

COMUNICAR PARA GANAR EN EL DEPORTE

Guillermo León Zapata Montoya*

* Comunicador Corporativo. Docente Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid, Medellín, Colombia.

glzapata@elpoli.edu.co, glzapata30@yahoo.es

1. INTRODUCCIÓN

En la actividad deportiva, los técnicos y entrenadores utilizan periódicamente y casi como labor inmanente a sus tareas, los asuntos de la táctica, la técnica y la estrategia en la perspectiva del triunfo o del éxito. De la misma manera, en la organización deportiva, los dirigentes, además de echar mano de estrategias administrativas, gerenciales, contables, fiscales, deportivas y jurídicas, para dar cuenta de sus actividades, no pueden dejar a un lado la herramienta comunicacional, como componente básico de una labor periódica que interna y externamente hace que la organización se mantenga en contacto, gane en imagen y finalmente se vuelva competitiva.

Los gerentes, administradores y en general los directivos de federaciones, ligas, clubes e institutos de deporte, deben utilizar la comunicación como componente estratégico para garantizar el éxito corporativo de la institución que orientan. Ni más ni menos que comunicar para ganar en el deporte.

Lo que se plantea como elemento fundante de esta exposición, es que comercializar o vender un servicio deportivo, crear un sitio Web, hacer que la comunidad o los usuarios se acerquen al instituto de deportes o liga, incrementar el número de usuarios del gimnasio, lograr que el niño se inscriba en la escuela de fútbol, incrementar el número de participantes en el grupo de la tercera edad, alcanzar la buena asistencia de aficionados al escenario deportivo el fin de semana, conseguir la vinculación de un nuevo patrocinador a la entidad, abrir la página deportiva del periódico y escuchar en el programa de radio y televisión una

información sobre los deportistas de la organización, son metas absolutamente alcanzables por una organización que piensa estratégicamente en sus públicos. Esto implica tener una herramienta fundamental e infaltable en la estructura organizativa, cual es el departamento de comunicación.

La comunicación en una organización no puede ser orientada por una persona que desconozca esa rutina. No es ésta la función del médico, el administrador, el preparador físico, el técnico o el mismo deportista. Debe existir una dependencia y unos profesionales preparados para desarrollar la labor propia de la imagen corporativa de la organización. Son los comunicadores organizacionales, los relacionistas públicos y los periodistas corporativos, quienes han de orientar una tarea de esta naturaleza, para lo cual utilizarán otros especialistas como los publicistas y los comunicadores audiovisuales, organizacionales, quienes los acompañarán en la labor.

Precisamente esta ponencia da cuenta de un estudio específico a propósito de las responsabilidades internas y externas de la organización deportiva. Además de las connaturales a ella, surge la comunicación como un componente absolutamente indispensable. De todas maneras, para abordar el tema, será necesario comprender teóricamente las definiciones relacionadas con la organización, la cultura organizacional, el clima organizacional, la institución deportiva, la comunicación, la comunicación organizacional, la comunicación en el deporte y el departamento de comunicación en la organización, todos ellos temas claves para esta reflexión.

En el mismo sentido, para entender la envergadura de la propuesta, será necesario también comprender el significado específico de las actividades de la comunicación como la publicidad y la propaganda, el periodismo, las relaciones públicas, el protocolo, el *lobby*, la imagen corporativa y la atención al cliente. Igualmente, entender la importancia de los grandes y pequeños medios de comunicación. Es decir, de la radio, la prensa, la televisión, el Internet, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, así como también los micromedios como volantes, plegables, boletines, carteleras, pasacalles, murales,

grafittis, y en general, los vehículos informativos que se necesitan para darle forma a la estructura comunicacional de la organización.

Lo que se plantea es que los gerentes, administradores y en general los dirigentes deportivos, comprendan la importancia de una oficina que atienda las necesidades comunicativas de la organización para emprender el camino hacia el éxito, precisamente porque por esa vía, la institución deportiva se conecta interna y externamente, mostrando sus bondades, afianzando sus tareas y responsabilidades, mejorando su imagen y proyectándose al mundo de una manera más competitiva.

