



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

# **Basquetbolistas Uruguayos Asociados:**

caracterización de su proceso  
de consolidación organizacional  
y su imagen proyectada



**MARINA GÓMEZ**

**TUTORA: SIBONEY MOREIRA SELVA**



Facultad de  
**Información y  
Comunicación**



UNIVERSIDAD  
DE LA REPÚBLICA  
URUGUAY

**Basquetbolistas Uruguayos Asociados:  
caracterización de su proceso  
de consolidación organizacional  
y su imagen proyectada**

**BUA**

Trabajo Final presentado para optar al título de  
**Licenciada en Comunicación**  
Plan de Estudios 2012

**Marina Alejandra Gómez Marino**

**4.777.261-0**

Tutora: Profa. Adj. Siboney Moreira Selva

Montevideo, setiembre de 2023.

*A la memoria de mi madre Lilián, fallecida en el tramo final de redacción  
de este Trabajo Final de Grado.*

*Sin su cariño, cuidado, consejos, enseñanzas y acciones yo no sería la  
comunicadora, pero más y mejor aún, la mujer que soy hoy.*

*Siempre la llevaré conmigo en cada paso que dé.*

## Agradecimientos

A Basquetbolistas Uruguayos Asociados (BUA), la organización que presento en este Trabajo de Grado, por permitirme acompañarlos en este camino que están consolidando, el cual traerá un futuro próspero para ellos y el básquetbol uruguayo todo. Fraterna gratitud a su Comisión Directiva actual, la anterior, antiguos referentes y socios y socias por interesarse y colaborar con el proyecto.

A Siboney Moreira, quien me acompañó durante los últimos tres años de mi trayectoria académica, primero como tutora de la práctica preprofesional del Seminario Taller de Comunicación Organizacional (STCO) y posteriormente de este Trabajo de Grado. Sus aportes, comentarios oportunos, experiencia y apoyo moral fueron de mucha relevancia para mí, más teniendo en cuenta que durante la producción del TG transité por varios acontecimientos a nivel personal que repercutieron en el proceso de trabajo. Demoré más tiempo de lo previsto en terminar y entregarlo, pero con la satisfacción de saber que, a pesar de todo, los objetivos se cumplen y los sueños que se trabajan se hacen realidad.

A todos los y las docentes y funcionarios y funcionarias de la facultad que conocí durante mi paso por esta carrera que tanto amo, sin duda estoy eternamente agradecida por las enseñanzas recibidas, que no solo han sido profesionales, sino también personales. Destaco en ellos al cuerpo docente de la Sección Académica Comunicación Organizacional, mi área de especialización durante estos años, por todos los momentos vividos en las aulas y fuera de ellas.

A la gran familia del básquetbol uruguayo: autoridades de la Federación Uruguaya de Basketball (FUBB), de la Unión de Jueces Oficiales de Basket Ball (UJOB), la Asociación Nacional de Entrenadores de Básquetbol de Uruguay (ANEBU), los periodistas y medios de comunicación que cubren habitualmente la disciplina y fans de los diversos equipos. Sus opiniones, datos e ideas me ayudaron a contextualizar este trabajo.

A los y las estudiantes de comunicación, archivología y bibliotecología que he conocido durante estos años de cursada. Ha sido un enorme placer compartir momentos (buenos y malos) con ustedes. Son el corazón de la Facultad de Información y Comunicación y de la Universidad de la República.

A mi familia, mis amigas y amigos cercanos y a mis compañeros y compañeras de trabajo. Mamá, papá, hermanos, cuñada, sobrino, tías, tíos, abuelas, amigas, amigos, colegas: ustedes son las personas que están en todo momento, en la celebración de mis logros y en las palabras de aliento cuando las cosas no salen como las espero. Este sueño cumplido para mí también es suyo. Gracias por todo, hoy y siempre.

*"Algunas personas quieren que sucedan las cosas, otras desean que sucedan las cosas y otras hacen que sucedan las cosas"*

*Michael Jordan*

# ÍNDICE

## CAPÍTULO I

### Fundamentación, antecedentes y delimitación del problema

1.1. Introducción	6
1.2. Presentación y contextualización de Basquetbolistas Uruguayos Asociados	7
1.2.1. Misión y visión	7
1.2.2. Antecedentes, organigrama actual y datos sobre su masa social	8
1.2.3. Comunicación externa e interna de la organización	9
1.2.4. Relación con organizaciones similares y “estamentos” del básquetbol	11
1.2.5. Proyectos actuales	12
1.3. Fundamentación	14
1.4. Antecedentes	15
1.5. Preguntas, problema y objetivos de la investigación	18

## CAPÍTULO II

### Marco teórico

2.1. Eje básquetbol	21
2.1.2. Básquetbol uruguayo en el siglo XX	23
2.1.3. Básquetbol uruguayo en el siglo XXI	25
2.2. Eje comunicación	30
2.2.1. Breve definición de organización	30
2.2.2. Identidad organizacional	31
2.2.3. Imagen organizacional	32
2.2.4. Cultura organizacional	35
2.2.5. Sustentabilidad organizacional	38

## CAPÍTULO III

### Diseño metodológico

3.1. Generalidades del diseño metodológico	39
3.2. Técnicas empleadas	39

## **CAPÍTULO IV**

### **Presentación de datos y análisis**

4.1. La consolidación organizacional de la BUA	42
4.1.1. La comunicación interna, un aspecto clave para la consolidación organizacional	45
4.1.2. Sus rasgos culturales y su vínculo con su identidad e imagen	49
4.2. La imagen actual y proyectada	54
4.2.1. La imagen actual de la BUA	54
4.2.2. La imagen proyectada por la BUA en las redes sociales y su website	57
4.2.3. La imagen proyectada por la BUA en los medios de comunicación	65

## **CAPÍTULO V**

### **Reflexiones finales**

68

## **CAPÍTULO VI**

### **Recomendaciones**

6.1. Recomendaciones para la BUA	72
6.2. Recomendaciones para interesados en trabajar líneas de investigación y extensión sobre el deporte, la información y la comunicación	78

## **Referencias bibliográficas**

80

## **ANEXOS**

Pautas de entrevistas a los informantes calificados	88
---	----

# **CAPÍTULO I**

## **Fundamentación, antecedentes y delimitación del problema**

### **1.1. Introducción**

Nos encontramos en una era donde es muy notorio el vínculo que hay entre el deporte y la comunicación, en todas las dimensiones que ésta tiene, incluyendo a la comunicación organizacional, cuyos atributos y recursos - también compartidos con el periodismo y la publicidad - son cada vez más demandados por las compañías, que buscan diferenciarse constantemente de sus pares, con el fin de captar la mayor atención posible del público objetivo.

Por si fuera poco, la mayoría de las personas no toman en cuenta que el deporte profesional o semi-profesional es el medio de vida principal - o uno de los más importantes - para las mujeres y los hombres que lo practican, y como toda actividad laboral, presenta un marco ideal para la existencia de organizaciones, cuyos objetivos principales radican en el cuidado y apoyo de las y los trabajadores ante las diversas situaciones que atraviesan en sus respectivas tareas.

En una coyuntura donde el básquetbol como deporte en Uruguay está catalogado como semi-profesional, y producto de antecedentes existentes en las últimas décadas, aparece en escena Basquetbolistas Uruguayos Asociados (BUA), la organización que es el objeto de estudio de una investigación realizada con una combinación de técnicas cualitativas, presentada a modo de Trabajo de Grado (TG) de la Licenciatura en Comunicación de la Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la Universidad de la República (UdelaR).

