como son: Relación con los periodistas, eventos de masificación y aparición constante en las páginas deportivas.				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**CUADRO 21: MATRIZ C - 3**

**TRIANGULACIÓN DE LA INFORMACIÓN SOBRE LA CATEGORÍA IMAGEN-PERIODISTAS**

<b>Informante 13</b>	<b>Informante 14</b>	<b>Informante 15</b>	<b>Informante 16</b>	<b>Informante 17</b>
<p>“M.Z: ¿En qué medida conoce usted la FVR? R.C: Poco, realmente casi nada” (P1, L 1 – 3).</p> <p>“Mi conocimiento es casi nulo” (P1, L 22)</p> <p>“Fijar un fuerte lazo con todos los involucrados” (P1, L 31-32)</p>	<p>“A.C: No te miento, es la primera vez que escucho que existe la FVR” (P1, L 3-4).</p>	<p>“No tengo conocimiento alguno sobre esa federación.” (P1, L 4).</p> <p>“M.Z: Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva? R.O: Poco, muy poco” (P1, L 5-7).</p> <p>“En estos momentos no estoy capacitado para redactar una nota sobre el rugby” (P1, L 13-15).</p>	<p>“No conozco absolutamente nada de esa Federación” (P1, L 3).</p> <p>“M.Z: ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva? L.C: Muy limitado” (P1, L 7)</p> <p>“M.Z: ¿Estaría usted en condiciones de redactar una nota periodística relacionada con este deporte? L.C: No, la verdad que no podría hacerlo en este momento” (P1, L 14-18)</p> <p>“Para un deporte que aparentemente no es tan conocido, vienen bien otras instituciones con más respaldo que puedan soportarla” P1, L 31-33)</p>	<p>“M.Z: ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva. E.G: Lo conozco bien” (P1, L 7-9).</p> <p>“Creo que es fundamental que la FVR apoye esos eventos” (P1, L 29-30)</p> <p>“Es más fácil y adecuado si quien habla es un ente nacional y no el vocero de un club “X”” (P1, L 35-37).</p>
<p><b>Síntesis Integrativa:</b> La imagen de la FVR percibida por los responsables de plasmar la información deportiva y llevarla al público general es crítica. Hay muy poco conocimiento de la organización, sin embargo estarían dispuestos a colaborar en la difusión de este deporte en Venezuela, sin embargo se propone hacerlo a través de un ente fuerte y reconocido como vía de soporte informativo.</p>				

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

*Interpretación*

Como resultado de la triangulación de la información por categorías aportada por los periodistas entrevistados, se interpreta que:

Existe la necesidad de concretar un Plan de Comunicación para la Federación Venezolana de Rugby, pues en la actualidad no se puede establecer una relación entre la organización y la prensa, motivo por el cual resulta imposible la promoción de la disciplina deportiva y aún menos su posicionamiento en el país.

## 4.2. Síntesis Conceptual

La Federación Venezolana de Rugby no ha fortalecido lazos entre sus públicos internos y externos y la razón de ser de la organización, básicamente su misión y visión, por tal motivo no se observa un trabajo engranado necesario para el funcionamiento armónico de la institución y la disciplina deportiva en Venezuela.

Las comunicaciones de la Federación Venezolana de Rugby no están conceptualizadas en políticas de acción y se basan su informalidad en redes sociales, que si bien son de uso público, no constituyen un canal principal de comunicación, del mismo modo no existe un seguimiento por parte de la FVR a las actividades nacionales y sus involucrados.

La necesidad de creación de un Plan de Comunicación para la Federación Venezolana se evidenció luego del conocimiento del poco manejo de la disciplina y el organismo deportivo que poseen los profesionales de la comunicación social relacionados al área deportiva.

## 5. Matriz FODA

Al plantear una propuesta de plan de comunicación integral, se debe conocer el estado actual de la organización a la cual se propone; para ello y siguiendo las recomendaciones de Capriotti (2009), pueden definirse cuatro situaciones fundamentales que guiarán la elaboración de las estrategias de trabajo. Este paso es conocido como análisis FODA (Cuadro 22) donde se explicitan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.

Esta propuesta se realiza a partir de los resultados obtenidos en la investigación en campo de la autora, basándose en cinco elementos fundamentales:

- Observación directa del entorno externo.
- Observación directa del entorno interno.

- Revisión documental de la organización.
- Relevamiento web de información.
- Entrevistas individuales

A partir de este relevamiento informativo se pudo observar que la FVR posee múltiples elementos que considerar al momento de elaborar un plan de comunicación, ellos pueden definirse en cuatro grupos: debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (ver cuadro 22)

**Cuadro 22:** Matriz FODA de la FVR

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ente adscrito al Instituto Nacional de Deporte (IND).</li> <li>• Reciente incorporación del rugby en el Comité Olímpico Venezolano (COV).</li> <li>• Aprovechamiento de la imagen del rugby latinoamericano, especialmente el argentino.</li> <li>• Selecciones femeninas destacadas a nivel latinoamericano.</li> <li>• 30 clubes presentes en las 24 entidades federales del país.</li> <li>• 52 equipos de diferentes categorías en el país.</li> <li>• Ente adscrito a IRB, FIRA Y CONSUR.</li> <li>• Desarrollo de ligas de Uniones.</li> <li>• Organización anual de eventos (Circuito Nacional de Seven, Final Nacional de Clubes).</li> </ul>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En cada entidad federal reside un ente descentralizado del deporte (IND – Fundaciones del Deporte), las cuales poseen departamentos de prensa dirigidos específicamente a la atención de los deportes regionales y a su vez funcionan como fuentes de información para los medios de comunicación y periodistas deportivos.</li> <li>• Existe un proyecto de puesta en práctica de la página Web de la FVR, aunque aún no se ha concretado.</li> <li>• La inclusión del rugby seven en las olimpiadas Río 2016, le dará un impulso a la disciplina a nivel mundial y sobre todo latinoamericano al realizarse en el vecino país de Brasil.</li> <li>• En la actualidad los clubes y asociaciones realizan eventos por cuenta propia que pueden ser manejados en conjunto con la FVR.</li> <li>• El IND incluye a la disciplina en las crecientes actividades del cono sur como parte del plan de integración latinoamericana.</li> </ul>
<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los públicos internos no tienen conocimiento de la misión y visión de la organización.</li> <li>• La organización no ha definido sus valores, objetivos y políticas.</li> <li>• Los medios de comunicación no ofrecen cobertura al rugby.</li> <li>• Los periodistas deportivos no conocen la disciplina ni la FVR.</li> <li>• En las páginas del IND y COV no se hace referencia al rugby.</li> <li>• No hay consistencia en la identidad gráfica de la FVR.</li> <li>• El manejo comunicacional es pobre y se basa en una red social.</li> <li>• Los atletas y federados consideran a la FVR un ente desorganizado y que aporta poco apoyo y seguimiento a las actividades nacionales.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Al no haber conexión con los periodistas y medios de comunicación, puede ser difícil establecer el nexo para la cobertura de actividades.</li> <li>• Los públicos podrían ser reacios a la colaboración mientras no se identifiquen con la organización.</li> <li>• El IND y el COV puede que no tomen al rugby como disciplina prioritaria mientras no se explote su masificación.</li> <li>• Los públicos pueden confundir su conocimiento sobre la FVR al no tener un ícono gráfico con el cual identificarla.</li> <li>• La desorganización del ente rector (FVR) pudiera transmitirse a las regiones (Uniones y Asociaciones) y a sus atletas.</li> </ul>

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

A partir de esta matriz y su interpretación conceptual podrán generarse las estrategias de comunicación y las acciones necesarias para su puesta en práctica, seguimiento y cumplimiento dentro de la organización.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

En el presente capítulo se darán las consideraciones y proposiciones necesarias para la Propuesta de un Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de Identidad e Imagen.

#### **5.1. Conclusiones**

La primera aseveración que hay que tomar en cuenta es que los componentes del mix de la identidad corporativa (Identificación visual, el comportamiento de la empresa y la comunicación de mensajes), según Van Riel (1997), son los que proyectarán la imagen corporativa. Así pues se puede decir que observando los resultados del capítulo anterior y al contrastarlos con el marco teórico, se obtienen las siguientes conclusiones:

La filosofía corporativa, específicamente la Misión y Visión de la Federación Venezolana de Rugby no se ha prendado en los dirigentes de la organización y el resto de sus públicos, considerando que a excepción del presidente ninguno de los entrevistados tenía conocimiento de estos dos elementos. Puede considerarse aún más agravante el hecho de que hubo respuestas dentro de las entrevistas realizadas, donde se negó la existencia de estos elementos dentro de la organización.

Del mismo modo puede evidenciarse en los resultados de esta investigación, que la cultura corporativa de la FVR tampoco se transmite al exterior de las autoridades encargadas de definirla. No existe un organigrama que presente la estructura organizativa o la divulgación de las personas que la ocupan.

La Federación Venezolana de Rugby está inscrita en diferentes entes regulatorios de la disciplina en Venezuela (MPPD, IND, COV), Latinoamérica (CONSUR), el Caribe (WIRA) y el mundo (FIRA, IRB), sin embargo, al no establecer políticas de comunicación o alianzas estratégicas con estos organismos, no tiene presencia en las publicaciones de estas organizaciones, a saber de las siguientes excepciones:

- CONSUR: Figura un logotipo totalmente nuevo, que no tuvo lanzamiento en Venezuela y que no se aprecia en ninguna otra publicación de la Federación.
- IRB: Aparece la información de clubes y contacto de la FVR con el logotipo de circulación predominante y una dirección web inexistente.

El evento más importante del año en Venezuela dentro de éste deporte es la Liga de Clubes que se juega en cuatro regiones representadas por Uniones (Occidental, Centro Occidental, Caracas y Oriental), sin embargo dentro de la estructura deportiva venezolana las uniones no están contempladas como organismos funcionales y son ellas quienes asumen el protagonismo dentro en la organización de dichos partidos.

No existe un programa de recaudación de fondos, no hay patrocinantes visibles en los eventos organizados por la FVR (Final Nacional de Clubes, Circuito Nacional de Seven, entre otros); sólo para los eventos de carácter internacional donde Venezuela es anfitriona, se evidencian algunas empresas que aportan su imagen en patrocinio del evento y la selección.

La identidad visual no posee un criterio definido, pues se manejan cuatro variaciones del logo observadas en los archivos de la Federación y el relevamiento Web. La primera versión data del año 1992, al momento del registro de la organización en el IND. Del segundo logo (el cual predomina en la actualidad), se desconoce el año de creación, sin embargo es el de mejor posicionamiento en la

generación actual del rugby venezolano. Finalmente se pudo observar una versión inédita en la página web de CONSUR donde aparece un logotipo mucho más moderno, de líneas suaves y simplificadas que sigue conservando la fusión entre la flor nacional, La Orquídea y el óvalo de la pelota de rugby.

Los públicos no están determinados en ningún documento. No existen grupos de acción hacia los cuales enfocar las estrategias de trabajo y todos los esfuerzos se realizan de igual manera hacia todos los grupos sociales que componen y afectan a ésta estructura. Ante esta situación la autora propuso, al igual que un organigrama, un mapa de públicos a partir del cual se pueda gestionar la comunicación.

La comunicación de la FVR se encuentra en la actualidad en un estado totalmente informal. Tiene una forma reactiva a los acontecimientos del día a día, no existe un plan de comunicación ni una integración en la labor comunicativa. Los periodistas relacionados al deporte en Venezuela, cuentan con muy pocas herramientas y nociones para la difusión de noticias respecto a este deporte, así como un gran desconocimiento de la organización.

Afirma Van Riel (1997), que son los públicos quienes juzgarán a la empresa por sus acciones, por lo que hay que destacar que el comportamiento de la misma es el factor esencial para la creación de una imagen en la mente del consumidor.

Los esfuerzos promocionales que se realizan en Venezuela para exaltar los logros y bondades del rugby, se hacen desde los clubes y de manera regional, más como una manera de dar a conocer la disciplina y atraer nuevos participantes, que por un sentido de afianzamiento o posicionamiento dentro del deporte.

Dentro de los grupos de informantes claves se pudo evidenciar que la imagen en tres sectores de influencia de la Federación Venezolana de Rugby (dirigentes, atletas

y periodistas) es de una organización empírica, sin ninguna planificación, con profundas brechas entre el deber ser y la realidad y despreocupada por la planificación de actividades anuales y su promoción, lo cual genera un cierto ambiente de conformidad y costumbre con los modos asumidos al presente pero que podría, en cualquier momento, generar descontento hacia la organización.

Así todos los aspectos mencionados resultados de la recolección de datos, deben mejorarse y mantenerse respectivamente hasta llegar a satisfacer todas las necesidades de la comunidad del rugby en Venezuela, lo que traerá como consecuencia: afianzamiento de la imagen, promoción de la disciplina, proyección de imagen positiva y posicionamiento.

## **5.2. Recomendaciones**

A continuación, se suministrarán algunas sugerencias para la redacción de una Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basado en un estudio de Identidad e Imagen.

Difundir la Misión y Visión de la organización a todos sus públicos a través de su divulgación oral y/o escrita en los eventos organizados por la Federación o en todos aquellos donde ésta participe, a través de los miembros de la junta directiva, en especial su presidente; invitando al resto de los colaboradores de la dirigencia del rugby en Venezuela (uniones, asociaciones) a transmitirla en sus respectivas áreas geográficas haciéndola parte de los atletas actuales y futuros.

Definir claramente el logotipo de la organización, sin dejar lugar a dudas sobre cuál es el diseño oficial, del mismo modo unificarlo en cada publicación o nombramiento de la FVR propio o no.

Aplicar un plan de comunicación integral que permita el conocimiento de la disciplina deportiva en el territorio venezolano y establecer lazos indivisibles con los canales de comunicación (impresos, radiales, televisivos y electrónicos) para asegurar la promoción y difusión del deporte, así como proyectar la imagen de la Federación Venezolana de Rugby.