2. LA ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Para iniciar, se tendrá que tener bien claro de qué se está hablando cuando se utiliza el concepto de organización deportiva. En el caso de Colombia, estas organizaciones están determinadas por lo dispuesto en la ley 181, en donde se define claramente qué son, cuál es su estructura y cómo deben funcionar.

Precisamente, de acuerdo con la normatividad, las organizaciones que regularmente actúan en el deporte en la realidad nacional son los comités olímpicos, las federaciones deportivas, las ligas, los comités municipales, los institutos de deporte y recreación de orden departamental y municipal, los gimnasios, los departamentos u oficinas de deporte de las empresas y universidades, las escuelas de formación, las asociaciones, las ONG deportivas, los clubes polideportivos, las cajas de compensación familiar, los colectivos de aeróbicos y de tercera edad y los clubes profesionales de fútbol.

En el caso colombiano, la Ley 181 o Ley del Deporte (Coldeportes Nacional, 1995) tiene en sus objetivos los elementos fundantes de una política deportiva de orden estatal, entendiendo que de esta estructura hacen parte los institutos municipales y departamentales de deporte. Y aunque no son absolutamente del sector público

sí se alimentan de él periódicamente otras instituciones como clubes, ligas y federaciones.

La ley 181 plantea en su articulado las acciones, metas y actividades que fundamentan la labor de las organizaciones deportivas. Esos propósitos son los siguientes:

-
- Fomentar, proteger, apoyar y regular la asociación deportiva en todas sus manifestaciones como marco idóneo para las prácticas deportivas y de recreación.
 - El objetivo especial de la presente ley es la creación del sistema nacional del deporte, la recreación, el aprovechamiento del tiempo libre, la educación extraescolar y la educación física.
 - Para garantizar el acceso del individuo y de la comunidad al conocimiento y práctica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, el Estado tendrá en cuenta los siguientes objetivos rectores:
 - Coordinar la gestión deportiva con las funciones propias de las entidades territoriales en el campo del deporte y la recreación y apoyar el desarrollo de éstos.
 - Formular y ejecutar programas especiales para educación física, deporte y recreación para las personas con discapacidades físicas, psíquicas, sensoriales, de la tercera edad y de los sectores más necesitados, creando más facilidades y oportunidades para la práctica del deporte, de la educación física y la recreación.
 - Fomentar la creación de espacios que faciliten la actividad física, el deporte y la recreación como hábito de salud y mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar social, especialmente en los sectores sociales más necesitados.
 - Promover y planificar el deporte competitivo y de alto rendimiento, en coordinación con las federaciones deportivas y otras autoridades competentes, velando porque se desarrollen de acuerdo con los principios del movimiento olímpico.
 - Ordenar y difundir el conocimiento y la enseñanza de deporte y la recreación y fomentar las escuelas deportivas par la formación y perfeccionamiento de los practicantes y cuidar la práctica deportiva en la edad escolar, su continuidad y eficiencia.

- Formar técnica y profesionalmente al personal necesario para mejorar la calidad técnica del deporte, la recreación y el aprovechamiento del tiempo libre, con permanente actualización y perfeccionamiento de sus conocimientos.
- Estimular la investigación científica de las ciencias aplicadas al deporte, para el mejoramiento de sus técnicas y modernización de los deportes.
- Planificar y programar la construcción de instalaciones deportivas con los equipamientos necesarios, procurando su óptima utilización y uso de los equipos y materiales destinados a la práctica del deporte y la recreación.
- Contribuir al desarrollo de la educación familiar escolar y extraescolar de la niñez y de la juventud para que utilicen el tiempo libre, el deporte y la recreación como elementos fundamentales en su proceso de formación integral tanto en lo personal como en lo comunitario.

Cuando se hace referencia a una organización deportiva, se está hablando de aquella estructura en la cual un grupo de individuos, organizados de una manera permanente y específica, buscan conseguir unos objetivos relacionados con la actividad física, recreativa, lúdica y deportiva. En este caso, los gimnasios, las ligas, las federaciones, los institutos departamentales y municipales de deporte y recreación, los clubes, los departamentos de deporte y recreación de universidades, empresas y cajas de compensación familiar, las empresas deportivas, los grupos de aeróbicos y de tercera edad, las escuelas de formación, los centros de iniciación y formación deportiva, corporaciones deportivas y las ONG del deporte.