## **1.2. Presentación y contextualización de Basquetbolistas Uruguayos Asociados**

Basquetbolistas Uruguayos Asociados (en adelante BUA) es una Asociación Civil fundada en 2004 que nuclea a todos los jugadores y las jugadoras de básquetbol del Uruguay, con la finalidad - según el artículo 2 de su Estatuto (2017)<sup>1</sup> - de defender a sus asociados y de mejorar el ejercicio de la actividad deportiva del jugador y la jugadora, y las condiciones en que la misma se desarrolla.

### *1.2.1. Misión y visión*

La BUA tiene como misión articular el relacionamiento laboral de las jugadoras y jugadores de básquetbol federados ante la Federación Uruguaya de Basketball (FUBB), y a su vez brindarles asesoramiento, orientación, defensa, información y beneficios para ellos (BUA, 2020)<sup>2</sup>. En cuanto a su visión, la organización plantea “ser una Asociación que colabore en busca de una mejor gestión dentro del Básquetbol Uruguayo, brindando ideas desde nuestro lugar de neutralidad y buena intención”.

Asimismo, se embandera actualmente en un slogan denominado “#SomosElBasquetbol”. También pretende “cambiar la cultura gremial dentro de nuestro básquetbol, dándole al mismo el lugar de importancia que merece; como un espacio de unión y soporte para todos nuestros jugadores y jugadoras” (BUA, 2020).<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Estatuto disponible en:

<http://buauruguay.com/wp-content/uploads/2020/03/estatutos-basquetbolistas-uruguayos-asociados.pdf>

<sup>2</sup> (s/f). Acerca de nosotros. Basquetbolistas Uruguayos Asociados. Disponible en:

<http://buauruguay.com/acerca-de-nosotros/>

<sup>3</sup> *Ibíd.*

### *1.2.2. Antecedentes, organigrama actual y datos sobre su masa social*

Hay indicios de la existencia de un gremio de jugadores desde el comienzo de la época profesional o semiprofesional del básquetbol en Uruguay, que data de la década de 1970. El primer antecedente proviene de la citada época y fue la denominada Mutual Uruguaya de Jugadores Amateurs (MUBA), con el histórico jugador Washington Poyet (1939-2007) como referente principal, que no duró mucho tiempo.

Posteriormente, un grupo encabezado por Edward Yern, Walter Pagani, Daniel Wenzel y Carlos Peinado - entre otros - decide fundar en mayo de 1989 la Mutual Uruguaya de Basquetbolistas (MUB), que estaría activa hasta comienzos de los años 2000.

En febrero de 2004 otro grupo de jugadores liderado por Juan Delgado, Jeff Granger y Gonzalo Caneiro comienza a gestar la fundación de la BUA, presentada en sociedad un mes más tarde, buscando convencer a sus pares para lograr una organización creíble y que pueda tener no solamente más éxito que sus antecesores, sino también llegar a intercambiar de forma más fluida las visiones de los jugadores con las autoridades de la FUBB.

La unión de las y los jugadores de básquetbol ha tenido un funcionamiento intermitente si se juntan las trayectorias trazadas por MUBA, MUB y BUA. Sin embargo, esta última logró sobrevivir con el paso del tiempo.

La BUA comenzó a ser nuevamente visible dentro del ambiente de ese deporte gracias a la gestión llevada a cabo a mediados de la década de 2010 por los jugadores Federico Martínez y Germán Cortizas, sumando en esta nueva etapa al básquetbol femenino, de crecimiento exponencial en los últimos años.

Su organigrama actual está conformado por una Comisión Directiva, integrada por seis personas (presidente, vicepresidente, secretario y sus respectivos suplentes), una Comisión Fiscal y subcomisiones de trabajo, que varían según las necesidades que tengan o los proyectos en los que se encuentren trabajando, tanto en la parte deportiva como en la social. Las actuales autoridades de la BUA fueron elegidas en las elecciones realizadas en abril de 2023.

Por estatuto, la organización debe realizar como mínimo una Asamblea General al año, con la finalidad de aprobar la memoria y balance del ejercicio anterior. La más reciente se ha realizado en febrero de 2023, de forma virtual mediante la plataforma de videoconferencias Zoom, que la BUA adoptó a partir de las circunstancias sanitarias derivadas de la pandemia por COVID-19. También se realizan reuniones de la Comisión Directiva, cuando la ocasión lo amerita.

Alrededor de doscientos cuarenta (240) jugadoras y jugadores están afiliados a la organización. Para pertenecer a ella se debe contar con dieciocho años de edad cumplidos y estar federado (registrado en la base de datos) en la FUBB, ya sea por estar jugando en la actualidad o haber jugado en el pasado. Casi todos los socios y socias de la BUA juegan en clubes de nuestro país y la mayoría reside en Montevideo o en su Zona Metropolitana, existiendo también afiliados y afiliadas que residen en departamentos del interior.

Según datos actualizados por la FUBB a agosto de 2023, se encuentran federados 4500 jugadores y 1000 jugadoras de básquetbol. Se debe tener en cuenta, por un lado, que en los números indicados están incluidos jugadoras y jugadores menores de edad, y por otro, que allí no están incluidos basquetbolistas que juegan en ligas del interior del país.

### *1.2.3. Comunicación externa e interna de la organización*

En cuanto a su comunicación externa, la BUA tiene un sitio web (<http://www.buauruguay.com>) en el cual están publicados los datos institucionales sobre la estructura, cargos y funcionamiento, como así también su Estatuto. Por otra parte, en la sección "Acerca de nosotros", además de distribuir la mayoría de los artículos que se publican en la categoría "Novedades" en dos subcategorías: "Torneos" (cuando la nota refiere a algunos de los torneos organizados por la FUBB) o "Convenios" (cuando se comunican acuerdos o beneficios con otras organizaciones o comercios).

A su vez cuenta con perfiles en Twitter<sup>4</sup> e Instagram. En la primera red social (@buauru) cuenta con 2.625 seguidores y fue abierta en junio de 2017, mientras que en la segunda (/bua.basquetbol) es seguida por 373 usuarios e inaugurada en julio de 2021, en sustitución de una cuenta discontinuada (/buaauruguay) que tuvo actividad por última vez en marzo de 2021 y que aún tiene casi seiscientos seguidores.

En ambas redes se publican contenidos relacionados a la vida de la organización y sus ejes de trabajo, o respuestas de ella con respecto a sucesos ocurridos dentro del básquetbol. Es pertinente puntualizar que la organización no sigue a nadie en ninguna de ellas, pero sí suele compartir lo publicado en las cuentas de otras organizaciones afines al deporte uruguayo.

La comunicación interna se realiza a través de las ya mencionadas reuniones de la Comisión Directiva, realizadas de manera frecuente con el objetivo de hablar y discutir sobre los asuntos que están en el orden del día de la organización, además de estar conectados por mensajería instantánea mediante el recurso de los grupos en la aplicación WhatsApp.

Existe un grupo integrado por aproximadamente veinte personas, en las que están todos sus miembros, más algunas personas que se han interesado en colaborar activamente con la BUA. Se puede identificar en este sentido, por un lado, la participación de un grupo de jugadores de la Liga Regional de Básquetbol del departamento de Soriano (considerada la liga más importante del interior del país), que conformaron un grupo de trabajo con la finalidad de tender puentes con clubes y directivos del citado campeonato.