Por último, se expondrá el punto que a juicio de la autora es más importante para la proyección de la imagen positiva de una organización hacia sus públicos, y la construcción de una reputación favorable, la participación de “los atletas” en el desarrollo de las acciones de la organización. En el caso de la Federación Venezolana de Rugby la participación directa de las uniones, asociaciones, clubes y atletas en la organización y presentación de proyectos de mejoramiento de la disciplina a nivel de juego, comunicación, desarrollo, promoción, entre otros y que estos esfuerzos sean mancomunados entre el núcleo (FVR) y sus ramificaciones (organizaciones por región), de tal modo se contribuirá con la satisfacción de cada participante de manera colectiva y personal haciendo suya a la organización y todo lo que la compone.

## **CAPÍTULO VI**

### **PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LA FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY BASADO EN UN ESTUDIO DE IDENTIDAD E IMAGEN**

**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSGRADO  
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE COMUNICACIONES INSTITUCIONALES**



**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA DE PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRAL PARA LA  
FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY BASADO EN UN ESTUDIO DE  
IDENTIDAD E IMAGEN**

Autora: Lic. María J. Zerpa Jiménez  
Matrícula: 34492  
Tutora: MSC. Iliana Pisarro

BUENOS AIRES, OCTUBRE 2010

## **Contenido de la propuesta**

1. Introducción
2. Justificación
3. Objetivos
  - 3.1. Objetivo General
  - 3.2. Objetivos Específicos
4. Mensajes
5. Estrategias
6. Acciones
  - 6.1. Comunicaciones
  - 6.2. Afianzamiento de la Identidad
  - 6.3. Página Web
  - 6.4. Públicos
  - 6.5. Agenda de Medios
  - 6.6. Agenda de Instituciones
  - 6.7. Patrocinantes
  - 6.8. Publicaciones
  - 6.9. Reuniones
  - 6.10. Capacitación

7. Seguimiento y Evaluación

8. Viabilidad

9. Descripción de Recursos Necesarios

9.1. Humanos

9.2. Materiales

9.3. Técnicos

9.4. Financieros

10. Cronograma de Actividades

11. Resultados Esperados

## **1. Introducción**

Un mundo globalizado y globalizante, considerado como un sistema holístico, sistemático e integral, permite considerar que se hace necesario realizar cambios estructurales correspondientes con los nuevos tiempos, por eso se considera esencial el fortalecer la actividad deportiva en todas sus disciplinas en Venezuela. En términos generales, esos cambios deberían estar pautados a través de diversas directrices, estrategias, técnicas, métodos, acciones operativas, uso de tecnología de punta y, por supuesto, planes comunicacionales.

Todos estos cambios buscarán fortalecer la gestión deportiva como un área más dentro de lo que es el deporte como fenómeno social. El impulso de tales acciones debe ir de la mano de una gerencia participativa que involucre a toda la comunidad deportiva, teniendo entre sus principales actores a sus atletas, entrenadores, dirigentes y directivos, incluyendo obviamente a comunicadores sociales.

En Venezuela es común observar disciplinas tan fuertes como el Béisbol, Baloncesto o Voleibol, que al igual que muchas otras, éstas están constituidas en organizaciones y representadas por una Federación deportiva. Con el paso de los años y la ganancia de atletas y seguidores, estas disciplinas, que ahora están integradas en la cultura del ciudadano venezolano, fueron ganando espacio en las secciones deportivas de los medios de comunicación. La Federación Venezolana de Rugby tiene una ardua tarea por asumir en este aspecto, pues representa a un juego prácticamente desconocido en el territorio nacional, en un momento en el que el movimiento deportivo mundial, concretamente el Comité Olímpico Internacional, ha

brindado una oportunidad única con la re-inclusión de esta disciplina para las Olimpíadas Río 2016.

Para el logro de esta apertura y conocimiento de la disciplina, la Federación Venezolana de Rugby (FVR) no puede verse como un sistema cerrado, simple, rígido y desvinculado de la realidad, sino que debe ser vista como una organización inteligente, competitiva y compleja, donde predomine la participación corporativa, técnica, tecnológica, formativa y proactiva de los grupos humanos y sus relaciones con el entorno.

Actualmente el conocimiento general del público que representa la FVR, genera un obstáculo en su desarrollo como organización. Internamente, sus atletas y dirigentes tienen un conocimiento muy limitado de la estructura y funcionamiento, por tal motivo se hace cuesta arriba la proyección de una imagen positiva que permita llegar a los sectores de interés, que facilitarán su posicionamiento en la mente del venezolano.

Por este motivo se hace necesario plantear posibles soluciones que otorguen a la FVR, herramientas funcionales de promoción y difusión de sus actividades, así como el involucramiento de sus públicos y stakeholders.

Un plan de comunicación es un proyecto que, relacionado a los objetivos, misión y visión de la organización, le permitirá proyectarse hacia sus públicos de interés a través de estrategias y acciones claves.

Libaert (2009) indica que “no hay comunicación organizacional sin un plan de comunicación”...”para que la comunicación se considere un objetivo, es

indispensable que la empresa se entienda como una técnica capaz de apoyar una dinámica de desarrollo” (p. 19)

En el mismo orden de ideas, Brotons (2005), en el artículo de la revista digital *efdeportes.com*, titulado “La comunicación integral aplicada a las entidades deportivas. Confección de un plan de comunicación integral para entidades deportivas” indica lo siguiente:

La puesta en marcha de un plan de comunicación exige previamente las directrices políticas de la organización y el análisis de sus necesidades. Una vez conocidos éstos, el Plan determinará los objetivos de comunicación, así como las estrategias, prioridades y formas, los medios económicos, presupuestos humanos y técnicos, los instrumentos de comunicación a utilizar, los mecanismos de control y evaluación y de ajuste y de corrección del plan. (p. 01)

En referencia a las organizaciones sistémicas, Drucker (1999), expone que “toda organización tiene que incorporar a su propio tejido tres prácticas sistemáticas: mejorar todo lo que hace, aprender a desarrollar nuevas aplicaciones a partir de sus propios éxitos y aprender a innovar de modo sistemático” (p 67)

Según lo expuesto y sentando las bases de la necesidad de una comunicación organizada y de los resultados obtenidos en la investigación documental, entrevistas con informantes claves, relevamiento web y observación directa, se presenta la siguiente Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby

## **2. Justificación**

Históricamente, a través de diversos aportes, se ha llegado a considerar que en la actualidad el hombre se enfrenta a cambios de paradigmas de pensar, actuar y convivir, lo que lógicamente lo llevará hacia etapas donde predomine la concepción de un ser humano capaz de resolver problemas de forma participativa, por medio de acciones sinérgicas y formas cada vez más avanzadas en el campo de la comunicación.

Esto redundará en un crecimiento holístico, sistemático e integral de él mismo y de las organizaciones de las cuales forma parte, al igual que la de todos los actores de la comunidad en la cual se desenvuelve, en este caso la comunidad deportiva, buscando cambios de creciente beneficio para el desarrollo del deporte en Venezuela y una Federación Venezolana de Rugby que brinde eventos, estrategias, tareas organizacionales, administrativas, comunitarias, éticas y comunicacionales que incentiven a la comunidad deportiva y a los diferentes públicos.

Ésta propuesta engloba un relevamiento de información de campo a través de la observación y participación directa, entrevistas en profundidad con grupos de dirigentes, atletas y periodistas deportivos además un relevamiento web de informaciones relacionadas a la organización en las versiones digitales de los diarios de los estados donde hay presencia de clubes de rugby constituidos y en las organizaciones a las que ésta pertenece (IRB, CONSUR, FIRA, WIRA, IND, COV). A partir de estos elementos se observó que existe un problema de comunicación, desconocimiento, posicionamiento y acciones gerenciales dentro de la Federación Venezolana de Rugby, motivo que generó la propuesta.

La propuesta de este Plan de Comunicación para la Federación Venezolana de Rugby no es sólo un plan basado en la participación y competitividad para el mejoramiento del rugby en Venezuela, sino que sus estrategias y acciones se sustentan en la inteligencia emocional de quienes la dirigen y proyectará la eficacia de la Federación; cualidad que la comunidad deportiva en pleno espera. El Plan de Comunicación aquí presentado, es una propuesta de un modelo de comunicación, que aunque con elementos básicos, no deja de ser vanguardista por sus efectos inmediatos.

Este Plan Comunicacional conlleva en forma sistemática varias oportunidades a saber de: (a) Garantizar constitucionalmente que la actividad del rugby sea libre y gratuita; (b) Propiciar que se mantenga una relación sinérgica y recursiva en la práctica del rugby en todos los niveles y ciclos deportivos para su integración coordinada; (c) Sostener que el rugby como disciplina deportiva sea un subsistema en excelencia, holístico e integral con autonomía y autogestión, donde a la comunidad que lo practica se le reconozca su ejercicio de acuerdo a sus competencias y niveles; (d) Auspiciar que aquellas instituciones y fuerzas vivas de la sociedad (llámese sponsors, clubes, equipos, selecciones) que se beneficien de los recursos humanos (atletas, dirigentes, técnicos, entrenadores), recursos tecnológicos e informativos, realicen sus aportes proporcionalmente a los frutos que les suministren estos recursos, para una relación ganar-ganar.

Afortunadamente la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y el Proyecto de Reforma de la Ley del Deporte, que aún está en estudio legislativo en la Asamblea Nacional venezolana, incluyen y prevén algunos de estos aspectos en correspondencia con un sustento jurídico.

La aplicación de esta propuesta de plan de comunicación contribuirá directamente al conocimiento del rugby como disciplina deportiva dentro del territorio venezolano, incrementando así su imagen y posicionamiento entre los atletas y medios de comunicación, interviniendo en el proceso mundial de relanzamiento de la disciplina como deporte olímpico.

### **3. Objetivos del plan**

El presente plan de comunicación se fundamenta en los resultados de la investigación titulada “Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basada en un estudio de Identidad e Imagen”, por tal motivo y atendiendo a los objetivos generales de la mencionada organización, se presentan las aspiraciones de este proyecto.

#### **3.1. Objetivo General**

Dar a conocer las actividades de la Federación Venezolana de Rugby con la finalidad de afianzar y posicionar su imagen como una organización modelo de la disciplina en el país.

#### **3.2. Objetivos Específicos**

- Afianzar la cultura corporativa de la FVR para una mejor proyección de su identidad.
- Estrechar lazos de comunicación entre la FVR con sus públicos externos.
- Promocionar el rugby como disciplina deportiva dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela a través de acciones comunicacionales dirigidas a los públicos de interés.

- Posicionar al rugby dentro del sistema deportivo venezolano como una de las tres disciplinas más populares y practicados en todos los niveles sociales (Béisbol – Fútbol – Rugby).

#### **4. Mensajes**

Con la creación de un Plan de Comunicación se busca difundir las actividades y participaciones de la FVR dentro del territorio nacional. Para ello se deben enviar dos mensajes claves:

- A) Consolidar la práctica de este deporte en la percepción del ciudadano venezolano.
- B) Dar a las selecciones el respaldo necesario para un mejor desenvolvimiento y afianzamiento de los colores patrios.

La integración de estos dos elementos en la mente deportiva venezolana, garantizarán a la FVR un incremento en sus niveles de imagen positiva en concordancia con las necesidades actuales del deporte.

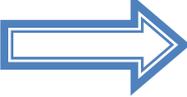
#### **5. Estrategias**

El enfoque estratégico del plan responde a la necesidad de adecuar las acciones de comunicación a sus destinatarios, tanto en su orientación (objetivos) como en el tipo de acciones y medios de comunicación a utilizar. De esta manera, las acciones ganan en calidad, eficacia y eficiencia, al estar adaptadas a los intereses y demandas de información de las personas que las reciben.

Los objetivos estratégicos del plan están enfocados a proporcionar a cada tipo de público la información que precisa, de modo que cada objetivo se asocia a uno o varios grupos determinados de destinatarios. De esta forma, la selección de las acciones de comunicación se emplean para la consecución de cada objetivo, y de los medios de comunicación que se emplean para ello, está ajustada al perfil de cada tipo de público.

La relación objetivo-públicos se visualiza de la siguiente manera:

**Cuadro 23:** Relación objetivo-públicos en la propuesta de Plan de Comunicación.

Objetivo		Públicos
Afianzar la cultura corporativa de la FVR para una mejor proyección de su identidad.	Posicionar al rugby dentro del sistema deportivo venezolano como una de las tres disciplinas más populares y practicados en todos los niveles sociales (Béisbol – Fútbol – Rugby).	 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atletas</li> <li>• Padres y representantes</li> <li>• Colaboradores de la FVR</li> <li>• Dirigentes</li> </ul>
Estrechar lazos de comunicación entre la FVR con sus públicos externos.		 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes deportivos nacionales</li> <li>• Líderes de opinión</li> <li>• Periodistas deportivos</li> <li>• Editores de los medios de Comunicación</li> <li>• Empresas públicas y privadas</li> </ul>
Promocionar el rugby como disciplina deportiva dentro del territorio de la República Bolivariana de Venezuela a través de acciones comunicacionales dirigidas a los públicos de interés.		 <ul style="list-style-type: none"> <li>• Directores de deporte de las Universidades e Institutos Universitarios del país.</li> <li>• Presidentes y jefes de prensa de los Institutos Regionales de Deporte</li> </ul>

**Fuente:** Zerpa, M (2010)

Para lograr los objetivos planteado en favor de sus públicos se deben plantear las siguientes estrategias:

1. Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2. Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3. Lanzamiento de la página web.
4. Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5. Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6. Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7. Redactar programa de patrocinio
8. Publicaciones.
9. Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10. Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes)

## **6. Acciones**

### **6.1. Comunicación**

La primera acción a seguir en referencia a la primera estrategia es la designación de una persona responsable de las comunicaciones de la FVR a nivel nacional. Este profesional deberá, a su vez velar por la definición de su corresponsal en cada región/estado, ya que será con ellos que deberá encadenar el trabajo y cubrir todo el país.

el personal que aquí se designe será el encargado del departamento de prensa que deberá, al no tener políticas propias definidas, estar enlazado con las políticas comunicativas del Instituto Nacional de Deporte (IND). Sus miembros principales realizan trabajos ad-honoren, por lo cual resultará pertinente hacer uso y aprovechamiento del Internet y las herramientas informáticas, lo que conllevará a facilitar el trabajo del director de prensa y su labor en el territorio nacional junto a los corresponsales por región/estado.

El jefe de prensa deberá tener en cuenta todos los eventos relacionados a la FVR y la disciplina deportiva de los clubes venezolanos a partir de la organización de un calendario anual de actividades y una agenda de contactos, donde cada participante tome acción en la construcción de las comunicaciones de la federación.