3. EL PROCESO COMUNICATIVO

Para plantear la importancia de la comunicación en una organización, será necesario dar cuenta inicialmente, de los componentes del proceso comunicativo y de cómo se interpreta la relación que comparten los elementos que la integran en la perspectiva del mismo desarrollo organizacional.

Hacer referencia al proceso comunicativo implica tener en cuenta el papel de los elementos participantes y cuáles son los esquemas que se presentan en el mismo proceso comunicativo. Por ello es clave explicar la función de cada uno de ellos a la hora de comunicar.

4. ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Son muchas las definiciones e interpretaciones que existen sobre la comunicación y sobre los elementos que integran ese proceso. Para el caso se utilizará la referencia fundamental en la cual aparecen los siguientes componentes:

Emisor: persona o grupo de personas que producen un mensaje.

Receptor: persona o el grupo de personas que reciben el mensaje. Algunos modelos comunicativos plantean la figura del receptor, resaltando el papel activo de éste.

Mensaje: lo que se expresa o se muestra con palabras, señales, imágenes o letras.

Canal: el mismo medio de comunicación. Es el vehículo que transporta el mensaje y conecta el emisor con el receptor.

Realidad cultural: el espacio cultural o el contexto en donde se desarrolla el proceso comunicativo y en donde hay prácticas, relaciones, actuaciones, intercambios y vivencias específicas de una persona, un grupo o de la sociedad en general.

5. ESQUEMAS DE COMUNICACIÓN

Los esquemas comunicativos son las interpretaciones que históricamente han hecho los teóricos, a propósito de la relación que tejen los elementos partícipes en el proceso comunicativo. Los analistas han descubierto o interpretado no menos de una centena de relaciones. De todas maneras, para el caso hablaremos de tres planteamientos, los que se pueden resumir como sigue:

5.1 Esquema vertical

Es conocido con el nombre de esquema informativo, funcional o impositivo. Es el que se da en una sociedad como la nuestra en procesos masivos. El emisor produce un mensaje, lo envía al receptor y éste no lo responde. Es decir, hay una imposición de ideas. No existe una participación real del receptor. Es un esquema fundamentalmente informativo.

5.2 Esquema horizontal

Es el propio esquema comunicativo. Se le conoce igualmente con tal nombre. En él, el receptor es activo, responde el mensaje y permite que haya un diálogo. En la sociedad moderna, a través de los grandes medios, es casi imposible que se dé. Se presenta en pequeños grupos, en la comunicación entre personas. El Internet, en los últimos años, ha posibilitado que se desarrolle este esquema, sobre todo porque permite la participación colectiva de varias personas en un diálogo múltiple a través de la red.

6. LA COMUNICACIÓN COMO ESTRATEGIA DE COMPETENCIA

Entre todas las estrategias que utiliza la gerencia moderna, aparece la comunicación como una posibilidad, casi fundamental, para la operación de todos los procesos relacionales internos y externos de la organización deportiva y, si se quiere, de la organización en general. En el caso que nos ocupa, se sugiere la herramienta comunicativa como el instrumento clave que posibilitará empezar a solucionar los problemas estructurales del deporte.

Tal como lo plantea este autor en *Comunicación estratégica en instituciones deportivas*, es necesario entender que

Hoy en día, las organizaciones de todo tipo, y entre ellas las deportivas, ven la necesidad de abandonar esquemas jerárquicos, tradicionales y añejos de actuación para incorporar nuevas reglas y fórmulas que estén a la altura de las necesidades locales y globales. También se requiere de líderes y ejecutivos que, ante todo, comuniquen, pero además lo hagan con velocidad y oportunidad.