Por otro lado, participan también varios basquetbolistas uruguayos de renombre incluso fuera del ambiente habitual del básquetbol, como el caso de Bruno Fitipaldo, que actualmente juega en la liga de España (Liga Endesa ACB), que es -luego de la NBA estadounidense y la Euroliga (una equivalencia a la UEFA Champions League de fútbol)- el torneo más importante del mundo.

---

<sup>4</sup> A mediados de 2023 Twitter pasó a llamarse X, no obstante, en este Trabajo de Grado se la mencionará con su nombre anterior, que sigue siendo muy utilizado entre sus usuarios.

#### *1.2.4. Relación con organizaciones similares y “estamentos” del básquetbol*

La BUA se refleja mucho en su homónima local de fútbol, la Mutual Uruguaya de Futbolistas Profesionales (MUFP), cuya actual Comisión Directiva ha ayudado y aún asesora a la organización de nuestro caso de estudio.

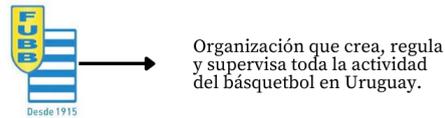
A su vez está en contacto con sus similares de Argentina, Brasil, Chile, Paraguay, República Dominicana y Estados Unidos, que están o consolidadas - como en los casos de la Asociación de Jugadores de Básquetbol (ADJ) de Argentina y la National Players Basketball Association (NBPA) de Estados Unidos-, o en un proceso similar al que está viviendo BUA, con el fin de mantener un contacto e intercambio mutuo de experiencias y consejos.

La palabra "estamento" según la Real Academia Española (RAE)<sup>5</sup> alude al estrato de una sociedad, definido por un común estilo de vida o análoga función social. Aplicándolo al ejemplo del básquetbol uruguayo y su ambiente, se evidencia que los jugadores son un estamento del mismo, mientras que los otros son los entrenadores o directores técnicos, los jueces o árbitros, el personal de recaudación de los partidos, los directivos o dirigentes y la prensa. Salvo en el caso de los dos últimos grupos, cada estamento se organiza internamente en gremiales. Los entrenadores se nuclean en la Asociación Nacional de Entrenadores de Básquetbol Uruguayo (ANEBU) y los jueces o árbitros en la Unión Oficial de Jueces de Basket-Ball (UJOBB).

Por su parte, el personal que realizaba las tareas de venta de entradas y recepción de asistentes a los partidos se agrupó en la Asociación de Personal de Recaudación (APR), disuelta desde hace al menos un par de años, tras el fallecimiento de uno de sus referentes.

---

<sup>5</sup> (s/f). Real Academia Española (RAE). Disponible en: <https://dle.rae.es/estamento>



Fuente: elaboración propia.

### 1.2.5. Proyectos actuales

La BUA se ha volcado a trabajar una parte social que la acerca mucho más no solo a la comunidad del básquetbol, sino también a toda la sociedad. Desde las primeras etapas de la emergencia sanitaria por COVID-19 en Uruguay (primer trimestre de 2020), la organización se comprometió a ayudar a quienes fueron afectados por las consecuencias socio-económicas de la pandemia, mediante la organización de ollas populares en clubes de Montevideo y el armado y entrega de canastas de alimentos.

En paralelo a esa línea de ayuda, algunos integrantes de su masa social concurren en representación de la misma a participar como invitados en las escuelitas de iniciación al deporte o espacios de recreación deportiva llevados a cabo en clubes, instituciones educativas de enseñanza pública y privada y por iniciativa de otras organizaciones o personas. También han colaborado con proyectos iniciados por terceros, como por ejemplo la remodelación de un patio de una escuela pública de Montevideo.

En el último trimestre de 2021 comenzó a implementar - luego de muchos meses de planificación y negociación - el cobro de cuotas sociales para sus afiliados y afiliadas, las cuales son diferenciadas según el torneo en el que el jugador o la jugadora participe. Esto le permitirá solventarse económicamente y financiar nuevos proyectos que tienen planificados.

En octubre de 2022 la organización aprobó de forma unánime un protocolo que se aplicará internamente ante denuncias recibidas de violencia basada en género. Se asegura también continuar trabajando en uno que reglamente las acciones respecto a la violencia de género dentro del ámbito de la FUBB (BUA, 2022).

En mayo de 2023 dio a conocer públicamente un proyecto de prestación interna<sup>6</sup> para ayudar a jugadores lesionados. El mismo ya está en funcionamiento, es financiado por los socios, y está disponible - por el momento - solo para jugadores de la LUB.

---

<sup>6</sup> Esta iniciativa surge en virtud que el Banco de Previsión Social (BPS) a través de la Ley de Accidentes de Trabajo (Ley 16.074) no contempla a las y los deportistas como trabajadoras y trabajadores. Texto de la Ley disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/16074-1989>

### **1.3. Fundamentación**

En la actualidad la BUA se encuentra en pleno proceso de consolidación interna y externa como organización, argumento que le hace ser valedero de este caso de estudio, sumándose de esta forma a una tendencia surgida hace varios años en cuanto a estudiar e investigar desde una mirada universitaria - tanto en el sistema público como en el privado - el vínculo entre los deportes, la comunicación en general y la comunicación organizacional en particular.

Esta organización y los jugadores de básquetbol como sujetos activos están insertos en una cultura organizacional donde todo pasa directa o indirectamente por la FUBB, considerada por las autoridades de FIBA (Federación Internacional de Baloncesto) como una de las mejores Federaciones de América, además de ser una Federación clave para el trabajo de la Secretaría Nacional del Deporte (SND) -dependiente del Gobierno Nacional-.

No obstante, en el panorama local, la imagen y reputación percibida por sus diversos públicos (clubes, organizaciones gremiales como BUA, UJOB, ANEBU, prensa, aficionados, organizaciones vinculadas a otros deportes, entre otros) presenta aspectos a potenciar y mejorar. Sin embargo, desde mediados de la década pasada existen señales que indican un progresivo cambio de actitud para corregirlos.

En ese sentido la FUBB ha dispuesto, por ejemplo, la apertura de un portal informativo propio de ella con fines de difusión de la disciplina ([basketuruguay.uy](http://basketuruguay.uy)), la apuesta a modernizar sus cuentas de Twitter e Instagram (gestionadas por una agencia de marketing digital), o la incorporación de un software de gestión de formularios de partidos, pases de jugadores y jugadoras y fichas médicas. Estas propuestas nacen en respuesta a algunos planteos recibidos en los años anteriores acerca de que la FUBB no comunicaba bien sus actividades y novedades, y que la recepción y registro de la documentación mencionada se hacía de forma presencial y en papel, a través de una persona designada de cada club, que asistía a las oficinas de la FUBB cada vez que era necesario llevarla.

Estos cambios benefician no solamente a la FUBB, sino a toda la comunidad del básquetbol uruguayo, haciendo que se avance hacia las nuevas tendencias en comunicación y administración de documentos.

#### **1.4 Antecedentes**

El interés de estudiantes universitarios uruguayos por trabajar en sus proyectos de egreso, por un lado, la conexión entre el deporte y la comunicación en general desde sus distintas orientaciones, y, por otro, la existente entre organizaciones sindicales y comunicación organizacional en particular, ha provocado la existencia de varios Trabajos Finales de Grado (TFG), tanto en nuestra Facultad de Información y Comunicación (FIC) de la Universidad de la República (UdelaR), como en dos de las universidades privadas del país, cuyos conceptos y estilos de trabajo se consideran los adecuados para referenciar en este documento.