El responsable de este puesto deberá actuar en cuatro situaciones fundamentales:

1. Enviar información a los medios de comunicación antes y luego de cada evento. En vista de que los partidos se realizan mayormente los fines de semana en todas las categorías, la información deberá enviarse, por ejemplo, cada viernes y lunes con los respectivos soportes (reseñas, lugares de concentración, video y/o fotografías).
2. Enviar comunicados de prensa a los medios según sea necesario (rueda de prensa, eventos internacionales, entre otros).
3. Redactar y mantener el histórico de la Federación Venezolana de Rugby y sus actividades.
4. Organizar los dossier de prensa.

Entre sus funciones se encontrará la organización de ruedas de prensa y presentaciones, las cuales constituyen una herramienta donde la organización podrá establecer un lazo directo con los medios, especialmente los deportivos.

El presidente de la FVR debe ser el rostro de la organización a nivel nacional. Por tal motivo se recomienda que sea éste quien dirija las actividades mediáticas, ofreciendo información a los periodistas en cada evento donde esté presente, sin embargo será el encargado de las comunicaciones quien organice y supervise tales actividades.

En las uniones, los portavoces de las actividades serán los presidentes de las asociaciones (en cada estado) cuando no pueda estar presente el presidente de la FVR, supervisados a su vez por los corresponsales de comunicaciones quienes reportan al director nacional.

Dentro de las múltiples responsabilidades de este personal, estará la elaboración de un manual de comunicaciones de crisis. Las crisis suponen una situación crítica de posibles graves consecuencias en la cual se ve involucrada la organización y resulta conveniente contar con un protocolo de intervención en caso de que una situación similar se presente. Este protocolo deberá cumplir inicialmente cuatro pasos básicos antes de concretar las acciones:

1. Conocer exactamente los hechos.
2. Conocer el estado de la situación en el Consejo de Honor (de tratarse de acciones que involucren a un jugador, árbitro o dirigente).
3. Organizar equipos de crisis (se sugiere en este caso una reunión con la Junta Directiva)
4. Elaborar el mensaje a difundir y seguir la crisis y sus consecuencias con reuniones regulares y restablecimiento de la estrategia comunicacional.

## **6.2. Afianzamiento de la identidad**

En este punto se pueden diseñar diversas acciones a través de las cuales la FVR podrá concretar el objetivo de ser una organización comunicable y comunicativa.

Para ello se propone realizar las siguientes tareas:

- Hacer una FVR transparente y confiable con la organización de reuniones abiertas a toda la comunidad del rugby en Venezuela, donde sean del conocimiento general sus colaboradores, finanzas, misión, visión, valores y objetivos. Estas reuniones pueden realizarse una vez por año en sedes rotativas alrededor del país. Para ellos deberá contarse con un salón con recursos audiovisuales, además de mesas, sillas y refrigerios para 30 personas.
- Trazar metas bianuales sobre directivas y selecciones nacionales. Comunicarlas y solicitar ayuda al resto de los colaboradores a nivel nacional para su cumplimiento. La revisión del nivel de cumplimiento de estas metas podrá ser motivo de una reunión nacional ordinaria o extraordinaria según sea el caso. Pueden ser revisadas en la reunión anual correspondiente al período de finalización de la meta, allí se propondrán los elementos definitorios del próximo período.
- Programar eventos periódicos e ininterrumpidos como la Final Nacional de Clubes masculinos y femeninos, Circuito Nacional de Seven, Torneo de Uniones y Torneo Nacional Juvenil donde se involucren los clubes y jugadores con la FVR. Éstos eventos serán de autogestión gracias a la colaboración de los clubes participantes.
- Determinar canales de comunicación directos y constantes con las regiones (representantes de Uniones y Asociaciones) para un seguimiento permanente

de sus actividades. Para el logro de este punto se propone la redacción por parte de la FVR de indicadores de cumplimiento mensual referidos al estado de juego, atletas y cumplimiento de la misión y visión. Cada unión/asociación deberá hacer llegar los resultados regionales a la FVR vía electrónica y con base en el análisis de sus resultados, el Oficial de Desarrollo FVR podrá pautar actividades donde se presenten mayores deficiencias.

- Definir la identidad gráfica de la FVR y hacer un relanzamiento de la misma con una inversión en publicidad gráfica. Ésta estará expuesta en cada evento de la organización, así como en tarjetas de presentación del presidente de la federación, el Oficial de Desarrollo y el director de comunicaciones. De ésta manera los públicos podrán integrarse con la simbología de la organización, además de ofrecer mayor representación dentro de una posible cobertura periodística.

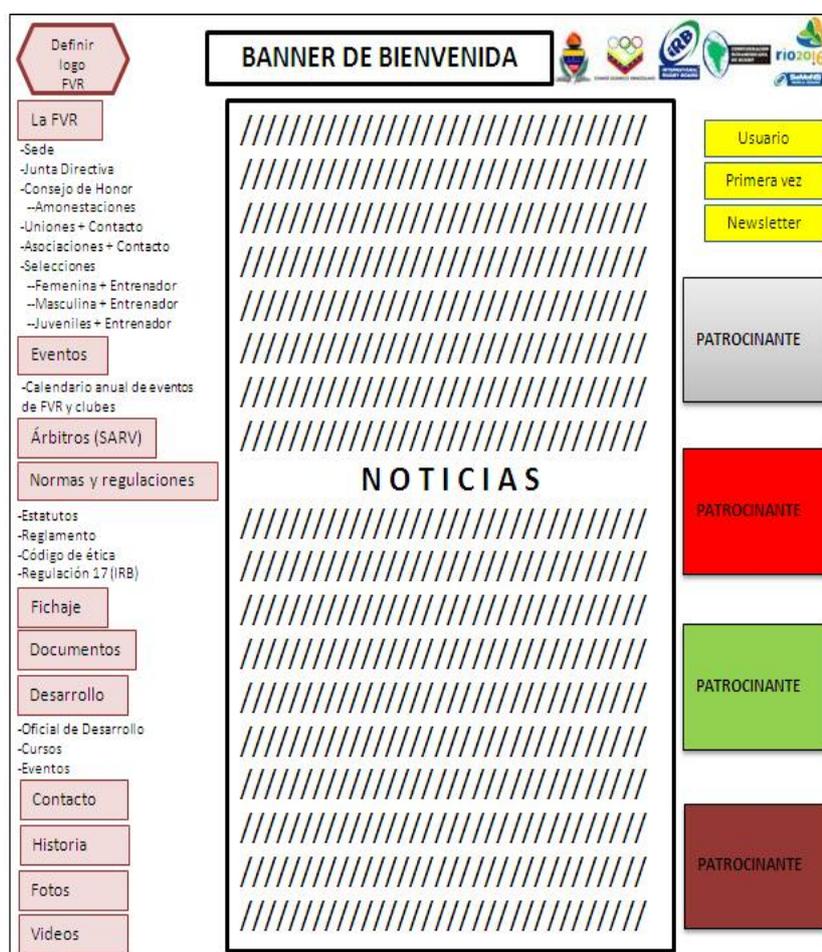
### **6.3. Página web**

Internet es un medio de comunicación integral y que representa además, la globalización de la comunicación. La creación de una página Web para la Federación Venezolana de Rugby (ver propuesta en el Gráfico 8) le permitirá a esta organización acceder a un mundo de relaciones institucionales con otros organismos del rugby en el mundo, así como permanecer en la escena comunicacional con apertura permanente a nuevas entradas que fortalecerán las estrategias, valores, misión y visión de la organización.

La página Web representará el elemento clave en las comunicaciones externas de la Federación, otorgando además un vínculo directo a través de Internet. Este elemento podrá funcionar de referente comunicacional directo de la FVR, facilitar el

intercambio de información, promocionar la disciplina y su práctica en Venezuela, así como la participación de las selecciones nacionales en eventos relacionados con la FIRA, WIRA, CONSUR e IRB, organismos a los cuales la FVR está adscrita.

De la misma manera un portal Web servirá para difundir la información de todas las actividades nacionales a través de reportes de las Uniones y Asociaciones, eliminatorias mundialistas y la posición de Venezuela en el ranking mundial de la IRB, así como otros enlaces de interés.

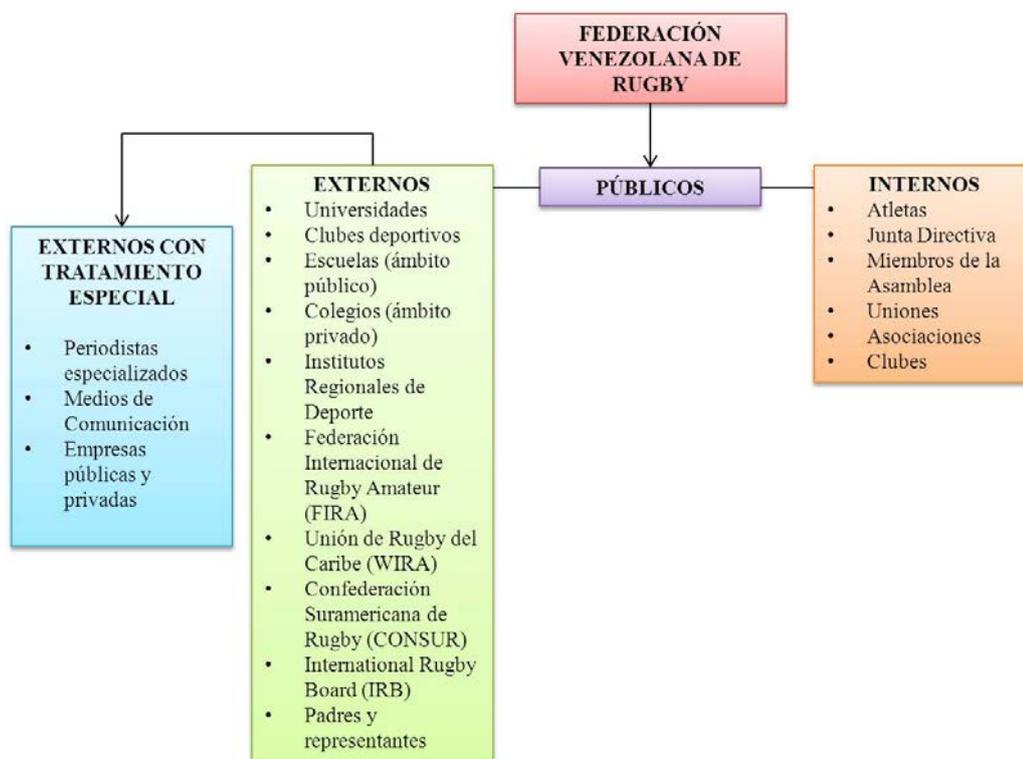


**Gráfico 5:** Propuesta de contenido en página web de la FVR  
**Fuente:** Zerpa, M, (2010)

## 6.4. Públicos

Para el establecimiento de las relaciones específicas necesarias para la puesta en práctica del Plan de Comunicaciones, deberá contarse con un mapa de públicos sabiendo las áreas de acción concretas de la FVR sobre cada uno de ellos.

En este punto, se propone trabajar con la metodología ofrecida por Sanz de la Tajada (1994) y adaptada por la autora, enfocado en tres niveles de públicos: a) Internos, b) Externos y c) Externos con tratamiento especial; sin embargo el responsable de comunicaciones y sus corresponsales por región/estado, deberán otorgarle mayor especificidad. *Ejemplo: Externo, universidades, Universidad Central de Venezuela.*



**Gráfico 6:** Públicos de interés en la Propuesta de Plan de Comunicación  
**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

### 6.5. Agenda de medios

En continuidad con el punto anterior, el responsable de comunicaciones y sus corresponsales en cada región/estado deberá dar además nombres de los medios y periodistas deportivos, además de agendar número de contacto y dirección de correo electrónico.

Esta acción facilitará las siguientes actividades:

- Envío de gacetillas de prensa para publicaciones.
- Entrega de invitaciones a eventos regionales y nacionales.
- Organización de talleres de nociones básicas de la disciplina para periodistas deportivos, por región (asociaciones). El curso deberá estar a cargo del Oficial de Desarrollo iniciando en la capital nacional (Caracas) y continuando en los estados con mayor cantidad de clubes y desenvolvimiento de la actividad, ejemplo: Mérida, Zulia, Aragua, Lara, Nueva
- Invitaciones a ruedas de prensa o visitas a los medios para la presentación de selecciones nacionales o eventos de destacada relevancia, Final de clubes, Circuito Nacional de Seven, Torneo de Uniones, Suramericanos, Iberoamericanos, entre otros.
- También pueden organizarse visitas o llamados a los directores y editores, ofreciendo información constante e invitaciones a los diferentes eventos a nivel nacional.

## **6.6. Agenda de instituciones**

Las instituciones educativas traducen un elemento potencial en la masificación del deporte, lo que le da una gran relevancia en el mapa de públicos de las comunicaciones, de tal manera deberán generarse acciones correspondientes a los aportes que éstas pudieran dar a la organización.

En el ámbito universitario debe organizarse una presentación donde se enaltezcan los beneficios de la práctica deportiva, específicamente del rugby y su participación en los Juegos Venezolanos de Instituciones de Educación Superior (JUVINES), que podrá ser presentada a los Directores de Deporte de las principales Universidades e Institutos Universitarios del país.

Del mismo modo, en las universidades y escuelas/colegios, organizar clínicas de las nociones básicas del deporte que ayuden a captar nuevos jugadores. Éstas podrán hacerse en dos niveles: teórico con la presentación de cine foro, donde se transmitan partidos, películas y entrevistas; y, práctica con la presencia de dirigentes, entrenadores y/o jugadores destacados en el ámbito regional (uniones y asociaciones) o nacional.

Igualmente podrá promoverse un convenio entre clubes privados con disponibilidad para la práctica del rugby y las universidades y colegios públicos y privados del país, de ese modo podrá fundamentarse el deporte a través de una posible vacante en la educación terciaria venezolana por medio de becas deportivas, lo cual beneficiará, nuevamente a la institución a través de la participación del atleta en los JUVINES.