Aparece en este entorno, el comunicador organizacional, como el nuevo líder, que al lado del gerente o director de deportes, le entregará las herramientas para que este último haga su labor más competitiva. Obviamente, el comunicador organizacional que se propone para la empresa deportiva, debe abandonar sus comportamientos tradicionales, los que históricamente se limitaron a informar internamente ante el personal, hablar solamente de lo

positivo de la organización y asesorar al gerente en las relaciones con la radio, la prensa y la televisión.

Obviamente, esta labor es importante, pero hoy en día el comunicador organizacional tiene que ubicarse en otra perspectiva, en donde él mismo gerencie, proponga, investigue y participe activamente de la labor y posicionamiento de su institución. Se hace referencia entonces a una comunicación estratégica, en donde el profesional de la comunicación mirará hacia el futuro sin abandonar el presente. (Zapata, 2005)

Diríamos entonces que el comunicador organizacional y estratégico, realizará su labor no sólo en función de publicar artículos o revistas, sino también de mostrar su institución como una organización competitiva y con muchas posibilidades en el mundo del deporte y hasta de la sociedad en general.

El comunicador corporativo tendrá que entender los tipos de comunicación que se requieren en su organización, tales como la interna ascendente y descendente, horizontal o transversal y externa.

Es por ello que se puede plantear que

(...) para llevar a cabo esta importante actividad, el comunicador deberá proponer la creación de un departamento de comunicación que liderará todos los procesos de ese tipo y en los cuales participarán desde el portero de las instalaciones deportivas hasta el mismo gerente. El solo hecho de aprobar o desaprobar la creación de la oficina, mostrará la importancia que el gerente o ejecutivo de turno, le dan a la comunicación y obviamente, a sus deseos de ser exitosos y competitivos. (Zapata, 2005)

Los procesos comunicativos en la organización permiten que la organización saque ventajas y se oriente de una manera más competitiva en el mercado del deporte. Por tal razón es que se puede plantear que:

- Cuando hay comunicación, hay participación. Es decir que los deportistas, entrenadores, secretarias, instructores y en general todo el personal, se sentirán integrantes del proceso.
- Hay coordinación entre las distintas áreas o dependencias.
- Se perfila el trabajo en equipo, con lo cual aparecerá la acción coordinada.
- Habrá desarrollo organizacional, en la medida en que la comunicación introduce el cambio, el mismo que va de la mano de un pensamiento estratégico.

Entender la importancia de los procesos comunicativos, permite a la organización mejorar sus actividades, tanto en la perspectiva interna como la externa. Sus empleados, deportistas y entrenadores, no sólo buscarán mejorar los niveles de rendimiento sino que también hablarán por la organización y serán voceros positivos de ella. De ahí la importancia de crear un departamento de comunicación.

7. COMUNICAR PARA GANAR

Los procesos organizativos en la institución deportiva deben mejorar a partir de la implementación de procedimientos relacionados con la comunicación estratégica. Las organizaciones deportivas deberán plantear su accionar y la búsqueda de sus resultados, también a partir de la comunicación, al igual que otro tipo de labores gerenciales que lleva a cabo de manera rutinaria. Esto es, pensar en el establecimiento o creación de una dependencia comunicativa que se entienda con todos los mensajes internos y externos, en dirección de fortalecimiento de una política organizacional moderna, en la cual la información ocupa primeros lugares.

Tal como se plantea en el texto referenciado,

El montaje de un departamento de comunicación, el diagnóstico interno y externo de sus públicos, la definición de una política publicitaria, propagandística y educativa, la utilización del *marketing* en la perspectiva de venta de servicios, los resultados deportivos, la imagen corporativa, la atención al cliente, el protocolo, la organización de eventos, las relaciones con los medios de comunicación a través de contactos periodísticos, la definición

y utilización de grandes y pequeños medios de comunicación, el manejo de competencias comunicativas y socio-afectivas, la inclusión del *lobby* y cabildeo, como actuación periódica en diferentes espacios por parte de la comunidad deportiva, muestran que en la organización deportiva existe un pensamiento estratégico en materia comunicativa y que en realidad en esa institución no solamente hay deseos de cambio sino también de logros y excelentes resultados. (Zapata, 2005)

8. EL DEPARTAMENTO DE COMUNICACIONES

Cualquiera que sea el carácter de la organización deportiva, debe tener como herramienta primordial de trabajo, un departamento de comunicación. Esta dependencia, que debe ser concebida con pensamiento estratégico, en la medida que resuelve problemas del presente y del futuro y que da la mano al gerente en las relaciones con todos sus públicos y/o clientes, está ubicada en una línea de preferencia en el andamiaje organizativo de la institución deportiva.