El antecedente académico más cercano al objeto de estudio de esta investigación fue desarrollado por Ferber y Sonsol (2017) para egresar de la Licenciatura en Comunicación (mención Comunicación Corporativa) de la Facultad de Comunicación y Diseño de la Universidad ORT Uruguay. Su TFG *Programa de comunicación corporativa para la Federación Uruguaya de Basketball* aborda un interesante diagnóstico comunicacional de la FUBB hecho en un contexto de cambio de autoridades (año 2016), luego de un período de catorce años (2002-2016) caracterizado por luces y sombras para el básquetbol uruguayo, con la incorporación de nuevos actores (la empresa audiovisual Tenfield), nuevas ideas (surgimiento de la Liga Uruguaya de Basketball - LUB- ), pero también de conflictos entre diversos actores y hechos de violencia muy graves que repercutieron no sólo en la imagen y reputación de la FUBB, sino también en las de los estamentos ya mencionados.

Desde una óptica organizacional, en *Estudio de caso: Gestión de la comunicación interna del Comité Olímpico Uruguayo* (Castillo, 2019) se brinda al detalle cómo es la comunicación interna entre esa organización y los deportistas, con énfasis en los que practican ciclismo, natación y vela, siendo - hasta el momento de publicación del presente trabajo - la única tesis de grado que vinculó el deporte y la comunicación organizacional, pero sin estar relacionado con el fútbol.

Teniendo en cuenta que el fútbol es la disciplina deportiva más popular del país, no sorprende en absoluto que sea el objeto directo de estudio de varias investigaciones académicas.

Recarey (2015) en su TFG de egreso de la Licenciatura en Comunicación Social de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Católica del Uruguay *La dimensión cultural en la fusión de dos organizaciones deportivas: Defensor Sporting Club* hace un minucioso análisis de los rasgos culturales que se unieron tras la fusión ocurrida a finales de la década de 1980 y cuáles de ellos permanecen aún ligados a las antiguas instituciones (Club Atlético Defensor - con énfasis en fútbol - y Sporting Club Uruguay - uno de los clubes pioneros en el básquetbol nacional -). Destaca que si bien Defensor Sporting se percibe a sí mismo un club diferente y logró unir en su nueva identidad varios distintivos de sus antecesores (como el nombre, su escudo y su infraestructura edilicia), aún queda un sentimiento de añoranza por parte de las generaciones más veteranas que tienen vínculo cultural y sentimental con Defensor y Sporting por separado.

En *El caso garrafa: consecuencias de la imagen del Club Atlético Peñarol para los hinchas montevideanos* (Aycaguer y Blanco, 2018) se analiza desde la mirada de los asuntos públicos un hecho notorio que afectó la imagen del Club Atlético Peñarol como fue la caída de una garrafa desde una tribuna del Estadio Centenario de Montevideo en el año 2016. Por su parte, en *Estudio de caso: comunicación institucional: Club Nacional de Football* (Peralta y Colman, 2019) se resalta la importancia y el adelanto que tuvo el Club Nacional de Football con respecto a otras entidades deportivas en crear un departamento de Comunicación Institucional - reestructurado de lo que anteriormente era un departamento de Comunicación y Marketing - y, por ende, designar un Gerente de Comunicación o Director de Comunicación (DirCom).

Bajo el punto de vista de la comunicación multimedia y las nuevas tecnologías, Oronoz (2021) en *El fútbol y sus estrategias de comunicación: el caso del Club Atlético Peñarol* narra el cambio de estrategia generado en cuanto a la creación de contenidos y manejo de redes sociales de Peñarol.

Por último, es conveniente señalar la existencia de tres antecedentes recientes en cuanto a la investigación sobre aspectos de la comunicación organizacional de sindicatos: Miranda (2021) en su trabajo *Somos Carnaval. Caracterización de la identidad organizacional y los principales grupos de interés para SUCAU* aborda las características de SUCAU en cuanto a su identidad organizacional, a la vez que identifica sus grupos de interés y plantea un escenario prospectivo (a futuro) para dicho sindicato.

Almirón, García e Ibáñez (2020) en *Viejos problemas, nuevos escenarios. AFDNT: Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte* hacen énfasis en el involucramiento desde lo colectivo y lo participativo para lograr un proceso de transformación de la identidad y de la cultura organizacional de la AFDNT, que hasta el momento era débil, mientras que Corbo y Martínez (2021) en *El camino recorrido: estudio acerca de la construcción de la identidad de los archivólogos en Uruguay* (proyecto de egreso de la Lic. en Archivología) analizan cómo las y los profesionales en archivología se autoidentifican y construyen su identidad a partir de la profesión que tienen.

## 1.5. Preguntas, problema y objetivos de la investigación

Se proponen las siguientes preguntas clave, las cuales servirán para desarrollar el problema y los objetivos de la investigación:

*¿Cómo ha sido el proceso de consolidación organizacional de la BUA?*

*¿Cuál es la imagen que la BUA proyecta de sí misma en la actualidad?*

*¿Cuáles son los principales componentes de la imagen organizacional de la BUA, en diálogo con su cultura e identidad organizacional?*

*¿Qué rasgos y características componen la cultura organizacional de la BUA?*

*¿Son esos rasgos y características compatibles con la sustentabilidad organizacional?*

Estas preguntas nacen a partir de un concepto denominado “sustentabilidad organizacional”, que se volvió popular en el ambiente del básquetbol uruguayo en octubre de 2018, cuando la FUBB lo mencionó en el comunicado de prensa en el cual formalizó públicamente la salida de Marcelo Signorelli, hasta ese momento entrenador de la Selección Nacional adulta masculina y Jefe de Selecciones Nacionales. La entidad expresaba en dicho documento la siguiente frase: *“el proyecto acordado hace más de dos años, -si bien ha tenido una evaluación positiva en sus resultados deportivos-, debió ser revisado en lo que refiere a su sustentabilidad organizacional”*.<sup>7</sup>

---

<sup>7</sup> Federación Uruguaya de Basketball (2018). Disponible en: <https://twitter.com/fubbuy/status/1046883492070612992>

Sin embargo, ese hecho que fue generado bajo un contexto donde el equipo nacional estaba en un momento de gran nivel deportivo y humano (en camino a clasificar a la Copa del Mundo de 2019, hecho que no se terminó concretando) fue ampliamente comentado tanto dentro como fuera del ambiente deportivo, trasluciendo también una realidad que el básquetbol uruguayo tiene como endemia desde hace varios años: una identidad y cultura caracterizada, por ejemplo, por un bajo grado de visión colectiva por parte de algunos actores (particularmente los clubes) en pos de realzar su individualismo propio, lo que en un lenguaje coloquial es más conocido como *el cuidado de la chacrita personal*.

También está caracterizada por la falta de inversión y mantenimiento de equipamiento e infraestructura (también común en otros deportes practicados en Uruguay) que provoca, por un lado, que exista una frecuente suspensión de los partidos por humedad en el piso de juego o por rotura de señalética necesaria para el normal desarrollo de los partidos (reloj de posesión) y por otro, que la realización de la transmisión televisiva de Tenfield (por contrato se debe televisar al menos una vez a cada equipo como locatario en las principales competencias masculinas de primera y segunda división) muchas veces deba realizarse en condiciones poco óptimas.

A su vez, el uso de la red social Twitter (ampliamente utilizada para difundir las actividades de los estamentos y para emitir opiniones sobre la vida diaria del deporte) no es el adecuado, debido no solo a malentendidos que nacen desde la propia red o a partir de sucesos que ocurren en partidos o eventos, sino también por la constante aparición de cuentas anónimas (sin nombre, apellido o fotografía real) que presentan como característica común un aparente argumento de decir la realidad sin filtro del básquetbol uruguayo, pero que a su vez publican mensajes incitando al odio o a la violencia hacia clubes, entrenadores, jugadores, prensa o a las organizaciones del ambiente (incluyendo la BUA).