De la misma manera, se podrá diseñar y presentar ante el Instituto Nacional de Deporte (IND) un proyecto de instalación exclusiva para el desarrollo del rugby, lugar que podrá ser sede de eventos nacionales e internacionales otorgando a la organización y al estado venezolano la proyección para la continuidad de eventos como el Primer Suramericano Femenino de Seven, el partido Venezuela-Brasil para las eliminatorias al mundial Francia 2007, realizados en el año 2004 en Barquisimeto-Lara o el Suramericano “B” de mayores realizado en la ciudad de Caracas en el año 2006.

### **6.7. Patrocinantes**

En una organización donde la mayor parte de los recursos utilizados proviene de la auto-gestión se hace necesario obtener ingresos adicionales de empresas patrocinantes. Para ello debe redactarse un proyecto donde se presente la organización deportiva, se justifique la inversión y se presenten diferentes opciones (publicaciones impresas, aparición web, lugar en eventos deportivos con variaciones de presencia de medios, etc).

Este proyecto deberá presentarse en las diferentes empresas públicas y privadas ligadas de alguna manera a la actividad deportiva obedeciendo a las restricciones del gobierno nacional sobre anuncios de tabaco y bebidas alcohólicas. A continuación algunos ejemplos:

- Indumentaria deportiva
- Accesorios deportivos
- Alimentos

- Empresas de salud
- Farmacias
- Calzado
- Bebidas energéticas y refrescantes

Del mismo modo se puede contar con la imagen de algún deportista destacado que logre resaltar los logros de la disciplina a nivel local, nacional e internacional, por ejemplo el atleta Julio Rodríguez, en el estado Zulia, quien tiene los siguientes logros:



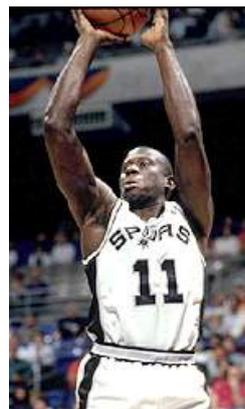
*Julio Rodríguez inició sus actividades en el Maracaibo RFC del Estado Zulia. Luego de un excelente desempeño en territorio venezolano y Selección Nacional, inicia su carrera internacional y profesional con el equipo HRK Heidelberger Ruder Klub de la primera división alemana, logrando junto a ellos la clasificación a la final de la Bundesliga 2008-2009, obteniendo el reconocimiento de “Man of the mach”, además, del*

*honor de ser el “jugador del año” tras haber sido ficha durante 1.590 de los 1.600 minutos que jugó su equipo en toda la temporada. Rodríguez participó como jugador titular de los Wild Titans, equipo de la Wild Rugby Academy en el Ten de Hong Kong donde vio acción en el roster como principal en cinco (05) de los seis (06) partidos*

*disputados en el torneo por invitación más famoso del mundo. Con su equipo Maracaibo RRF logró coronarse campeón nacional en el año 2009 luego de ganar todos los partidos correspondientes a las eliminatorias de la Unión Occidental de Rugby. El atleta Julio Rodríguez con su destacada actuación se ha convertido en figura predilecta para los atletas practicantes de esta disciplina en Venezuela.*

Igualmente, podrán prestar colaboración algunos atletas venezolanos destacados en otras disciplinas que enaltezcan la importancia de la práctica deportiva y sirvan como imagen a la FVR. Se sugieren los siguientes ejemplos:

*Carl Herrera, destacado jugador venezolano de baloncesto quién participó en la NBA entre 1990 y 1999 con equipos como Miami Heat, Houston Rockets (campeones 1993-94; 1994-95. Herrera fue el primer Latinoamericano en ganar el título), San Antonio Spurs, Vancouver Grizzlies y Denver Nuggets.*



*Equipo femenino de Softbol quienes, luego de un reciente inicio, lograron la clasificación a los Juegos Olímpicos de Beijing 2008, siendo las abanderadas de la Avanzada Olímpica Venezolana. En junio 2010 fueron anfitrionas en Caracas del Mundial de Softbol Femenino.*

A manera de ilustración, se puede tomar como antecedente lo realizado por la marca deportiva Adidas, que publicó en el año 2007 a través del portal Web Youtube, un comercial donde aparece el futbolista David Beckham (fútbol) y el apertura Jhonny Wilkinson (rugby), ambos integrantes de la selección de Inglaterra en sus respectivas disciplinas. En una actividad de enseñanza-aprendizaje ambos deportistas comparten el manejo del balón y las técnicas del deporte en el que cada uno es experto. Con este ejemplo queda asentada la factibilidad en la colaboración de reconocidas figuras deportivas ajenas al rugby para la promoción y posicionamiento de este deporte.

Para ello y siguiendo el ejemplo de Adidas, podrán grabarse entrevistas y micros en canchas de rugby, haciendo uso de los elementos característicos al deporte, compartiendo con atletas venezolanos destacados quienes muestren interés en conocer esta disciplina deportiva. Estas imágenes podrán ser transmitidas en ruedas de prensa, eventos de la organización o en toda actividad donde participe de manera activa la FVR.

Estas actividades podrán representar, a su vez, un incentivo a la inversión de sponsors ya que se contará con personalidades de reconocida trayectoria deportiva y que podrán ofrecer respaldo positivo a la imagen y reputación de las empresas participantes.

## **6.8. Publicaciones**

Luego poseer un programa de patrocinio y la identidad gráfica de la organización, se presentan nuevas acciones. En esta sección puede definirse la papelería de la organización, edición de una revista propia, publicación de memoria y gestión luego de la finalización de un período (puede hacerse para presentar en la reunión anual),

folletos y carteleras corporativas, edición de un boletín digital, estadísticas de los jugadores, pago y estado de las fichas de cada atleta, newsletter digital, entre otros.

Para la edición y distribución de la revista o folletos se podrá contar con el programa de patrocinio para la obtención de recursos económicos, de esta manera se logrará el financiamiento de manera parcial o total de la publicación (revista).

De un buen plan de patrocinantes podrá surgir inclusive la posibilidad de obtener recursos adicionales y mantener dicha publicación como un medio fijo de comunicación e ingreso financiero.

Las publicaciones juegan un papel de suma importancia, pues serán éstas las que den soporte comunicacional al plan. Se podrán publicar los lugares (regiones, estados y clubes) donde se desarrolle la disciplina de rugby en Venezuela, informar las actividades propias de la FVR y crear y editar documentos informativos de colaboradores.

Otro ítem a considerar es la elaboración de material POP (camisetas, llaveros, chapas, tazas, jarras, llaveros, calcomanías, banderas de los clubes, entre otros) sobre el rugby y la Federación Venezolana de Rugby que funcionen para relacionar la institución con sus dirigentes, atletas y público relacionado.

Dicho material podrá venderse en los eventos organizados por la FVR, uniones, asociaciones, durante las clínicas deportivas en los planteles educativos y podrán, además, ser usadas por los líderes deportivos que se presenten como imagen en pro del deporte.

### **6.9. Reuniones**

Ya se han mencionado las reuniones anuales entre dirigentes de la FVR, sin embargo no deberán ser los únicos elementos a considerar durante la evaluación de gestión comunicacional.

Será conveniente hacer una gira de medios, empresas e instituciones educativas para expresar la misión y visión de la FVR, además de la necesidad de esta organización en establecer un enlace directo que permita la realización de esos elementos. Ya en este punto, con un mapa de públicos, agenda y programa de patrocinio definido, sólo quedará apersonarse frente a la directiva y vincular la parte viva de cada organización. Estas actividades podrán realizarse por región/estado a través de los corresponsales de comunicación y dirigentes de área.

### **6.10. Capacitación**

Aquí la acción es clara. Se necesita capacitación constante e insistencia en la promoción de la misión y visión de la organización. Sólo de esta manera podrán lograrse en el tiempo.

Los cursos deberán definirse según las necesidades del mapa de públicos, es decir, otorgar a cada uno las herramientas necesarias para el posterior apoyo a la FVR. A manera de ejemplo se puede mencionar:

- Atletas: Curso IRB de leyes y reglamento.
- Dirigentes: Curso IRB de coaching.
- Periodistas: Curso de nociones básicas de la disciplina deportiva.

El objetivo principal de este plan es dar a conocer los mensajes emitidos por la Federación Venezolana de Rugby, para que así se genere un conocimiento de la organización y su existencia en todos los públicos de interés. Se entiende por medios de comunicación, la prensa escrita, emisoras de radio y televisión (comerciales y comunitarias) y las agencias de noticias.

Este programa contribuirá a la proyección de la imagen positiva de la FVR, su posicionamiento, reforzar su reputación y contribuir al afianzamiento de otras etapas del plan.

Dentro de este programa podrán generarse convenios con medios televisivos para la transmisión de películas relacionadas al deporte (Ejemplo: Invictus) de manera que los televidentes conozcan un poco más de las formas y técnicas del deporte recreativamente.

Del mismo modo podrán establecerse compromisos de transmisión de partidos importantes como las Finales Nacionales de Clubes o Finales del Circuito Nacional de Seven, con la presencia de conocedores de la materia, quienes fungirían como comentaristas y a su vez como formadores y además dar a conocer las categorías de “quince” y “seven”, siendo éstas las de mayor presencia en competencias mundiales.

## **7. Seguimiento y Evaluación**

Los programas deben ser medidos periódicamente para reforzar o reordenar la táctica comunicacional. Para ello, pueden realizarse las siguientes acciones:

- Evaluaciones de reuniones, eventos y desempeño de selecciones y atletas según los indicadores de cumplimiento planteados.
- Contabilizar mensualmente el número de actos públicos o actividades donde participe la FVR. Esto ofrecerá un parámetro de comportamiento y permitirá evaluar las tareas realizadas.
- Relevamiento Web y de prensa (clipping) de las informaciones publicadas sobre la FVR, sus colaboradores y selecciones para un posterior análisis del centimetrage positivo o negativo.
- Visitas y registros en la página Web, lo cual permitirá además, crear una base de datos de la comunidad del rugby nacional e internacional.
- Informes bimestrales por unión y asociación donde se incluya información de aparición y participación en medios.
- Encuestas de satisfacción en tres niveles: Dirigentes (incluidas uniones y asociaciones), atletas y periodistas especializados. Cada encuesta deberá ser diseñada en función de los objetivos planteados para cada nivel.

## **8. Viabilidad**

El plan está dado por las competencias, habilidades y conocimientos inherentes al rugby que posea cada uno de los dirigentes de la Federación. Para su aplicación deberá contar con la disposición unánime de los colaboradores y dirigentes del rugby en el país y del IND, dado que este plan está formulado en total correspondencia con las políticas de gerencia deportiva y de actualización comunicacional.

Un elemento importante será el aprovechamiento de las direcciones de deporte regionales, las cuales podrán prestar apoyo físico y financiero a las actividades descentralizadas (torneos, cursos, ruedas de prensa, etc), esto permitirá acortar costos y hacer más realista la aplicación de las acciones planteadas.

La idea ya ha sido presentada a algunos directivos y colaboradores nacionales, entre ellos el presidente de la organización, quienes mostraron aceptación ante la presentación de esta propuesta, lo cual facilitaría el camino hacia su aplicación.

## **9. Descripción de los Recursos Necesarios**

Todo plan que intervenga en el desarrollo de una organización, amerita una serie de inversiones que permitan abordar una situación inicial y manipularla de manera que se origine una nueva situación similar a un ideal determinado.

En la de Propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby se dispondrá de los siguientes recursos:

### **9.1 Humanos**

Las actividades anteriormente descritas necesitan de la colaboración de un conjunto de personas ligadas a la disciplina deportiva y sobre todo a la organización que la nuclea en Venezuela, la Federación Venezolana de Rugby, sin embargo resulta importante contar con un jefe de prensa o director de comunicaciones de esta organización. Este profesional deberá coordinar los esfuerzos realizados entre el resto de los colaboradores y las actividades que se deseen realizar, así como las relaciones con los medios de comunicación y periodistas.

### **9.2. Materiales**

En este plan de comunicación los recursos materiales necesarios son mínimos, pues las actividades son mayormente de orden logístico y organizativo y no requieren de espacios y herramientas físicas como parte indispensable de su desarrollo.

### 9.3. Técnicos

La herramienta técnica imperante en la propuesta de este plan será el manejo de Internet para la creación de una página Web, así como su mantenimiento y actualización.

### 9.4. Financieros

Debe establecer un presupuesto inicial de BsF 33.700,00 para la creación de la página web, seguidamente un monto destinado mensualmente a la actualización de los datos y al mantenimiento del dominio de la página. Del mismo modo será necesaria la inversión monetaria para la organización de los cursos de nociones básicas a los periodistas y narradores, iniciando en siete estados del país para veinte asistentes. Finalmente se contempla la publicidad impresa que afianzará la identidad e imagen de la organización. Este plan cuenta con la participación y colaboración de diferentes personas en todo el territorio nacional dando continuidad a la concepción del deporte en el país y abaratando costos para la aplicación de este plan de comunicación.

**Cuadro 24:** Presupuesto inicial estimado para el Plan de Comunicación

Descripción	Localidad	Precio Unitario*	Precio Total*
<b>Página web: BsF, 8.400,00</b>			
Diseño y creación	-	6.000,00	6.000,00
Mantenimiento x 12 meses	-	200,00	2.400,00

**Cuadro 24:** (Cont)

<b>Cursos de nociones básicas del deporte para periodistas (un día): BsF, 15.400,00</b>			
Carpetas con material informativo de la FVR, uniones, asociaciones, selecciones y clubes del país; reglamento IRB, lápiz. 20 participantes	Distrito Capital (Caracas), Lara (Barquisimeto), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida), Aragua (Maracay), Nueva Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)	500,00	3.500,00
Traslado, hospedaje, comida y viáticos del Oficial de Desarrollo a cada localidad a excepción de Lara, lugar donde reside	Distrito Capital (Caracas), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida), Aragua (Maracay), Nueva Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)	700,00	4.200,00
Alquiler de un salón con dos mesones, 20 sillas, video beam, pantalla, pizarra, marcadores, televisor y DVD	Distrito Capital (Caracas), Lara (Barquisimeto), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida), Aragua (Maracay), Nueva Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)	700,00	4.900,00

**Cuadro 24:** (Cont)

Refrigerio para 21 personas	Distrito Capital (Caracas), Lara (Barquisimeto), Zulia (Maracaibo), Mérida (Mérida), Aragua (Maracay), Nueva Esparta (Porlamar) y Bolívar (Ciudad Bolívar)	400,00	2.800,00
<b>Publicidad impresa: BsF, 9.900,00</b>			
Diseño e impresión de banner FVR en vinil (A usar en eventos nacionales) Tres ejemplares.	Todo el país	1.200,00	3.600,00
Diseño e impresión de pendón con la misión y visión de la FVR en vinil (A usar en eventos nacionales) Tres ejemplares.	Todo el país	1.100,00	3.300,00
Diseño e impresión de tarjetas de presentación (500) en opalina para Presidente, Oficial de Desarrollo y director de comunicaciones nacionales de FVR	-	1000,00	3.000,00
<b>Total de inversión inicial: 33.700,00</b>			

(\*) Montos expresados en Bolívares Fuertes (BsF) moneda oficial venezolana

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

## **10. Cronograma de actividades**

Dentro de una planificación exitosa resulta necesario establecer los plazos de tiempo a requerir para cada actividad, así como las fechas estimadas de inicio y culminación. Es común que los planes se presten a cambios repentinos, pero el anteproyecto sirve para dar dirección y orientación en las acciones.