El departamento de comunicación o la oficina, como se le conoce en algunas organizaciones, es un instrumento fundamental en la estructura organizativa de la institución que desarrolla labores comunicativas internas y externas, precisamente para darles respuesta a las tareas informativas periódicas que demanda la organización y que tiene que ver con los diferentes públicos de la estructura, con el propósito de mejorar el funcionamiento y ganar reconocimiento social, a causa de su buena imagen. Igualmente ayuda al gerente a mirar hacia el futuro, lo apoya en tareas publicitarias, corporativas, de mercadeo y, en general, busca el posicionamiento social de la entidad, lo que repercutirá finalmente en utilidades sociales y económicas, según el caso.

8.1 Sus funciones

Para cumplir con los objetivos propuestos, un departamento de comunicaciones en una organización deportiva, deberá realizar las siguientes funciones:

- Atender la relación permanente con los públicos internos de la organización, esto es: accionistas, directivos, empleados, deportistas, entrenadores, instructores, secretarias, monitores, promotores, preparadores físicos, utileros y trabajadores en general.
- Velar por la producción permanente de los pequeños medios de comunicación en la perspectiva de un mejor desenvolvimiento interno en la institución y en función de todos los públicos.
- Capacitar permanentemente en habilidades comunicativas a todos los funcionarios, entrenadores, técnicos, deportistas, instructores, secretarias y promotores de la organización.
- Manejar el protocolo deportivo y social de la entidad.
- Aportar a la construcción de un buen clima organizacional.
- Dar a los empleados las herramientas ideales para una buena atención al cliente.
- Homogenizar una forma de comportamiento y actuación con respecto a la relación con los clientes.
- Garantizar la buena imagen corporativa de la organización en los uniformes, canchas, oficinas y diferentes actividades sociales, recreativas y deportivas.
- Definir claramente cuáles son y cómo actúan sus públicos internos y externos.
- Participar en el proceso de organización de todos los eventos deportivos, recreativos, sociales, deportivos e institucionales de la organización.
- Ser parte activa en los procesos de *marketing* y publicidad que tengan que ver con la organización.
- Propiciar una buena relación con los públicos externos de la institución.
- Crear las áreas o dependencias a que diera lugar para garantizar una buena relación con los clientes o públicos internos o externos.
- Estar al lado del Gerente y los principales dignatarios a la hora de establecer una relación con los grandes medios de comunicación y con la comunidad deportiva en general.

8.2 Sus características

El Departamento de comunicación en una organización deportiva tiene unas características específicas, las que podemos resumir de la siguiente manera:

- Tiene un comunicador profesional como responsable principal.
- De acuerdo con la magnitud, tendrá a su servicio otros funcionarios o comunicadores que atenderán las diferentes dependencias.
- Es autónomo aunque tiene una relación permanente con la gerencia.
- Trabaja con grandes y pequeños medios de comunicación.
- Utiliza las distintas actividades de la comunicación como la publicidad, la propaganda, las relaciones públicas, la atención al cliente, la imagen corporativa, el *lobby*, el protocolo, el periodismo, la educación y las artes.
- Es dinamizador de todos los procesos internos y externos de la organización.

8.3 Estructura del departamento de comunicaciones

Así como en la organización deportiva hay estructuras técnicas, administrativas, médicas y económicas, se debe plantear una comunicacional. A ésta se le conocerá con el nombre del departamento de comunicación, como unidad vital en la estructura organizativa de la institución, dependerá directamente del Presidente, Gerente o Administrador de la organización. Como unidad autónoma funcionará a manera de una microempresa en la organización, a la cual acudirán los otros públicos como directivos, funcionarios, entrenadores, secretarías, deportistas, técnicos y mensajeros, para pedir ayuda comunicacional o simplemente para cumplir una tarea que le ha encomendado esta dependencia. Obviamente, también llegarán los públicos o clientes externos como aficionados, hinchas, empresas, padres de familia y público en general.