A todo esto, el básquetbol es considerado el segundo deporte más importante del país - detrás del fútbol -, pero ha perdido terreno ante el progresivo crecimiento del rugby, según lo indicado por los entrevistados del TFG de Ferber y Sonsol (2017). La organización de los torneos y actividades de la Unión de Rugby del Uruguay (URU), la apuesta de *sponsors* (entre ellos empresas de telefonía móvil y televisión satelital, universidades privadas, marcas de automóviles) por patrocinar a los principales clubes de dicho deporte y programas sociales que apuntan a la estimulación y desarrollo de potenciales prospectos justifican el argumento presentado.

En suma, todos estos ítems no terminan de ayudar tanto al crecimiento como al posicionamiento del básquet en el panorama deportivo del país, afectando su imagen y reputación, y a su vez involucrando a sus estamentos y a las organizaciones como la BUA.

Teniendo en cuenta tanto las preguntas como el problema anteriormente mencionado, se plantea para este trabajo el siguiente objetivo general y sus correspondientes objetivos específicos:

**Objetivo general:**

Caracterizar el proceso de construcción y consolidación organizacional de Basquetbolistas Uruguayos Asociados y los impactos en la imagen organizacional que esta proyecta de sí misma.

**Objetivos específicos:**

Reconocer y describir los rasgos de la cultura organizacional de Basquetbolistas Uruguayos Asociados.

Describir y caracterizar los principales componentes de la imagen organizacional de Basquetbolistas Uruguayos Asociados y su relación con su identidad y cultura organizacional.

Proporcionar a la organización una batería de recursos y herramientas para potenciar la imagen y el proceso de consolidación organizacional de la BUA.

## CAPÍTULO II

### Marco teórico

Entendiéndose como la unión de conceptos de diferentes niveles de abstracción que cumplen varias funciones en el proceso de investigación (Hernández Sampieri, 2003) y que orientan la forma de aprehender la realidad (Sautu et al, 2005), se presentará a continuación una base teórica marcada en dos ejes que tendrá, por un lado, unos párrafos dedicados a enseñar el origen y una línea del tiempo, tanto del siglo XX, como de lo que viene siendo el siglo XXI del básquetbol en Uruguay, y por otro, la presentación de sendos conceptos comunicacionales que cimientan esta investigación, los cuáles serán posteriormente tomados como criterios de análisis en los siguientes capítulos.

#### 2.1. Eje básquetbol

Antes de comenzar a desarrollar en los siguientes párrafos el origen del básquetbol a nivel global y local y el crecimiento de la disciplina en Uruguay, es bueno recordar que de acuerdo a Ferber y Sonsol (2017), el deporte es la actividad humana más universal de la época contemporánea. Ya sea como medio de subsistencia (por medio de contratos profesionales) o por afición, millones de personas en todo el mundo practican al menos un deporte.

Los autores citan a García Blanco (1994), quien señala:

*"El deporte se incardina en la cultura de la totalidad de los pueblos que habitan este planeta, formando parte consustancial de la vida humana. Hoy, todos los ciudadanos (...) han oído e incluso visto alguna actividad deportiva, y gran parte de ellos han practicado algún deporte".*

Tal como sostiene García Blanco (1994), el deporte es en la actualidad uno de los entretenimientos más consumidos por las personas a lo largo y ancho del planeta, y en épocas de consumo masivo de contenidos a través de redes sociales, el visionado en la televisión de eventos como las finales de la NBA o de la Copa del Mundo masculina del fútbol cosechan masivas cifras de audiencia.

### 2.1.1. Origen del básquetbol

Este deporte surge en el año 1891 en Massachussets, Estados Unidos, de la mano del profesor de educación física James Naismith, quien daba clases en la Universidad de Springfield (institución dependiente de la Asociación Cristiana de Jóvenes), cuando buscaba - según reseña Porter (2005) - opciones para la realización de deportes colectivos en el frío invierno estadounidense, ante la imposibilidad de jugar al aire libre fútbol americano o béisbol, dos deportes históricamente populares hasta la actualidad en aquel país.

Naismith - nacido en 1861 y fallecido en 1939 - se inspiró en un pasatiempo que jugaba en su Canadá natal denominado *Duck on a rock* (Pato sobre la roca), cuya mecánica consistía en colocar una piedra grande sobre otra con un tamaño mayor que la primera o sobre la rama de un árbol. El juego era colectivo: mientras algunas personas intentaban tirar la piedra de la estructura que la sostenía, otra persona se encargaba de cuidar de la roca a derribar.

Su creador escribió trece reglas que serían las guías para jugarlo, las cuales a lo largo de los años han ido cambiando, con el cometido de lograr con el correr de las décadas que el básquetbol sea un deporte muy dinámico y vistoso, tal como ocurre ahora.

Su invento primero comenzó a ser jugado inicialmente por hombres, pero un año más tarde (1892) la profesora de educación física Sanda Berenson adaptó lo creado por Naismith a la realidad de las mujeres atletas de aquella época (Ferber y Sonsol, 2017). En los siguientes años el básquetbol crecería exponencialmente a lo largo y ancho de Estados Unidos con la disputa de sus primeros partidos de exhibición y oficiales, como así también a México y países de Europa, gracias a la expansión que tenía la Asociación Cristiana de Jóvenes (YMCA en sus siglas en el idioma inglés) en esas zonas del mundo.

Esta misma organización sería la responsable de inventar en posteriores décadas otros deportes como el fútbol sala (originado en Uruguay), el voleibol o el racquetball.

### *2.1.2. Básquetbol uruguayo en el siglo XX*

La filial uruguaya de la Asociación Cristiana de Jóvenes fue fundada en 1909. En la siguiente década llegó al Uruguay Jess Hopkins, un profesor que fue contratado por la Comisión Nacional de Educación Física (CNEF), permaneciendo durante diez años en el país (Ferber y Sonsol, 2017). La primera demostración pública del básquetbol fue realizada el 21 de setiembre de 1912 en el gimnasio que la ACJ poseía en Montevideo.

Tanto la ACJ como la CNEF fueron impulsoras en el año 1915 de la fundación de la Unión de Sociedades de Basketball, hoy en día Federación Uruguaya de Basketball (FUBB).

Por su parte, la CNEF tuvo un rol importante en la masificación del básquetbol mediante la creación de las Plazas de Deporte, cunas de algunos de los clubes deportivos de Montevideo que hoy en día siguen en actividad, tales son los casos de Aguada, Olimpia, Goes y Sporting - fusionado en 1989 con Defensor para formar el Defensor Sporting Club -.

En 1915 se disputó el primer campeonato organizado por la FUBB, el cual cambió el nombre a Torneo Federal en 1927 luego de un diferendo con la CNEF, dado que una organización reconoció como campeón a un club y la otra a otro club.

La masificación que estaba teniendo lugar en Montevideo comienza a salir fuera de los límites del departamento. En 1923 comienza a construirse la Plaza de Deporte de Salto, fundándose posteriormente (1934) la Federación de Salto (Galeano, 2015). En la década de 1930 se fundan dos de las ligas más importantes del interior, la Liga de Básquetbol de Paysandú (1933) y la Liga Regional de Básquetbol de Soriano (1938).