Para este Plan de Comunicación se propone como fecha tope de finalización el mes de diciembre de 2015, como preámbulo a las olimpiadas en Río de Janeiro, por ellos se presenta la aplicación de las estrategias por meses del año, en cinco años (ver cuadros del 25 al 29), finalizando con un cuadro resumen de la actividad total de inicio a fin según las etapas de desarrollo de las acciones (cuadro 30).

**Cuadro 25:** Cronograma de actividades por mes (2011)

Estrategia	Meses (2011)												Observaciones
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
1	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
3		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	Información constante
4		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
5		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
6		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
7			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
8			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
9			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
10			■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**LEYENDA Etapas/Color**

Análisis	■	Diseño	■
Desarrollo	■	Capacitación	■
Implementación	■	Evaluación	■
Mejoras	■		

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**Cuadro 26:** Cronograma de actividades por mes (2012)

Estrategia	Meses (2012)												Observaciones	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1														
2														
3														Información Constante
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis		Diseño	
Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación	
Mejoras			

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**Cuadro 27:** Cronograma de actividades por mes (2013)

Estrategia	Meses (2013)												Observaciones	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1														
2														
3														Información Constante
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

Leyenda	Etapas/Color	
Análisis		Diseño 
Desarrollo		Capacitación 
Implementación		Evaluación 
Mejoras		

Fuente: Zerpa, M. (2010)

**Cuadro 28:** Cronograma de actividades por mes (2014)

Estrategia	Meses (2014)												Observaciones	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1														
2														
3														Información Constante
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis		Diseño	
Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación	
Mejoras			

Fuente: Zerpa, M. (2010)

**Cuadro 29:** Cronograma de actividades por mes (2015)

Estrategia	Meses (2015)												Observaciones	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
1														
2														
3														Información Constante
4														
5														
6														
7														
8														
9														
10														

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis		Diseño	
Desarrollo		Capacitación	
Implementación		Evaluación	
Mejoras			

**Fuente:** Zerpa, M. (2010)

**Cuadro 30:** Cronograma de actividades por año

Estrategia	AÑO					Observaciones
	2011	2012	2013	2014	2015	
1	■	■	■	■	■	
2						
3	■	■	■	■	■	Información Constante
4	■					
5	■					
6						
7			■	■	■	
8	■					
9	■	■				
10	■	■				

**Leyenda Estrategia**

1	Establecer responsable de comunicación de la FVR y sus corresponsales por región.
2	Definir y relanzar misión, visión e identidad gráfica de la organización.
3	Lanzamiento de la página web.
4	Definición de mapa de públicos con nombre específico de cada uno de ellos.
5	Organización de agenda de medios y periodistas deportivos.
6	Organización de agenda de instituciones educativas y sus directores de deporte.
7	Programa de patrocinio.
8	Publicaciones.
9	Reuniones informativas en medios de comunicación, instituciones educativas y posibles organizaciones patrocinantes.
10	Cursos (a periodistas, atletas y dirigentes).

**Leyenda Etapas/Color**

Análisis	■	Diseño	■	Desarrollo	■	Capacitación	■
Implementación	■	Evaluación	■	Mejoras	■		

Fuente: Zerpa, M. (2010)

## **11. Resultados Esperados**

Con la aplicación de esta propuesta de plan de comunicación integral se establece un fin a cumplirse en un plazo de cinco años (de la actualidad hasta Juegos Olímpicos Brasil 2016). Las principales metas serán las siguientes:

- Mejora de la comunicación de la organización con sus públicos internos.
- Desarrollo de la cultura corporativa.
- Trabajo conjunto entre la FVR, sus uniones y asociaciones.
- Desarrollo de la comunicación por parte de la FVR a sus públicos externos.
- Conocimiento de la disciplina deportiva entre las Universidades, Institutos Universitarios, periodistas del área y los medios de comunicación.
- Afianzamiento de la imagen positiva de la FVR.
- Posicionamiento de la disciplina deportiva y de la FVR en Venezuela.

Considerando que esta propuesta de Plan de Comunicación Integral para la Federación Venezolana de Rugby basada en un estudio de identidad e imagen sea aplicada, se espera que para el año 2016, durante el desarrollo de los Juegos Olímpicos en Río de Janeiro y momento en el cual se augura que la recién incluida disciplina del rugby tendrá un repunte importante en Latinoamérica, la Federación Venezolana de Rugby posea un alto manejo de la imagen positiva entre sus públicos, principalmente los dirigentes, atletas y periodistas deportivos del país.

## REFERENCIAS

- Ackoff, R. (2000). *Organizaciones y Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Alonzo, S. y Sánchez, P. (1994). *Introducción a la Gerencia Educacional*. Caracas.
- Alvarado, J. (1990). *Alta Gerencia Educativa*. Caracas: Ministerio de Educación.
- Asociación de Empresas Consultoras en Relaciones Públicas y comunicación (ADECEC 1997). *El libro práctico de la comunicación y las relaciones públicas*. Ediciones Folio. S.A.
- Berlo, D (1960). *La Comunicación*. Recuperado de <http://www.infoamerica.org/teoria/berlo2.htm>.
- Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de Sistemas*. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Brotons, J. (2005). *La Comunicación Integral Aplicada a las Entidades Deportivas. Confección de un Plan de Comunicación Integral para Entidades Deportivas*. Revista digital [www.efdeportes.com](http://www.efdeportes.com). Año 10, publicación N° 89. Recuperado de <http://www.efdeportes.com/efd89/comunic.htm>.
- Camacaro, Z. (2001). *Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes de la I y II Etapa de Educación Básica, del Distrito Escolar N° 5 del Distrito Capital*. Trabajo de Grado de Maestría. Caracas: UPEL.
- Canales, F., Alvarado, E., y Pineda, E. (1991): *Metodología de la investigación*. Washington
- Capriotti, P (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Ediciones Ariel. Barcelona.
- Capriotti, P (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la imagen corporativa*. Colección de Libros de la Empresa. Chile.
- Chaves, Norberto (1994). *La imagen corporativa. Teoría y práctica de la identificación institucional*. Ediciones Gilli
- Conejo, M (2007). *Propuesta de Plan de Comunicación para el Circuito Judicial Penal del Estado Lara*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en

- Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial N° 36.860*. Caracas: Autor.
- Daboim (2004). *Estudio del posicionamiento de imagen de Casa Propia E.A.P, en el mercado bancario de Acarigua, estado Portuguesa*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).
- Dao, E., Moreno, J., Vitoria, E., García, R., García Prince, R., Guédez, V., Fernández, A. y Pagés, J. (comp.) (2000). *El conocimiento y las competencias en las organizaciones del Siglo XXI*. Caracas: Epsilon Libros S.R.L.
- David, F.R. (1994). *La Gerencia estratégica*. Bogotá: Legis Editores S.A.
- Díaz (2004). *Diagnóstico de la imagen corporativa de la empresa de telefonía móvil Infonet Barquisimeto*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).
- Druker, P. (1999). *La Gerencia en el Siglo XXI*. Bogotá: Editorial Norma.
- Dunning, E. (2003). *El Fenómeno Deportivo*. Barcelona: Paidotribo.
- Escobar, V., G. (2005). *Ética, Introducción a su problemática y su historia*. México: McGrawHill.
- Floirán, V. (2002). *Diccionario de Filosofía*. Bogotá: Editorial Panamericana.
- García, L (2010). *Soluciones eficaces*. Centro para empresas y profesionales. Microsoft. Recuperado de [http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/montar\\_plan.msp](http://www.microsoft.com/business/smb/es-es/rpp/montar_plan.msp)
- Gento, S. (1996). *Instituciones Educativas para la Calidad Total*. Madrid, España: Editorial La Muralla.
- Gestiopolis.com. *Teoría de Sistemas*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/teodesistemas.htm>
- Gil, E. (2001). *Perfil del Gerente Educativo Estatal en el Marco de la Descentralización del Municipio Autónomo Guaicapuro del Estado Miranda*.

- Trabajo de Grado de Maestría. Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Giménez, V (2007). *Plan de Comunicación Interna para el Grupo Ceramic Center*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).
- Goetz, J. y LeCompte, M. (1988). *Etnografía y Diseño Cualitativo*. Madrid: MORATA, S.A.
- González, R. (1994). *Estrategias para incrementar la productividad administrativa del personal administrativo del Instituto Universitario de Tecnología Eustacio Guevara del Estado Portuguesa*. Tesis de Maestría. UPEL. Venezuela
- Hernández, A. (2002) *Planificar la Comunicación*. Revista Latina de Comunicación Social. Edición 48. Recuperado de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/2002/latina48marzo/4812ajhernandez.htm>
- Hooghiemstra, T. (1996). *Gestión Integrada de Recursos Humanos. En las Competencias*. España: Deusto.
- Instituto Nacional de Estadística de Venezuela (s/f) Recuperado de [www.ine.gob.ve](http://www.ine.gob.ve).
- International Rugby Board (s/f) Recuperado de [www.irb.com](http://www.irb.com)
- Johansen, O., (2002). *Introducción a la Teoría General de Sistemas*. México: Limusa, Noriega Editores.
- Katz, D. y Kahn, R. (1990). *Psicología social de las Organizaciones*. México: Trillas.
- Kinicki, A., y Kreitner, R. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Kotler, P, (2000) *Dirección de Marketing*. Edición Milenio
- Luhman, F. (2000). *Introducción a la Administración. Un Enfoque de Contingencias*. México: Mc Graw Hill.
- Martin, L., y Lara, O. (2006). *Venezuela, olimpismo y sociedad*. Caracas: Diluvale 2005 C.A.

- Martínez, J. (2010) *¿Cómo hacer un plan de comunicación externo de un centro deportivo?*. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jaquinix/como-hacer-un-plan-de-comunicacion-de-un-centro-deportivo>
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.
- Martínez, M. (2007). *La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación*. México: Trillas.
- Martínez, M., (2002). *La Nueva Ciencia*. (1ra ed.). México: Trillas.
- Mayo, A., y Lank, R. (2003). *Las Organizaciones que Aprenden*. Barcelona: Ediciones gestión 2000, S.A.
- Melinkoff, R. (1987). *Los Procesos Administrativos*. Caracas: Contexto Editores.
- Merk2 Business Project Innovation, *De las cuatro Ps a las cuatro Cs de Philip Kotler. Entrevista a Philip Kotler*. Recuperado de [www.merk2.com/portada/documentacion](http://www.merk2.com/portada/documentacion).
- Moreno, A. (2000). *El Aprendizaje Significativo*. México: Editorial Trillas.
- Nadler, D.A., Gerstein, M.S. y Shaw R.B. (1998). *Arquitectura Organizativa*. Barcelona: Granica.
- Noguera (2003). *La imagen institucional de la UCLA en las empresas de la Zona Industrial I, de Barquisimeto Estado Lara*. Trabajo de Grado para optar al título de Lic. en Comunicación Social. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto. (Venezuela).
- O'Connor, J., y McDermott, I. (1998). *Introducción al Pensamiento Sistémico*. Ediciones Urano S.A.: Barcelona.
- Parsons, T. (1990). *El Sistema Social*. Madrid: Alianza Universidad.
- Picón, G., (1994). *El Proceso de Convertirse en Universidad*. Caracas: Fedupel.
- Radio Mundial (2008) *Equipo venezolano de softbol femenino promete oro en Beijin*. Recuperado de <http://www.radiomundial.com.ve/yvke/noticia.php?8283>
- Redfield, R. (1960). *La Pequeña Comunidad*. Buenos Aires: Paidós.

- Rey, F y Bartoli, J, (2008). *Reflexiones sobre el Managment de la comunicación*. La Crujía Ediciones. Buenos Aires. Argentina.
- Ries, A. y Trout, J (2002). *Posicionamiento: La Batalla por su Mente*. McGraw-Hill Interamericana Editores S.A de C.V. México. D.F.
- Rosales, A (2000). *La Comunicación y su Relación con la Proyección de la Imagen Corporativa*. Material fotocopiado. Cerined. Valencia.
- Rugbycaracas (2009, mayo 08) De: *Actuaciones de los venezolanos en el rugby profesional*. [Mensaje de blog] Recuperado de <http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/actuaciones-de-los-venezolanos-en-el.html>
- Rugbycaracas (2009, mayo 20) De: *Julio Rodríguez a la final de la Bundesliga* [Mensaje de blog] Recuperado de <http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/julio-rodriguez-la-final-de-la.html>
- Rugbycaracas (2009, mayo 25) De: *Heidelberger no pudo en la final pero Julio Rodríguez es el jugador del año de su equipo* [Mensaje de blog] Recuperado de [http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/heidelberger-no-pudo-en-la-final-pero\\_25.html](http://rugbycaracas.blogspot.com/2009/05/heidelberger-no-pudo-en-la-final-pero_25.html)
- Ruiz, L (2001). *Identidad corporativa*. Material fotocopiado. Universidad Fermín Toro. Barquisimeto (Venezuela).
- Rusque, A. (2003). *De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa*. Caracas: Vadel II Hermanos Editores.
- Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación*. Caracas: Panapo.
- Sabogal, L. (2000). *Reingeniería con Aprendizaje Organizacional basado en Dinámica de Sistemas*. Universidad de Santander. Colombia.
- Salvat Deportes (1976). Salvat Editores.
- Scheerens, J. (1997). *Calidad, Gerencia y Liderazgo*. Barcelona: Gestión 2000.
- Schein, M. (1998). *Organización y Gestión*. México: Trillas.
- Scheinsohn, D (2009). *Comunicación estratégica. La opinión pública y el proceso comunicacional*. Editorial Granica, Buenos Aires. Argentina.