La estructura ideal del departamento de comunicaciones incluye además de un Jefe de Comunicaciones, unos responsables de cada una de las actividades de la comunicación. Es decir, relacionistas públicos, organizadores de eventos, publicistas, periodistas, especialistas en *marketing*, además de responsables del área de medios escritos, audiovisuales, ambulantes, interactivos y los demás que requiera la organización. Esto, de acuerdo con la envergadura de la organización. Obviamente, si es pequeña se acomodará a las posibilidades que tenga.

Lo anterior quiere decir, que el departamento de comunicación tendrá claridad absoluta sobre la significación de las actividades comunicativas como las relaciones públicas, el protocolo, el *lobby*, el periodismo, la educación, la atención al cliente, la imagen corporativa y el *marketing*, y sobre cuál debe ser el manejo que se le dé a los grandes y pequeños medios de comunicación.

8.4 Las tareas y sus responsables

Las tareas que tiene cada área o componente del departamento de comunicación de la organización deportiva son las siguientes:

Jefatura: le corresponde al comunicador organizacional o relacionista corporativo. Orientará el departamento, asignará funciones a todos los responsables de área, estará al lado del Gerente o Director de la organización y en general velará por salud comunicativa de la institución.

Área corporativa: es el área de las relaciones públicas. Atiende públicos internos y externos en función de la buena imagen. La manejará un especialista en la materia. Es decir, un comunicador organizacional, corporativo o un relacionista público. Desde ahí, se atenderá la imagen corporativa, la atención al cliente y el protocolo de la organización. Los uniformes, la papelería, las atenciones sociales, el *lobby* y el cabildeo se manejarán desde ese lugar. Igualmente se encargará de manejar los eventos. Si tiene presupuesto, podrá vincular una persona por cada actividad.

Área periodística: es la misma sala u oficina de prensa. Atenderá fundamentalmente los periodistas que cubren la fuente periodística relacionada con la organización. Es decir, se relacionará con los grandes medios en materia informativa. Para ello un periodista responsable y un grupo de estudiantes de periodismo harán allí su práctica profesional.

Área de marketing y promoción: es la que se encargará de mercadear los servicios de la institución. Para ello utilizará diversas estrategias de *marketing*, publicidad y propaganda. En algunas ocasiones se relacionará con grandes medios de comunicación para promocionar las actividades de la entidad. Un publicista

profesional o un especialista en *marketing* deportivo, serán los responsables del área.

Área de capacitación en comunicación: desde el departamento de comunicación y específicamente en el área formativa, se atenderán los requerimientos de capacitación en expresión oral y escrita, atención al cliente, nuevas tecnologías y en general solucionará las necesidades de la organización en esta materia.

Área de micromedios: un especialista en la materia será el responsable de diseñar, editar y publicar toda la papelería y material comunicativo de micromedios de la organización. Esto es, carnés, plegables, volantes, pasacalles, carteles, boletines, calcomanías y demás necesidades. Además manejará las ayudas didácticas y los pequeños medios de impresión que tenga el departamento.

Área de comunicación audiovisual y nuevas tecnologías: un comunicador audiovisual será la persona encargada de orientar todos los procesos relacionados con la producción de videos y programas de televisión. Igualmente la utilización de Internet e intranet en la organización.

9. PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES

La brújula que permitirá el éxito del departamento de comunicación es el plan, el mismo que deberá elaborar el jefe de comunicación antes de iniciar sus funciones y como primera etapa en su nuevo trabajo. Esta herramienta tendrá en cuenta los objetivos, la misión y la visión de la organización, las políticas, la cultura y los públicos de la institución.

9.1 Acciones

Compromiso institucional

La convicción de los dirigentes de la organización sobre la importancia de un departamento de comunicación y unas actividades relacionadas con el tema.