La FUBB comienza a tener incidencia en el plano internacional, ayudando a la creación de la Confederación Sudamericana de Básquetbol (Consubásquet) en 1923. Nueve años más tarde (1932) se funda la Federación Internacional de Básquetbol (FIBA) – la entidad rectora a nivel global –, que organiza posteriormente los primeros Mundiales masculinos (1950) y femeninos (1953).

La década de 1970 sería la del paso del amateurismo hacia un profesionalismo o semiprofesionalismo, debido a dos hechos que pasaron por separado, pero pueden unirse en una línea imaginaria: por un lado, el reclamo que hizo la MUBA (Mutual Uruguay de Basquetbolistas) - el primer antecedente de la actual BUA, encabezada por Washington Poyet -, solicitando que los entrenadores sean titulados, además de la incorporación de doctores y kinesiólogos a los clubes y selecciones, que provocó una huelga de 147 días sin actividad de básquetbol. Por otro lado, existían jugadores que pedían pase de un club a otro y eran denunciados en la FUBB. Esas situaciones que se volvieron cada vez más frecuentes, ayudaron a que se pasara de un amateurismo a una competencia lo más profesional posible.

En cuanto a la participación de seleccionados nacionales, la primera participación de una selección adulta masculina de la FUBB fue en 1919 con la disputa de un partido ante su similar de Argentina. Si bien el primer Sudamericano organizado por Consubasquet data de 1930 - con Uruguay obteniendo el primer lugar-, en el libro de los 100 años de la FUBB (2015) se señala que hay un antecedente realizado en Brasil en el año 1922, el cuál fue de carácter polideportivo (hubo competencias de otros deportes), y organizado en el marco de los cien años de su independencia.

Uruguay fue habitué durante gran parte del siglo en Juegos Olímpicos - participando por primera vez en Berlín 1936, ganador de dos medallas de bronce en Helsinki 1952 y Melbourne 1956- y Mundiales, siendo anfitrión de la edición disputada en 1967 en las ciudades de Montevideo, Mercedes y Salto. La última participación de la "celeste" en un Juego Olímpico fue en Los Ángeles 1984, mientras que la última vez que participó de un Mundial fue en España 1986.

### *2.1.3. Básquetbol uruguayo en el siglo XXI*

El siglo XXI del básquetbol uruguayo comienza con la llegada a la presidencia de la FUBB de Luis Alberto “Ney” Castillo, quien estuvo en su cargo entre 2002 y 2016, y cuya obra pública también pasó y aún pasa por otras organizaciones como el Defensor Sporting Club (que dirigió desde mediados de 2019 a comienzos de 2021) o la Fundación Pérez Scremini, abocada a la investigación y tratamiento de niños y adolescentes con cáncer, la cual fundó y dirige hasta el día de hoy.

Durante su período de gobierno se concreta el acuerdo con la empresa audiovisual Tenfield, la cual se convierte en el año 2002 en socio estratégico en cuanto a los derechos de imagen y televisación de las competencias que organiza y regula. Esta productora - fundada en 1997 y que también posee los derechos comerciales y de televisación del fútbol uruguayo y del carnaval de la ciudad de Montevideo - se ha involucrado en la configuración de los productos, significando a su vez una transformación sustancial para el básquetbol (Ferber y Sonsol, 2017).

Desde el mismo 2002 todos los torneos organizados por la FUBB son emitidos por la señal de televisión paga VTV, disponible tanto en Uruguay como en el extranjero. Es pertinente aclarar que, previo al ingreso de Tenfield, ya existía una retransmisión de la actividad del básquetbol uruguayo a través de la empresa TVC (hoy en día Cablevisión). Durante la década de 1980 la disciplina también se difundió en los canales de televisión abierta con sede en Montevideo.

La alianza FUBB-Tenfield da luz verde al nacimiento de una idea que estaba hace tiempo, que era la unificación del básquetbol de Montevideo con el del interior, hecho que se cristalizó con la primera Liga Uruguaya de Básquetbol (LUB) en 2003, que luego sustituyó al extinto Torneo Federal.

En el año 2005 el jugador Esteban Batista firmó contrato con la franquicia Atlanta Hawks de la NBA, siendo hasta el momento el único uruguayo en jugar en la liga más importante del mundo.

Pero no todos los hechos destacados durante los primeros años del siglo XXI fueron positivos para el básquetbol uruguayo. La violencia alrededor del deporte tuvo dos momentos graves vinculados a clubes afiliados a la FUBB sobre finales de la década de los 2000 y comienzos de la década de 2010.

El 8 de mayo de 2009 los clubes 25 de Agosto y Nacional jugaron por el Metropolitano - campeonato de segunda división - en el club Aguada. Un jugador del equipo cadete (formativo) de Aguada, Rodrigo Núñez, de 15 años, fue asesinado cuando había ido a hacer musculación en las instalaciones de dicho club, teniendo en cuenta que su entrenamiento se había suspendido por la disputa del mencionado partido (Luzuriaga y Pérez, 2009). Pocas horas más tarde - según reseñan Luzuriaga y Pérez y LR21 Diario Digital (2009) - personas que simpatizaban con Aguada y 25 de Agosto se enfrentaron en las cercanías de Aguada tirándose en un comienzo piedras y botellas, empeorando la situación cuando existieron corridas y disparos con armas de fuego. En esa situación perdió la vida Rodrigo Barrios, aficionado de Aguada que tenía 17 años.

El Metropolitano estuvo suspendido hasta comienzos de junio. Los clubes que participaban de ese campeonato y los otros estamentos firmaron un Código de Ética elaborado “para de esa forma abordar un compromiso de responsabilidad ante la sociedad y el deporte todo” (LR21, 2009).

Tres años y algunos meses más tarde - más concretamente el 14 de diciembre de 2012 -, el básquetbol volvió a estar de luto. Soledad Barrios, de 28 años de edad y ajena a la disciplina, falleció por una herida de bala provocada por disturbios protagonizados por aficionados de Cordón y Welcome a pocos metros de distancia de la sede de Cordón, en el marco de un enfrentamiento entre estos clubes por la LUB 2012/13. Barrios oyó los incidentes y salió al balcón de su casa a pedir por favor que no dañaran su auto, recibiendo allí el impacto de una bala que había sido lanzada al aire.

Como consecuencia de este suceso, también se paralizó el torneo en cuestión (en este caso la LUB). El Tribunal de Penas de la FUBB resolvió la desafiliación tanto de Cordón (dieciocho meses) como de Welcome (ocho meses). Una vez finalizado ese período de exclusión, ambas organizaciones retomaron su actividad deportiva desde la tercera división. A su vez, Welcome rompió relaciones con Cordón unos días después del incidente, las cuales se restablecieron en el año 2016.

La presidencia de Castillo tuvo durante gran parte de sus años de mandato a su principal detractor en la figura del exbasquetbolista -devenido en escritor y analista en medios de comunicación- Horacio “Tato” López, quien llegó a trabajar para la propia FUBB a comienzos de esa década como coordinador de selecciones, siendo ideólogo de un ambicioso proyecto para las divisiones formativas, que promovía la transformación del básquetbol uruguayo a través de la generación de nuevos valores (Inzaurrealde y López, 2005).