- Schvarstein, L. (2003). *La Inteligencia Social de las Organizaciones*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el Cambio en la Organización Inteligente*. Colección Management y contextual. Barcelona, España: Editorial Granica.
- Serna Gómez, H. (2003). *Gerencia Estratégica*. Bogotá: Global Ediciones.
- Simon, R. (2004). *Relaciones Públicas. Teoría y práctica*. México: Limusa, S.A.
- Solá, J (2000). *Consultoría de la Imagen y Comunicación Corporativa*. Recuperado de <http://www.cem.mx/publicaciones/jcosta.html>
- Taylor, S., Bogdan, (1987). *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Paidós.
- Torres, I (1997). *Sentimientos y percepciones*. Caracas: Monte Avila Editores.
- UNA (2006). *Investigación Educativa*. Caracas: Autor.
- Van Riel, J (1997). *Comunicación corporativa*. Editorial Pearson.
- Villafañe, J (1999). *La Gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid. Ediciones Pirámide.
- Villalobos, O y otros (2000). *Identidad corporativa*. México: Editorial, Trillas.
- Wikipedia *Carl Herrera* Recuperado de [www.wikipedia.com/Carle-herrera-biografia.html](http://www.wikipedia.com/Carle-herrera-biografia.html)

## **ANEXOS**

**A N E X O “A”**

**ENTREVISTA REALIZADA A JOSÉ RODRÍGUEZ. PRESIDENTE DE  
LA FEDERACIÓN VENEZOLANA DE RUGBY**

## ANEXO A

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE UNO

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38	<p><b>MZ:</b> En su condición de presidente de la FVR, ¿Cuáles son los elementos que identifican actualmente a esta organización deportiva. Cómo cree usted que es la proyección hacia sus públicos y federados?</p> <p><b>J.R:</b> Nuestra Misión es desarrollar y masificar el rugby a nivel nacional orientando el desarrollo de las categorías infantiles en las escuelas.</p> <p>Nuestra visión: Promover y fortalecer la práctica de rugby en nuestro país enmarcados en los valores fundamentales de nuestro deporte (respeto, responsabilidad, compañerismo, trabajo en equipo y humildad) y de esta manera todos los participantes puedan insertarse en nuestra sociedad de una manera protagónica y activa exaltando y manteniendo los valores del rugby.</p> <p>Personalmente creo que soy visto como una persona trabajadora y demasiado pragmática, lo cual me lleva a tener diferencias con algunos, creo que me respetan ya que soy cofundador de este deporte en Venezuela, fui jugador entrenador, aguatero, entre otras cosas.</p> <p><b>MZ:</b> ¿Cómo estima que se perciba la FVR como institución deportiva entre sus públicos?</p> <p><b>J.R:</b> Realmente la Federación es muy criticada entre el público, el problema es que nosotros estamos creando responsabilidad, respeto y conductas a las uniones, Asociaciones, clubes, jugadores y público y todo cambio genera resistencia, pero se debe continuar el trabajo hasta crear conciencia a todos ya que nuestro deporte es diferente a los demás, esta junta directiva que fue reelecta el año pasado. Ha sido la primera junta directiva reconocida formalmente por el Ministerio del Deporte.</p> <p><b>MZ:</b> ¿Cómo considera que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la FVR y qué elementos considera necesarios agregar?</p> <p><b>J.R:</b> Las comunicaciones de la FVR son muy precarias. Estamos trabajando en la página Web que será el Site oficial de nuestra Federación, debemos mejorar nuestra imagen y darnos a conocer al público en general</p>	<p>Identidad</p> <p>Identidad</p> <p>Imagen</p> <p>Imagen</p> <p>Comunicación Imagen</p>	

**A N E X O “B”**

**ENTREVISTA REALIZADA A CARLOS FREI. SELECCIONADOR  
NACIONAL MASCULINO M-18 Y DESARROLLADOR JUVENIL DE  
LA UNIÓN OCCIDENTAL DE RUGBY.**

ANEXO B  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DOS

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43	<p><b>M.Z:</b> Como parte de la Unión occidental de rugby y pieza fundamental del desarrollo de la categoría masculina juvenil, ¿cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?</p> <p><b>C.F:</b> Yo creo que la FVR es un ente que en algunas oportunidades, por decir algunas oportunidades, no siempre, posee conexiones o nexos con la Unión occidental si te refieres a esa respuesta como tal. Osea, si existe el año pasado existió una reunión dentro de la unión donde asistieron dos personajes, tres personajes de la federación; el jefe de entrenadores el Sr. Graciano Molina, el Sr. Manuel Salas y el Sr. José Antonio Rodríguez. En esa reunión ellos avalaron todas las decisiones que se tomaron allí y dónde observo que la federación tiene injerencia dentro de la unión. Bueno, lo observo en el momento cuando por ejemplo sucede algo dentro de la categoría juvenil y yo acudo a ellos en comunicación y bueno existe una opinión. ¿Por qué digo parcialmente, por qué llamo opinión? Porque yo como dirigente juvenil y ...ojo, aclaro, aparte de dirigente juvenil soy entrenador de la selección nacional M-18 asignado por el Sr. Graciano Molina, pero yo siento que ya como dirigente juvenil, sacando ya el cargo de seleccionador nacional M-18, como director juvenil del occidente y como comisionado juvenil del occidente yo a veces siento que la federación no tiene una palabra más dura ante los hechos que se dan en la categoría juvenil, osea, encontramos equipos que durante los primeros seis meses del año, están jugando, están allí pero de repente desaparecen y hace falta un ente rector que discipline eso, que lo encamine y le ponga mano dura, pero a veces estamos como muy flojos en eso... “no, vamos a dejarle eso a la unión” cuando la unión en realidad, la unión no existe como figura jurídica dentro del Instituto Nacional de Deportes, dentro del Ministerio del Poder Popular para el Deporte, no existe la unión, ellos nada más tienen sus federaciones y sus asociaciones, en este caso nosotros no nos regimos, osea hay asociaciones en los estados, se están conformando, pero, en la competencia no existen las asociaciones, en la competencia existen las uniones, por lo tanto no hay un ente rector como tal.... No sé si me estoy explicando</p> <p><b>M.Z:</b> Si, si...</p>	<p>Identidad</p> <p>Identidad</p>	

## ANEXO B (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 2
44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65	<p><b>C.F:</b> Lo que hay es Federación, osea, el primer escalón que tengo es el último, hay un solo escalón que es federación, entonces la federación es a veces un poquito blanda en ese sentido, para el tema juvenil que es lo que a mí me compete en estos momentos en esta respuesta, ¿ok?, necesito respuestas más contundentes.</p> <p>Otro ejemplo, nos encontramos en un torneo, un torneo que es avalado por la federación y en la rama juvenil no hay nadie, yo tengo que venir a llorarla, osea, hoy me querían quitar los partidos juveniles, no iba a haber, porque no hay tiempo en el fixture, entonces hace falta los femeninos y masculinos, entonces qué tienen los juveniles o qué coronita tienen los demás que no la tienen los juveniles para poder participar, entonces fue una pelea para que se hiciera un partido, mañana me darán dos partidos pero en esa situación uno llama a la federación y lo que pide es diplomacia de parte mía para que exista eso, entonces tengo que venir... No existe un ente rector que llame al organizador, al oficial de torneo y le diga “mire señor, los juveniles juegan porque si, porque lo está mandando la federación y la federación avala ese torneo”</p>		
66 67 68	<p><b>M.Z:</b> ¿Y cómo ve usted esa situación a futuro. ¿Usted cree que la FVR tiene un camino trazado, una misión a seguir, una visión de próximo destino?</p>		
69 70 71 72 73 74 75	<p><b>C.F:</b> Mira, aquí si me pongo la careta de seleccionador y tengo que ser franco y sincero ante tu pregunta. No conozco la misión y visión de la federación ¿ok? Como tal. Yo soy profesor, tu entras a mi escuela y hay una cartelera que te dice misión, visión del instituto educativo San Javier del Valle. Bueno, no existe, no sé si existe, mejor dicho, no la conozco.</p>	Identidad	
76 77	<p>Quizás haga falta esa misión, visión y si existe hace falta comunicar.</p>	Imagen	
78 79 80	<p><b>M.Z:</b> y en el resto del manejo de las comunicaciones, ¿en qué estado cree que se encuentren en este momento o que otro aporte podría generar usted.</p>		
81 82 83 84 85 86 87 88	<p><b>C.F:</b> Yo como dirigente juvenil tengo entera comunicación y manejo de comunicación. A mí me sucede” X” y yo llamo. Mi problema no es ese básicamente, porque yo tengo comunicación directa tanto con el presidente, como con el entrenador general como con el secretario, con quien sea que pertenezca a la Federación yo tengo comunicación directa con ellos y así me quiero manejar, así me manejo porque así es mi</p>	Comunicación	

## ANEXO B (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	Pág. 3
89 90 91 92 93 94 95 96	política. Eso es comunicación verbal, ahora debe existir comunicación, más la escrita para que quede asentado para que quede registrado, a veces las comunicaciones escritas son más necesarias, porque el papel lo aguanta todo, tenemos un dicho que el papel lo aguanta todo, entonces ahí es cuando hacen falta quizás las cosas. No sé, es como que tenemos una pata coja que es esa, la pata coja es esa situación.	Comunicación	

**A N E X O “C”**

**ENTREVISTA REALIZADA A ANTONIO LUGO. PRESIDENTE DE  
LA ASOCIACIÓN DE RUGBY DEL ESTADO LARA**

## ANEXO C

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE TRES

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3	<b>M.Z:</b> Como presidente de la Asociación de Rugby del Estado Lara, ¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14	<b>A.L:</b> La Federación Venezolana de Rugby tiene plena identificación en nuestro país como máximo ente rector de nuestro deporte, sin embargo la figura federativa no suele sentirse con la fuerza necesaria en los siguientes escalones de la cadena, por ejemplo las asociaciones. En teoría, todo estado donde existan más de tres clubes debería tener una asociación que es el organismo formal de la región, sin embargo, y por decir un ejemplo, en la capital que fue el primer lugar donde se jugó este deporte, todavía los al menos 10 clubes no se constituyen en ninguna asociación.	Identidad	
15	<b>M.Z:</b> ¿Conoce la Misión y Visión de la Federación?		
16	<b>A.L:</b> Jamás la he escuchado, supongo que no tienen.	Identidad	
17 18	<b>M.Z:</b> Y a la federación como institución deportiva ¿Cómo percibe usted su funcionamiento?		
19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30	<b>A.L:</b> Como Asociación no se percibe mucho la presencia de la FVR. SI organizamos un evento, en teoría hay que notificarlo antes a la federación pero es más un tema de que no se tenga un torneo que quede cerca para que la mayoría de los clubes del país puedan asistir y además cumplir con las temporadas de juego que inician el año con juegos de 15 y las ligas de las uniones que culminan en las finales nacionales de clubes (sólo masculino) que organiza la Federación, luego los juegos de “ten” para los equipos que no tienen suficiente gente y cierra el año con el “seven” donde participa nuevamente la Federación con el Circuito Nacional.		
31 32 33 34 35 36 37	Aparte de esos dos momentos, los juegos y eventos nacionales se organizan de manera particular por cada asociación o en su defecto (y mayor uso) los clubes. Por ese motivo no creo que la FVR sea un organismo lo suficientemente fuerte para soportar un deporte que está aún en pleno y lento crecimiento y que tiene, como es natural, muchas deficiencias.	Imagen	
38 39 40 41	<b>M.Z:</b> Cómo cree usted que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la federación venezolana de rugby? Y bajo ese escenario usted cree que se debería hacer alguna mejora?		
42 43 44	<b>A.L:</b> Creo que la Federación es un organismo muy dependiente de la voluntad de los jugadores y colaboradores. No hay un seguimiento de las actividades,	Imagen	

## ANEXO C (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG 2
45 46 47 48 49 50 51 52	No hay un archivo de referencia en cuanto a eventos y situaciones particulares por lo que cada situación se presenta como nueva y el manejo puede ser totalmente diferente al anterior dependiendo de la manera y los personajes que intervengan. Las comunicaciones son totalmente informales y no brindan un soporte a las actividades. Creo que lo primero que hay que hacer de manera urgente es activar la página Web.	Comunicación	

**A N E X O “D”**

**ENTREVISTA REALIZADA A MARÍA FERNANDA GRATEROL.  
PRESIDENTA DE LIRIUS RUGBY CLUB**

## ANEXO D

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE CUATRO

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3	<b>M.Z:</b> Como presidenta de Lirius Rugby Club ¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
4 5 6 7 8 9	<b>M.G:</b> Yo creo que la imagen del rugby en Venezuela es muy débil, muy poca gente lo conoce y quienes se atreven a hacer algún comentario te dicen que es como el fútbol americano y si tiene alguna semejanza, son deportes totalmente diferentes. Es como si dijeras que el béisbol es igual al softbol.	Imagen	
10 11 12 13	La Federación cae en lo mismo porque si no se conoce el deporte, no se sabe quién lo rige. Los muchos o pocos jugadores que hay en cada ciudad y los que suman cada año son responsabilidad de los clubes.	Imagen	
14	<b>M.Z:</b> ¿Conoce la Misión y Visión de la Federación?		
15	<b>M.G:</b> No.	Identidad	
16 17	<b>M.Z:</b> Y a la federación como institución deportiva ¿Cómo percibe usted su funcionamiento?		
18 19 20 21 22	<b>M.G:</b> No creo que funcione de la mejor manera posible. Yo creo que tiene muchas deficiencias organizativas y no se siente como que sea un buen ente rector, de hecho yo sé quién es el presidente, pero de resto no sé quiénes son las otras personas que trabajan ahí.	Imagen	
23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34	Hace unos días me enteré que entramos al Comité Olímpico, pero de resto en seis años que tengo jugando, no he escuchado mayores logros de parte de ellos. El Circuito Nacional de Seven (CNS) es como que el gran evento del año y de la federación, pero cada sede debe encargarse de la logística del evento al momento de pedir que se realice allí y la última fecha se hace en la Hacienda Santa Teresa como para tratar de no quitarles el tan famosos Seven de Santa Teresa que se hacía muchísimos años antes que se inventara lo del CNS, entonces nadie reconoce esta fecha como de la federación.		
35 36 37 38	<b>M.Z:</b> Cómo cree usted que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la federación venezolana de rugby? Y bajo ese escenario usted cree que se debería hacer alguna mejora?		
39 40 41 42 43 44	<b>M.G:</b> En lo particular no siento que se hagan de la mejor manera. Yo estoy en el grupo de Facebook de la federación y el de selecciones nacionales pero ahí no se consigue mayor información, el presidente por lo general publica datos pero si tienes alguna duda y mandas un mensaje te contestan mucho tiempo después y en algunos	Comunicación	