Creación del equipo de trabajo

Si existe un departamento de comunicación, simplemente se ratifican u organizan las actividades anualmente. Si por primera vez se crea la dependencia, será necesario caracterizarla, estructurarla y definir las funciones de sus integrantes.

Realización del diagnóstico institucional

Hacer un examen riguroso que permita saber cuál es el estado de las comunicaciones de la organización. En qué anda bien y en qué anda mal. Cuáles son los públicos, cómo marchan sus servicios, qué tal está la imagen corporativa, en dónde se anuncia, cuáles son los micromedios y grandes medios de comunicación que utiliza, quién y cómo maneja el protocolo, las relaciones públicas, la capacitación y las demás actividades de la comunicación.

Definición de objetivos

Cuál es el objetivo general para el año y cuáles son los específicos. De esta manera, el jefe de comunicaciones tendrá absoluta claridad sobre sus metas a corto, mediano y largo plazo.

Elaboración del cronograma de actividades

Es el punto principal del plan de comunicaciones. Se trata de definir qué es lo que se va a hacer, cuándo se va a realizar, quién lo hará, cuánto vale, en qué cantidades, con qué objetivo, con qué recursos, cuándo y cómo se evaluará. Igualmente aclarar si hubo o no un acuerdo de desempeño, es decir, si se concertó con otra dependencia diferente al departamento de comunicaciones el cumplimiento de la tarea. Por ejemplo una actividad realizada conjuntamente entre comunicaciones y capacitación.

9.2 Definición de recursos

El departamento de comunicación deberá tener una completa dotación, de acuerdo con su estructura y dimensión. De cualquier manera, además del personal que trabajará en él, integrado por comunicadores y periodistas corporativos, publicistas, fotógrafos y comunicadores audiovisuales corporativos, secretarías y personal técnico, también se requiere de otros recursos que permitirán un mejor funcionamiento. Veamos:

Recursos físicos: un espacio u oficina desde donde despachar y producir el material comunicativo.

Recursos materiales: cámaras de video y fotografía, fotocopidora, fax, papelería, grabadora, televisor, computador conectado al Internet, radios, celulares, silletería, marcadores, tintas, lápices, carpetas, videograbadora, *scanner*, proyector de opacos, filminas y acetatos, *videobeam*, DVD, diccionarios, material para carteleras, imprenta, sala de edición y grabación, equipo de sonido, planta telefónica y pantalla.

Recursos económicos: cuánto vale la ejecución del plan. Cuánto va a aportar la organización deportiva y cuánto habrá que gestionar por la vía de los patrocinios, *lobby* y *marketing* relacional.

Recursos institucionales: cuáles son las otras organizaciones, universidades, corporaciones y amigos que en cualquier momento podrán ser llamados para colaborar con la ejecución del plan.

10. ELABORACIÓN DEL PLAN DE CONTINGENCIA

El jefe de comunicaciones y cada uno de los coordinadores de área, deberán tener un plan "B" o plan de contingencia, que deberán sacar una vez falle el plan principal. Es decir, cuando no llegaron los recursos económicos, no se pudo hacer la rueda de prensa, no se publicó el afiche o cartel, no apareció la información en prensa, o en general, cuando falló alguna de las actividades planeadas desde un principio.

En este punto aparece la recursividad y la habilidad del jefe, quien de acuerdo con su formación y echando mano de su capacidad profesional, impedirá que la tarea principal se deje de hacer.

10.1 Evaluación y control al plan

En el plan, debe haber unas fechas y unos mecanismos de evaluación. Es decir, tanto el jefe como los coordinadores de área deberán programar, por anticipado, cuándo y cómo van a evaluar permanentemente la ejecución.

10.2 Factores claves de éxito

El éxito del plan está dado por unas condiciones de los entornos internos y externos que el jefe de comunicaciones debe valorar y sopesar antes de ponerlo en ejecución. Esas condiciones o factores claves de éxito, tienen que ver con un buen clima organizacional, la buena disposición de los públicos internos, la buena imagen de la organización, el presupuesto acertado para el plan, la voluntad del gerente, la capacidad y el profesionalismo de los funcionarios del departamento de comunicaciones y una correcta dirección.