No obstante, a pesar de haber trabajado codo a codo en la línea jerárquica de la FUBB, López (2016) considera que ese lapso de tiempo corresponde a la época de la “basquetragedia”, argumentando que una serie de hechos como el declive del producto Liga Uruguaya de Básquetbol<sup>8</sup>, las idas y vueltas entre Castillo y los referentes de la Selección adulta masculina de ese momento por condiciones de entrenamiento y preparación de campeonatos - con un pico de episodios ocurridos entre 2009 y 2011 -, así como un diferendo existente con el jugador Jayson Granger<sup>9</sup> provocaron que no haya existido ni un despegue, ni un desarrollo ni una recuperación de vigencia del prestigio que el básquetbol tenía en décadas anteriores.

---

<sup>8</sup> En las últimas dos ediciones (2021-22 y 2022-23) han participado mayoritariamente equipos de Montevideo más uno de Pando, Canelones.

<sup>9</sup> Deportista uruguayo (Montevideo, 1989) con trayectoria en el básquetbol europeo, que durante la presidencia de “Ney” Castillo renunciaba constantemente a las citaciones de la Selección Mayor Masculina de Uruguay, declarando en años posteriores en entrevistas televisivas que no jugaba para Uruguay por culpa de Castillo.

En 2016 Ricardo Vairo reemplaza a Castillo en la presidencia de la FUBB, en donde fue reelecto por dos períodos consecutivos - el máximo permitido en los estatutos de la FUBB - finalizando su trabajo en marzo de este año. Al día de hoy Vairo es el presidente de la Confederación Sudamericana de Básquetbol (Consubasquet).

En los primeros años de su gestión se creó y consolidó el Centro de Entrenamiento de la FUBB (CEFUBB) en las instalaciones de la Unión General Armenia de Beneficencia (UGAB) en el barrio Reducto de Montevideo, con el objetivo de que todas las selecciones - femeninas y masculinas - uruguayas preparen sus competencias, además de estar a la orden para las necesidades que la FUBB tuviera, como por ejemplo la disputa en 2020 de la Liga Femenina de Básquetbol (LFB) o el Campeonato Metropolitano masculino (torneo de segunda división), que tuvieron que ser disputados ese año bajo un estricto protocolo sanitario producto de la pandemia por COVID-19. El acuerdo acordado entre la FUBB, la UGAB y la Secretaría Nacional de Deporte firmado originalmente en 2016 vencía en 2021, pero se negoció para que la FUBB usufructuara esas instalaciones hasta marzo de este año. Se espera que para los próximos años esté en pie el nuevo CEFUBB, ubicado en El Pinar (departamento de Canelones), producto de un comodato entre la FUBB y la Intendencia de Canelones.

También se incorporó en 2020 el Espacio Comunitario Deportivo Olímpicos de Helsinki 1952 y Melbourne 1956, sobre la Rambla de Pocitos de la capital uruguaya, enfocado principalmente a la realización de actividades relacionadas con el básquetbol 3x3, del cual se hablará en párrafos posteriores.

La década de 2010 puede ser considerada como la del crecimiento exponencial del básquetbol femenino, el cual se tradujo en el desarrollo de las categorías de formativas, un mayor nivel de juego y fundamentos por parte de las jugadoras, la llegada de extranjeras para los sendos clubes, la inmersión del interior (en contraste a lo que pasa en el masculino) y una apuesta por la comercialización y difusión de la actividad mediante - en un comienzo - la venta de entradas, la televisación en un principio de las finales y luego de partidos de la temporada regular, sumándose en casos puntuales transmisiones *online* en la plataforma audiovisual Youtube.

Muchas de estas se realizan cuando hay partidos en el club Remeros de Mercedes, capital del departamento de Soriano, pero también se han emitido juegos importantes de los equipos con sede en Montevideo. Este *boom*, tal como ya fue mencionado, provocó que la BUA sumara en esta nueva etapa a jugadoras federadas como parte tanto de su masa social como de su organigrama.

En dicho período de tiempo también surge a nivel mundial el fenómeno del básquetbol 3x3, de corte más callejero y dinámico, el cual es jugado por dos equipos de tres jugadores cada uno (pueden contar con un jugador de reserva para recambio) y tiene reglas diferentes a las del básquetbol tradicional. Uruguay fue uno de los primeros países de Latinoamérica en organizar su Tour Nacional de esta disciplina, el cual se realiza desde el año 2012. Esto también permitió la participación de seleccionados nacionales en campeonatos Sudamericanos, Panamericanos, Mundiales y Preolímpicos de adultos, como así también en Juegos Olímpicos de la Juventud.

Tras los casi siete años de gestión de Ricardo Vairo, la FUBB es dirigida en la actualidad por Héctor Assir, cuya vinculación a la disciplina es a través del club Larre Borges, del cual fue presidente hasta antes de asumir su actual posición. Assir pretende seguir con los proyectos iniciados en la era Vairo, y a su vez agregar algunos otros, que según su visión, serán positivos para el básquetbol uruguayo.

En la actualidad la FUBB organiza y gestiona torneos masculinos de primera (LUB), segunda (El Metro o Torneo Metropolitano), tercera división (Divisional Tercera de Ascenso - DTA), un campeonato femenino (Liga Femenina de Básquetbol), sendas series de Divisiones Formativas femeninas y masculinas divididas por categorías (mini básquetbol, preinfantiles, infantiles, cadetes, juveniles y Sub 23), además de estar iniciando la ejecución de un Plan Estratégico (2021-2023) desarrollado bajo tutoría de la FIBA a través del programa FIBA Plus, con el objetivo de “empoderar a cada Federación Nacional con el objetivo de desarrollar el básquetbol y alcanzar su máximo potencial” (Vairo, 2021).

Tal como fue mencionado en la fundamentación de esta investigación, la noción de sustentabilidad organizacional - concepto que se desarrollará más adelante - se puso en boca del ambiente en el momento de la desvinculación del entrenador Marcelo Signorelli de la Selección Nacional adulta masculina en octubre de 2018.

## **2.2. Eje comunicación**

### *2.2.1. Breve definición de organización*

A modo de introducción al eje comunicación, resulta conveniente presentar de forma breve a qué nos referimos cuando mencionamos el término organización.

Para Idalberto Chiavenato (2011) una organización es un sistema de actividades conscientemente organizadas entre dos o más personas, en donde se aprovecha la sinergia del trabajo coordinado y conjunto de estas personas con fines variados (sociales, económicos, materiales, culturales, científicos) (Costa, 2003:44), y a su vez, asemejada a un ser vivo, debido a que tiene un “cuerpo” y una historia que va escribiendo a lo largo del tiempo con los cambios y evoluciones que protagoniza (Capriotti, 1992:13).

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato (2011) y por Schvarstein (1991), los integrantes de una organización deberán ser capaces de comunicarse y relacionarse entre sí para poder alcanzar un objetivo común y producir un sistema que esté dotado de cualidades desconocidas en el nivel de ellos. La comunicación es tomada para una organización como una forma de conciencia social que les permite estar al tanto de lo que suceda en su entorno (Capriotti, 1992:16).

Deben cumplir además con un grado de racionalidad que les permita adaptar su comportamiento individual para conseguir los objetivos conjuntos que la organización se proponga (Arocena, 2010:34).

### 2.2.2. Identidad organizacional

Para Paul Capriotti (2009) es la personalidad y el ADN de la organización, como así también un conjunto de atributos que ella toma como propios y que genera que la misma se diferencie de otras de su mismo tipo. Ana Inés Pepe (2011) complementa argumentando que es un fenómeno multinivel, ya que afecta y es afectada por el individuo, el grupo, la industria, los medios de comunicación, la sociedad y el entorno en la que está inserta la organización.