## ANEXO D (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 2
45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55	Casos tal vez demasiado tarde. En cuanto a calendario y resultados de competencias, tenemos que tratar de contactar a los clubes que si pides la información puede que te la envíen, si no, preguntarle a algún amigo que estuvo presente o buscar en otras páginas de internet como rugbycaracas o en los diarios internacionales o cosas así si buscas sobre la selección nacional. Creo que es necesario encargarse de esas cosas, hay que difundir lo poco que hacemos en Venezuela para poder darnos a conocer.	Comunicación	

**A N E X O “E”**

**ENTREVISTA REALIZADA A THOMAS APONTE. CAPITAN DE LA  
SELECCIÓN MASCULINA ADULTO DE VENEZUELA**

ANEXO E  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE CINCO

Nº DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3	<b>M.Z:</b> Como capitán de la selección nacional masculina adulto, ¿cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
4 5 6 7 8 9	<b>T.A:</b> Bueno este, la identificación de los jugadores en la selección es bastante fuerte, hay jugadores que quieren estar en la selección y se lo han ganado, por eso han estado. Yo tuve el orgullo de ser capitán de la selección ahorita, tanto la de 15 como la de seven y es un honor para mí hacerlo.		
10 11 12 13 14	En cuanto a la federación, la federación venezolana ahorita digamos que está teniendo muchos tropiezos, cometiendo muchos tropiezos y está tratando de cierta forma de integrar al jugador con el entrenador y el capitán, pero en cuanto a apoyo ha sido bastante fuerte.		
15 16	<b>M.Z:</b> Como institución ¿cómo la percibes como ente rector del rugby en Venezuela?		
17 18 19 20	<b>T.A:</b> La FVR a mi parecer no es un ente fuerte, no es un ente solido porque no está bien organizado y cuando no tienes buena organización la estructura en si no funciona como debería	Imagen	
21 22 23	<b>M.Z:</b> ¿Qué opinas de si tiene una la misión y la visión bien estructurada y de ser así como la transmite a sus federados?		
24 25 26 27 28 29	<b>T.A:</b> Bueno yo desde hace casi 12 años que he estado en este tema de selección de rugby en Venezuela no he escuchado jamás la misión y visión de la FVR, no sé si la tengan, yo creo que no, pero nunca no las han hecho llegar y estoy seguro que ningún jugador de rugby en Venezuela la sabe.	Identidad	
30 31	<b>M.Z:</b> ¿Cómo crees que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la FVR?		
32	<b>T.A:</b> ¿Las comunicaciones en cuanto a?		
33 34	<b>M.Z:</b> En cuanto a lineamientos, desarrollo, cronograma de competencia...		
35 36 37 38 39 40 41	<b>T.A:</b> No es muy buena, ahorita lo que se maneja de medio de comunicación es el grupo del facebook, eso le llega a varios, pero no se maneja a tiempo, la información siempre se maneja tarde, no se maneja de la mejor manera, no es reciproca la comunicación. Realmente la comunicación es muy cerrada y muy tardía y no lo hacen de la mejor manera.	Comunicación	
42 43 44	<b>M.Z:</b> Tu como jugador y persona que necesita el manejo oportuno de las comunicación, ¿qué crees tú que podría ayudar a esa mejora?		

## ANEXO E (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 2
45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56	<b>T.A:</b> Lo que podría ayudar es establecer un cronograma de competencia desde principio de año. Aquí la temporada es de enero a diciembre, entonces establecerlo ya en diciembre del año anterior el cronograma de competencia del año próximo para que los jugadores y los clubes sepan a qué atenerse y así estar atento a cualquier información o cambio de planes y lo que se vaya a hacer en las fechas ya pautadas se informe mínimo un mes antes porque siempre se hace o la semana de la fecha, o una semana antes y todo el mundo tiene responsabilidades y es difícil hacer convocatorias de esa forma.	Comunicación	

**A N E X O “F”**

**ENTREVISTA REALIZADA A LAURA GIL. REPRESENTANTE  
FEMENINA DE CENTRO OCCIDENTE.**

ANEXO F  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE SEIS

Nº DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3	<b>M.Z:</b> Como representante femenina de Centro Occidente, ¿Cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
4 5 6 7 8 9 10 11 12	<b>L.G:</b> La FVR se identifica como un órgano que trata de regir el rugby en nuestro país, sin embargo no es una institución lo suficientemente sólida y organizada para hacerlo. Muchas veces se atribuye esta situación a la falta de personal contratado y a su vez a la falta de dinero, sin embargo en mi opinión, creo que lo poco o mucho que se hace por parte de las personas que participan ad honoren no es un trabajo sistemático y que simplemente recae en lo caótico.	Imagen	
13	<b>M.Z:</b> ¿Entonces no cree que cumplan su misión y visión?		
14 15	<b>L.G:</b> La verdad no sabía que tenían una, jamás me la han hecho llegar.	Identidad	
16 17	<b>M.Z:</b> Y a la federación como institución deportiva ¿Cómo percibe usted su funcionamiento?		
18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28	<b>L.G:</b> Como jugadora de selección nacional, creo que la FVR intenta hacer ciertos esfuerzos organizativos, sin embargo no son suficientes para cubrir las necesidades básicas del deporte. Los jugadores y jugadoras por lo general nos encontramos en una constante incertidumbre, cuando hay pre selecciones nacionales constantemente debemos depender de nuestro esfuerzo físico y mental no sólo dentro del entrenamiento, sino para llegar a el por lo cual el rendimiento jamás podrá ser del 100%, además de que las reuniones de pre-seleccionados son pocas y de selección prácticamente nulas.	Imagen	
29 30 31	<b>M.Z:</b> ¿Cómo cree que es el manejo actual de las comunicaciones de la federación venezolana de rugby? usted cree que se debería hacer alguna mejora?		
32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44	<b>L.G:</b> Yo las siento muy deficientes. No hay un canal formal del cual confiar porque los comunicados se publican en facebook (antes en el grupo de Messenger) y se mandan por mail, de ahí en adelante cada quien debe velar por su participación, si alguien no tiene internet depende de los demás que le comenten que está en la lista para buscar más detalles y llamar por teléfono a los encargados. Yo creo que deben establecer canales más formales, una página de internet o un delegado de selecciones que al menos llame a cada jugador y vea que no tenga dudas así después no se presentan inconvenientes con los viajes y requisitos, cosa que ha pasado muchas veces.	Comunicación	

**A N E X O “G”**

**ENTREVISTA REALIZADA A GERARDO GUIDOTTI. MIEMBRO  
DE LA SOCIEDAD DE ÁRBITROS DE RUGBY DE VENEZUELA.**

## ANEXO G

## ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE SIETE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3	<b>M.Z:</b> Como miembro de la Sociedad de Árbitros de Rugby de Venezuela, ¿cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
4 5 6 7 8	<b>G.G:</b> Bueno desde sus inicios la federación venezolana se ha conformado con una posición reactiva ante compromisos internacionales dejando a un lado siempre lo que es el desarrollo y dejando a un lado el desarrollo de arbitraje si hablamos del desarrollo en general.	Imagen	
9 10	<b>M.Z:</b> y ¿cómo cree usted que está constituida la misión, la visión de la organización?		
11 12 13 14 15 16 17 18 19 20	<b>G.G:</b> Bueno si te digo que está constituida te miento porque en cuanto a desarrollo organizacional no hay ningún plan no hay un plan de gerencia estratégica, no estamos orientados hacia ningún lado sino a responder las necesidades de tipo selección nacional y compromisos internacionales pero a lo interno no hay realmente un plan organizado de desarrollo desde por lo menos el 2002 cuando se intento hacer algo de desarrollo de regiones que hubo un boom bastante grande en ese sentido.	Identidad  Imagen	
21 22 23 24	<b>M.Z:</b> y a la federación como institución deportiva, ¿cómo percibe usted su funcionamiento. Desde su órgano dirigencia, la junta directiva hacia el recto de los entes rectores del deporte como uniones, asociaciones, clubes?		
25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35	<b>G.G:</b> Como ente rector del rugby se ocupa de organizar las regiones que están definidas desde principios del año 2000 y no ha habido ningún otro tipo de desarrollo desde ese momento. Hacia el aspecto legal de la federación como ente deportivo en el país, si se ha hecho un trabajo frente al IND (Instituto Nacional de Deportes) y se ha logrado la legalización de la federación, se ha logrado el apoyo inclusive económico del IND sobre todo últimamente con la inclusión del rugby en los juegos olímpicos, se logro incluir al rugby en el comité olímpico venezolano y es son grandes pasos a nivel organizativo.	Identidad	
36 37 38 39	<b>M.Z:</b> ¿cómo cree usted que es el manejo actual de las comunicaciones por parte de la federación venezolana de rugby? Y bajo ese escenario usted cree que se debería hacer alguna mejora?		
40 41 42 43 44	<b>G.G:</b> El nivel de comunicación formal de la federación es prácticamente inexistente el organismo se conforma con tener algunos grupos de facebook, direcciones de correo y mediante eso hace convocatorias y algún tipo de organización pero ni siquiera existe una página web	Comunicación	

## ANEXO G (Cont.)

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG 2
45 46 47 48 49	donde la gente pueda acudir y pueda definir que se hace en Venezuela como rugby, pero no hay comunicación formal ni hay lineamientos formales para que las regiones se desarrollen entonces es un poco informal el sistema de comunicación bastante empírico.	Comunicación	

**A N E X O “H”**

**ENTREVISTA REALIZADA A DAVID PEÑA. JUGADOR DE  
BARQUISIMETO RUGBY CLUB**

ANEXO H  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE OCHO

Nº DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> Como atleta, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
2			
3	<b>D.P:</b> La FVR tiene poca identificación con los atletas de		
4	manera directa, es decir, la mayoría de los eventos son		
5	realizados por cada club, quienes hacen la convocatoria a	Imagen	
6	nivel nacional y cada equipo participantes paga una cuota		
7	de participación. A excepción de las finales nacionales de		
8	clubes masculinos (para las cuales sólo clasifican los		
9	mejores 4 equipos del país) o el circuito nacional de		
10	seven, en cancha poco se ve la FVR.	Imagen	
11	<b>M.Z:</b> ¿Qué opina de la Misión y la visión de la FVR?		
12	<b>D.P:</b> No puedo opinar nada porque no sé cuáles son	Identidad	
13	<b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR		
14	como organización deportiva?		
15	<b>D.P:</b> Como te dije, en cancha poco se siente. Si sé que		
16	las selecciones nacionales están viajando		
17	constantemente, pero se nota, aún desde afuera que las		
18	convocatorias y pre selecciones suelen tener problemas		
19	de asistencia o cantidad de encuentros.	Imagen	
20	<b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las		
21	comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer		
22	usted?		
23	<b>D.P:</b> En lo personal creo que todo el sistema de		
24	comunicaciones del rugby nacional es muy deficiente.	Comunicación	
25	No diría específicamente de la Federación sino de todo el		
26	conjunto. Ya desde los clubes se siente el desorden.		
27			
28			
29			
30			

**A N E X O “I”**

**ENTREVISTA REALIZADA A MIGUEL CASTILLO. JUGADOR DE  
YARACUY RUGBY CLUB**

ANEXO I  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE NUEVE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> Como atleta, cómo cree que se identifica la FVR y		
2	este deporte en general en nuestro país?		
3	<b>M.C:</b> La Federación Venezolana de Rugby siempre ha		
4	sido un organismo polémico. Los jugadores en	Imagen	
5	Venezuela solemos acostumbrarnos a un sistema		
6	complicado y en donde cada club trabaja por su cuenta y		
7	sus	Imagen	
8	posibilidades.		
9	<b>M.Z:</b> ¿A qué se refiere con sistema complicado y cómo		
10	se relaciona con la FVR?		
11	<b>M.C:</b> Bueno, lamentablemente trabajamos en el día a día		
12	y pocos clubes y aparentemente la tampoco en la		
13	Federación, hay un planificación a largo plazo.	Imagen	
14	<b>M.Z:</b> ¿Qué opina de la Misión y la visión de la FVR?		
15	<b>M.C:</b> ¿De la Federación?		
16	<b>M.Z:</b> si		
17	<b>M.C:</b> No las conozco	Identidad	
18	<b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR		
19	como organización deportiva?		
20	<b>M.C:</b> Con pocos planes a largo plazo. No hay a simple		
21	vista un plan de apoyo a las generaciones de relevo,		
22	incluso visto en las selecciones nacionales donde los		
23	masculinos y femenino viajan al menos una vez al año y		
24	los juveniles de vez en cuando.		
25	<b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las		
26	comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer		
27	usted?		
28	<b>M.C:</b> Terribles. Aparte de Facebook, no hay dónde		
29	buscar información.		
30			
31		Comunicación	
32			