11. CONCLUSIONES

- Las organizaciones deportivas deben hacer diagnósticos para establecer las necesidades comunicativas.
- Todas las organizaciones deportivas deben identificar sus públicos internos y externos.
- Cada estructura organizativa debe crear sus propios departamentos de comunicación.
- El departamento de comunicación es una estrategia de competencia de la organización deportiva.
- De acuerdo con el tamaño de la organización será la estructura de su departamento de comunicación.
- Un departamento de comunicación permite que la organización gane en imagen corporativa.
- Toda organización deportiva debe tener un plan de comunicaciones.
- Los departamentos de comunicación deben ser manejados por comunicadores corporativos o por estudiantes de esa área.

12. RECOMENDACIONES

- Las organizaciones deportivas deben iniciar procesos de asesoría en materia comunicacional que las lleven a crear un departamento en la materia.
- Es necesario que todas las organizaciones deportivas ubiquen en su plan estratégico la creación del departamento de comunicación.
- Se recomienda establecer contactos con las universidades de la ciudad y del país que ofrecen comunicación.
- Se sugiere vincular practicantes de comunicación en aquellas organizaciones pequeñas que no tienen dinero para vincular profesionales.
- Es importante que toda organización cree un espacio físico para el departamento de comunicación.
- Se sugiere dotar a la organización deportiva con recursos materiales y tecnológicos de carácter comunicativo como computador, DVD, cámaras, televisores, *videobeam*, marcadores, aerosoles, grabadoras.

13. GLOSARIO

Clima organizacional: percepciones que el trabajador y los empresarios o dirigentes de una institución tienen de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. Es la ‘temperatura’ de la organización.

Comunicación: relación gestual, escrita, hablada, cifrada o electrónica que tejen las personas a través de signos.

Comunicación corporativa: la comunicación específica que construye una organización para dialogar con sus públicos internos y externos en perspectiva de la calidad y la competencia.

Cultura organizacional: son los procesos idiosincrásicos, imaginarios, mediaciones, formas de ser y comportamientos de una organización y todos los individuos que la conforman.

Marketing: proceso directivo cuyo objetivo es atraer a los consumidores para poder alcanzar los objetivos económicos y sociales de los clientes de la organización.

Periodismo: actividad comunicativa que informa sobre la realidad a través de noticias, entrevistas, crónicas, comentarios, informes especiales y perfiles, utilizando para ello los medios de comunicación.

Publicidad: actividad comunicativa que utiliza los medios de comunicación para difundir un mensaje en perspectiva de la promoción de un producto o servicio para la venta o consumo.

Relaciones públicas: actividad comunicativa que busca integrar y relacionar los públicos internos y éstos con los externos, en la búsqueda de la calidad y competitividad de la organización.

LECTURAS RECOMENDADAS

- Arrieta , L. (1991). *Un concepto de comunicación organizacional: La revista interna y la historia en la empresa*. Ciudad de México: Editorial Diana.
- Barbero, J. (1978). *Discurso y poder*. Quito, Ecuador: Editorial Ciespal.
- Echeverry, R. (2003). *Protocolo ceremonial y etiqueta*. Medellín, Colombia: Ediciones fotográficas Mario Salazar.
- Dovifat, E. (1964). *Periodismo*. Ciudad de México: Editorial Utecha.
- Mediavilla, G. (2001). *Comunicación corporativa en el deporte*. Madrid, España: Editorial Gimnos.
- Naertibn, O. (1996). *Manual práctico de la organización deportiva*. Madrid, España: Editorial Gymnos.
- Riel, C. (1997). *Comunicación Corporativa*. Ciudad de México. Editorial Prentice Hall.
- Stoppani, J. (1999). *El servicio deportivo y recreativo municipal*. Madrid, España: Editorial Gymnos.

REFERENCIAS

- Coldeportes Nacional. (1995). *Ley 181 del deporte*. Bogotá: Coldeportes.
- Zapata, G. L. (2005). *Comunicación estratégica en instituciones deportivas*. Medellín, Colombia: Libroarte Ltda.