**A N E X O “J”**

**ENTREVISTA REALIZADA A SIMÓN FIGUERA. JUGADOR DE  
NUEVA ESPARTA RUGBY CLUB**

ANEXO J  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DIEZ

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3	<b>M.Z:</b> Como jugador de una región tan alejada, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?		
4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16	<b>S.F:</b> En vista de que la mayoría de los eventos se realizan en “tierra firme” es bastante difícil ser jugador de este deporte en una isla. Por fortuna somos dos equipos y así mantenemos las condiciones. En cuanto a la FVR, tuvimos la oportunidad y experiencia de participar en las eliminatorias de uniones y algunos jugadores en preselecciones nacionales, pero como te dije, el proceso es agotador y costoso. La FVR nos ha ofrecido su apoyo en estos y otros eventos organizados por nosotros en la isla, pero ha sido más moral y de “permisología” que de otra cosa.	Imagen	
17 18	<b>M.Z:</b> ¿Está de acuerdo con la Misión y la visión de la FVR?		
19 20 21	<b>S.F:</b> Si me dices cuál es, te daré mi opinión con mucho gusto.	Identidad	
22 23	<b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?		
24 25 26 27 28 29	<b>S.F:</b> Las personas a cargo de la Federación, según mi experiencia son gente muy amable y si los buscas te atienden y puede ser que hasta te ayuden a resolver tu problema. El tema es ese, debes buscarlos porque no creo que exista un seguimiento continuo por regiones.	Imagen Imagen	
30 31 32	<b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer usted?		
33 34	<b>S.F:</b> En estado crítico. Al menos hoy contamos con el grupo de Facebook que aunque no es lo ideal, es algo.	Comunicación	

**A N E X O “K”**

**ENTREVISTA REALIZADA A ILVIMAR MARTÍNEZ. JUGADORA  
DE GACELAS RUGBY CLUB**

ANEXO K  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE ONCE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25	<p><b>M.Z:</b> Como jugadora, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?</p> <p><b>I.M:</b> La verdad no sabría decirte. Todos los esfuerzos que hace nuestro club salen de nuestras jugadoras. Con la FVR no tenemos mucho contacto, nada más con Sandra Lugo que pertenece a la selección nacional y algunas otras jugadoras que han llamado para probarlas, pero en el resto del año, nada más.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Qué opina de la Misión y la visión de la FVR?</p> <p><b>I.M:</b> No sé, no sé cuáles son</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe usted el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?</p> <p><b>I.M:</b> No conozco mucho de la FVR. Conozco a Graciano porque lo he visto en los entrenamientos de preselección pero a más nadie.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer usted?</p> <p><b>I.M:</b> Por lo general nos enteramos de las cosas de club en club, o nuestro entrenador que siempre está buscando información por todos lados. También hay un grupo de Facebook donde se publican algunas cosas.</p>	<p>Imagen</p> <p>Identidad</p> <p>Imagen</p> <p>Comunicación</p>	

**A N E X O “L”**

**ENTREVISTA REALIZADA A LUIS LEAL. JUGADOR DE GORILAS  
RUGBY CLUB**

ANEXO L  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DOCE

Nº DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42	<p><b>M.Z:</b> Como jugador sub 20, cómo cree que se identifica la FVR y este deporte en general en nuestro país?</p> <p><b>L.L:</b> En mi caso la FVR ha sido un gran apoyo. Fui parte de la selección nacional juvenil y tuve el honor de ir a jugar en Brasil para el suramericano 2008. Para mi esa ha sido una de las mejores experiencias de mi vida.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Y cómo sentías a la FVR antes de ir a Brasil o ahora?</p> <p><b>L.L:</b> Bueno, yo sigo interesado en volver a ser selección nacional, voy a todos los compromisos que puedo asistir y entreno por esa meta.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿la FVR te sigue apoyando para que puedas lograrla?</p> <p><b>L.L:</b> A los eventos voy por cuenta propia, con mi equipo. Pero a veces están los técnicos viéndote jugar, por eso debes ir siempre. La semana que viene hay una concentración nacional en Caracas pero a esa no voy por una lesión, además de que ahora hay una nueva modalidad que incluso para las pre-selecciones nacionales, los jugadores debemos costearnos todos los gastos de traslado, hospedaje y comidas. Eso limita a muchísima gente y seguramente habrá menos personas que si la FVR llamara y ayudara a quienes realmente han visto en cada evento durante el año.</p> <p><b>M.Z:</b> Entonces en tu caso particular estás de acuerdo con la Misión y Visión de la FVR</p> <p><b>L.L:</b> No, no sé qué es.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿Cómo percibe el funcionamiento de la FVR como organización deportiva?</p> <p><b>L.L:</b> Creo que podría ser mejor, pero también creo que la gente se queja mucho. Es como una excusa para no hacer bien las cosas. Yo quiero ser selección otra vez, entonces no me sirve quejarme sino tratar de conseguirlo.</p> <p><b>M.Z:</b> ¿En qué estado cree que se encuentren las comunicaciones de la FVR y qué aporte podría ofrecer usted? <b>L.L:</b> No está muy bien, el que no tiene internet no se entera de casi nada. Creo que debería ser más directa.</p>	<p>Imagen</p> <p>Identidad</p> <p>Identidad</p> <p>Imagen</p> <p>Comunicación</p>	

**A N E X O “M”**

**ENTREVISTA REALIZADA A RAFAEL CARVAJAL. PERIODISTA**

ANEXO M  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE TRECE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted la		
2	Federación Venezolana de Rugby?		
3	<b>R.C:</b> Poco, realmente casi nada. Alguna vez	Imagen	
4	mientras laboré en diarismo (El Informador,		
5	Diario de Lara, Líder en Deportes) escuché de		
6	algunas actividades en los que participaría la		
7	selección venezolana de rugby pero no tuvo		
8	cobertura.	Comunicación	
9	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre		
10	el rugby como disciplina deportiva?		
11	<b>R.C:</b> Mínimo. Casi no conozco sus reglas de		
12	juego a pesar de saber algunos antecedentes e		
13	historia de la disciplina.	Comunicación	
14	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en base a		
15	sus conocimientos de la disciplina y la		
16	Federación Venezolana de Rugby, ¿Estaría		
17	usted en condiciones de redactar una nota		
18	periodística relacionada con este deporte?		
19	<b>R.C:</b> Por compromiso con mi profesión y		
20	lectores, primero me documentaría para		
21	redactar una nota periodística de calidad, mi		
22	conocimiento es casi nulo.	Imagen	
23	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia en el campo		
24	del periodismo deportivo, ¿Qué elementos		
25	considera que deberían contemplarse en un		
26	plan de comunicación para la Federación		
27	Venezolana de Rugby?		
28	<b>R.C:</b> Considero lo primero es fijar objetivos,		
29	medios y estrategias para establecer feedback.		
30	Luego vale la pena esclarecer la identidad e		
31	imagen corporativa para fijar un fuerte lazo	Identidad Imagen	
32	con todos los involucrados (deportistas,		
33	técnicos, dirigentes, medios de comunicación,		
34	audiencia, empresas patrocinantes, entre		
35	otros). Además, conformar y aplicar un		
36	programa de relación y alta difusión con los		
37	medios de comunicación, que permita dar a		
38	conocer con detalle la disciplina, a través de	Comunicación	
39	diferentes canales (ruedas de prensa, tv,		
40	internet, radio, medios impresos).		

**A N E X O “N”**

**ENTREVISTA REALIZADA A ARNOLDO CHIRINOS. PERIODISTA**

ANEXO N  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE CATORCE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted la		
2	Federación Venezolana de Rugby?		
3	<b>A.C:</b> No te miento, es la primera vez que		
4	escucho que existe la FVR; aunque de igual		
5	forma es de suponerse que esta entidad exista	Imagen	
6	para la difusión de dicha disciplina.		
7	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre		
8	el rugby como disciplina deportiva?		
9	<b>A.C:</b> Tengo conocimiento que sus orígenes son		
10	de Inglaterra; y que éste deporte está basado		
11	en dos equipos y contacto físico; muy parecido		
12	al Fútbol Americano	Identidad	
13	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en base a		
14	sus conocimientos de la disciplina y la		
15	Federación Venezolana de Rugby, ¿Estaría		
16	usted en condiciones de redactar una nota		
17	periodística relacionada con este deporte?		
18	<b>A.C:</b> Por su puesto, siempre y cuando sea en		
19	pro a la difusión de nuestros atletas criollos		
20	para poner en alto la insignia de dicha	Comunicación	
21	disciplina bajo los colores de la bandera		
22	tricolor (Venezuela)		
23	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia en el campo		
24	del periodismo deportivo, ¿Qué elementos		
25	considera que deberían contemplarse en un		
26	plan de comunicación para la Federación		
27	Venezolana de Rugby?		
28	<b>A.C:</b> Primero una Jefatura de Prensa, además		
29	de poseer una estructura acondicionada a los		
30	estatutos del periodismo deportivo, en este		
31	caso, Rugby. Otro elemento debería ser un		
32	Departamento de Publicidad y Mercadeo donde		
33	se maneje un plan publicitario en base a los		
34	contactos con empresas que apoyen esta		
35	disciplina. El director de la Jefatura de Prensa		
36	y/o el Departamento de Publicidad y Mercadeo		
37	debe poseer enlaces comunicativos con los		
38	periodistas deportivos y mantener buenas		
39	relaciones dentro del gremio al igual de		
40	observar comunicados de prensa en periódicos		
41	radio, TV, entre otros; los cuales serán		
42	emitidos por quien sea ubicado en dicho cargo.		
43	Finalmente se debe contar con un fotógrafo.		

**A N E X O “Ñ”**

**ENTREVISTA REALIZADA A ROGER ORTIZ. PERIODISTA**

ANEXO Ñ  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE QUINCE

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted la		
2	Federación Venezolana de Rugby?		
3	<b>R.O:</b> No tengo conocimiento alguno de esa		
4	federación	Imagen	
5	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre		
6	el rugby como disciplina deportiva?		
7	<b>R.O:</b> Poca, muy poca.	Imagen	
8	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en base a		
9	sus conocimientos de la disciplina y la		
10	Federación Venezolana de Rugby, ¿Estaría		
11	usted en condiciones de redactar una nota		
12	periodística relacionada con este deporte?		
13	<b>R.O:</b> No, en estos momentos no estoy		
14	capacitado para redactar una nota sobre el		
15	rugby.	Imagen	
16	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia en el		
17	campo del periodismo deportivo, ¿Qué		
18	elementos considera que deberían		
19	contemplarse en un plan de comunicación para		
20	la Federación Venezolana de Rugby?		
21	<b>R.O:</b> Definir que se quiere en este deporte,	Identidad	
22	por supuesto crecer, la mejor manera sería		
23	utilizar más los medios de comunicación,		
24	mantener informados a los mismo de los		
25	eventos a realizar, venezolanos que estén fuera		
26	del país y que realicen la práctica de este		
27	deporte, escuelas deportivas donde se efectúen		
28	entrenamientos del rugby en nuestro país,		
29	realizar foros y eventos especiales para		
30	masificar este deporte en Venezuela.	Comunicación	

**A N E X O “O”**

**ENTREVISTA REALIZADA A LUISANA CASTILLO. PERIODISTA**

ANEXO O  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DIECISÉIS

N° DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted la Federación		
2	Venezolana de Rugby		
3	<b>L.C:</b> No conozco absolutamente nada de esa Federación.	Imagen	
4	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby		
5	como disciplina deportiva?		
6	<b>L.C:</b> Muy limitado. En una ocasión, mientras estudiaba	Imagen	
7	tuve la oportunidad de hacer una nota sobre eso, pero fue		
8	más sobre un equipo del estado y su historia que sobre el		
9	deporte en sí.		
10	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en base a sus		
11	conocimientos de la disciplina y la Federación		
12	Venezolana de Rugby, ¿Estaría usted en condiciones de		
13	redactar una nota periodística relacionada con este		
14	deporte?		
15	<b>L.C:</b> No, la verdad que no podría hacerlo en este		
16	momento.	Imagen	
17	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia en el campo del		
18	periodismo deportivo, ¿Qué elementos considera que		
19	deberían contemplarse en un plan de comunicación para		
20	la Federación Venezolana de Rugby?		
21	<b>L.C:</b> Lo primordial es saber qué se quiere lograr, trazar	Identidad	
22	un objetivo claro y metas a corto, mediano y largo plazo.		
23	Para esas metas, establecer estrategias y seguimiento de		
24	cada una. Evidentemente también deben establecerse	Comunicación	
25	relaciones directas y estrechas con la prensa, los		
26	periodistas y los organismos que soporten la disciplina,		
27	sean públicos y privados, pero para un deporte que		
28	aparentemente no es tan conocido, vienen bien otras		
29	instituciones con más respaldo que puedan soportarla.	Imagen	
30			
31			
32			
33			

**A N E X O “P”**

**ENTREVISTA REALIZADA A EUKARYS GRATEROL. PERIODISTA**

ANEXO P  
ENTREVISTA AL INFORMANTE CLAVE DIECISIETE

Nº DE LÍNEA	TEXTO	CATEGORIZACIÓN	PÁG. 1
1	<b>M.Z:</b> ¿En qué medida conoce usted la Federación Venezolana de Rugby		
2			
3	<b>E.G:</b> A pesar de haber sido jugadora y de pertenecer al Consejo de Honor de esta Federación, como organización la conozco		
4	muy		
5	poco.	Identidad	
6	<b>M.Z:</b> ¿Cuál es su nivel de conocimiento sobre el rugby como disciplina deportiva?		
7			
8	<b>E.G:</b> Lo conozco bien, lo jugué por varios años.	Imagen	
9	<b>M.Z:</b> Como comunicador social y en base a sus conocimientos de la disciplina y la Federación Venezolana de Rugby, ¿Estaría usted en condiciones de redactar una nota periodística relacionada con este deporte?		
10	<b>E.G:</b> Si, estaría en condiciones, sin embargo no creo que en la actualidad los medios se interesen por publicar notas sobre este deporte.		
11	<b>M.Z:</b> De acuerdo a su experiencia en el campo del periodismo deportivo, ¿Qué elementos considera que deberían contemplarse en un plan de comunicación para la Federación Venezolana de Rugby?	Comunicación	
12	<b>E.G:</b> Las relaciones con los medios, tratar de estar presente en las páginas deportivas al menos una vez al mes ya que si bien no se hacen muchos eventos nacionales, esos pocos deben dejar conocerse. También creo que es fundamental que la FVR apoye a esos eventos, al menos como ente oficial para poder promocionarlos porque todo se hace de manera descentralizada, el que quiere hacer un evento, lo hace y debe encargarse de todos esos detalles técnicos, pero es más fácil y adecuado si quien habla es un ente nacional y no el vocero de un club "X".		
13			
14		Comunicación	
15			
16			
17			
18			
19		Imagen	
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26		Imagen	
27			
28			
29			
30			
31			
32			
33			
34			
35			
36			
37			