Por su parte Justo Villafañe (1993) hace referencia a que es un instrumento de configuración de la personalidad de la organización, expresando explícita y simbólicamente, su identidad global. En tanto que Joan Costa (2013) agrega que es la esencia por la cual la organización se busca a sí misma. En palabras del autor: *"Identificarse con algo significa descubrir o compartir de algún modo esa esencia. Recuperar uno su identidad es desalienarse para descubrir esa esencia profunda del ser: es ser uno mismo"* (Costa, 2013:17).

Costa (2013) también caracteriza a la identidad como un conjunto de signos visuales por los cuales la opinión pública reconoce y memoriza a una organización. Los mencionados signos son tres: lingüísticos, icónicos y cromáticos. El primero hace referencia al nombre de la organización, que para el autor es como un elemento de designación verbal. El segundo alude a la marca gráfica, mientras que al tercero se lo define como la colorimetría que una organización adopta como distintivo.

La BUA es una organización que se distingue claramente dentro del ecosistema del básquetbol uruguayo, dado que es un lugar de reunión y fuerza conjunta para los protagonistas del juego – las y los jugadores –, que conviven dentro de una industria – al decir de Pepe (2011) – compuesta además de ellos por otros grupos como los entrenadores, los árbitros, los directivos y dueños de clubes, además de organizaciones con más poder como la FUBB, entendiendo que todo lo que ocurra alrededor de la organización afectará a todos en diferente medida.

Partiendo de los dos puntos de vista expresados por Costa, se puede evidenciar en primer lugar que la BUA busca identificarse con su lucha por mejores condiciones no solo laborales para ellos, sino también ayudar a lograr un mejor engranaje del básquetbol como disciplina en Uruguay. Luego, en el nombre de la organización queda claro que quienes la integran son las y los Basquetbolistas Uruguayos Asociados.

### 2.2.3. *Imagen organizacional*

Según Costa (2009) la imagen es la representación mental en el imaginario colectivo de un conjunto de atributos y valores que funcionan como un estereotipo y determinan la conducta y opiniones de una colectividad.

Se entiende como valores y atributos a un efecto de causas diversas (proyecciones, experiencias, sensaciones, emociones y vivencias) que, directa o indirectamente, están asociados entre sí y con la organización, que es un elemento inductor y capitalizador.

A su vez, se llega a la representación mental a través de un procesamiento de la información relativa que tiene el público sobre la organización (Capriotti, 2009), que la identifica como parte de una determinada área o sector de actividad y con una forma determinada de manifestarse.

Ese procesamiento es interactivo (Villafañe, 1993) y se da de forma constante entre la organización y sus públicos. Ind (1992) - citado por Villafañe (1993) – argumenta sobre esto último:

*"Es la que tiene un determinado público sobre la empresa. Estará determinada por todo lo que haga dicha empresa. El problema que hay que afrontar es que públicos diferentes interpretan los mensajes de forma diferente. Así pues, la gestión de la Imagen Corporativa es una tarea permanente"*

A partir de las palabras de Ind, Costa (2009) reconoce que los públicos están en el centro de la imagen mental, ya que existe una configuración subjetiva para cada miembro del mismo o los mismos en función de los valores, atributos y estilos de vida existentes entre ellos. Para este autor, la imagen “de” la organización es la imagen que está “en” la mente del público.

Aquí entra en juego el valor que tiene la comunicación en el proceso de la imagen como representación mental. Al reconocer que la imagen es psicossociológica y no un objeto, una organización debe gestionarla indirectamente por medio del significado de sus acciones (Costa, 2009:53) para poder reconocerse y encontrarse en constante comunicación consigo misma y con su entorno, irradiando determinada imagen en sus públicos (Costa: 2009:44).

Esto último explica el vínculo existente entre la imagen y otras dimensiones comunicacionales, como por ejemplo la identidad y la cultura, que serán detalladas en los siguientes ítems de este capítulo.

Ahora bien, ¿cuáles son las características y condiciones que tiene la imagen? Para Costa (2009) la imagen tiene sus condiciones propias: es lo que diferencia globalmente a una organización de todas las demás, le agrega valor, es lo único que permanece de ella en el tiempo. Todos estos ítems anteriores son medibles, cuantificables, controlables y sustentables.

Por su parte, Capriotti (1992) sostiene el concepto de imagen-actitud, que nace a partir de la representación mental de los públicos. La misma está fundamentada por tres componentes principales: un componente cognitivo (cómo se percibe la organización), un componente emocional (qué es lo que provoca la proyección que tiene la organización) y un componente conductual (la predisposición a la acción que tiene la organización).

También hay que señalar que la imagen-actitud posee las siguientes características: tienen dirección (las organizaciones poseen actitudes que les hacen ponerse a favor o en contra de determinadas actitudes); muestran intensidad (dependiendo de las actitudes existentes, las mismas serán más fuertes o más débiles); no son observables directamente; tienen cierta duración (hay actitudes que caracterizan a la organización que son más o menos permanentes); son adquiridas (están sujetas a influencias exteriores).

En tanto, Villafañe (1993:24) habla de la imagen intencional, que se crea a partir de la unión de la identidad y del trabajo que se realiza para la comunicación corporativa, utilizada para ver qué imagen proyecta o pretende proyectar de sí misma.

En los demás estamentos del básquetbol y en la sociedad en general se tiene una representación inicial mental e interactiva- al decir de Capriotti, Costa y Villafañe- de la BUA como el gremio que representa los derechos que tienen los jugadores y las jugadoras de básquetbol. Sin embargo, a partir de lo expresado por Ind, se presenta a la organización el desafío de reconocer si la misma coincide con la imagen que dichas personas perciben de ella o está en completo desacuerdo.

Uno de los objetivos específicos de esta investigación alude, de una u otra forma, al componente emocional del concepto imagen-actitud planteado por Capriotti y al concepto de imagen intencional de Villafañe. Se buscará, mediante la metodología a utilizar para la recolección de datos, averiguar qué provoca la imagen intencional actual de la BUA en su masa social.

#### 2.2.4. Cultura organizacional

Es conveniente explicar al comienzo de este ítem la definición de cultura desde un punto de vista más genérico. La UNESCO (2012) alude a ella como *“el conjunto de rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y efectivos que nos caracterizan como sociedad o grupo social”*.

El concepto vertido en anteriores líneas es sin duda un buen punto de partida para compartir desde el siguiente párrafo las visiones de varios comunicólogos sobre la cultura organizacional, teniendo en cuenta que una idea es la base de la elaboración de la otra.

Para Chiavenato (1999) la cultura organizacional está definida como un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de una organización, influyendo enteramente en el clima de la misma. *“Vivir en una organización, trabajar en ella, tomar parte en sus actividades, hacer carrera en ella, es participar íntimamente de su cultura organizacional”* (Chiavenato, 1999:72).

En complemento a lo expresado por Chiavenato (1999), Robbins y Judge (2013) dicen que es un mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los miembros de una organización.

Los valores y las creencias están establecidos (Etkin y Schvarstein, 2000) pero son descubiertos y desarrollados por quienes participan de determinados grupos (académicos, laborales, entre otros), que a su vez emprenden un aprendizaje constante en el cual se instruyen, por ejemplo, de lenguajes propios del sistema, liderazgos internos y preferencias compartidas, las cuales son enseñadas como el modo más correcto de percibir, pensar y sentir dichos atributos (Schein, 1990; Etkin y Schvarstein, 2000).

Según Robbins y Judge (2013), la cultura organizacional presenta varias funciones: establecer un diferencial entre una organización y las demás; facilitar la generación de compromiso con algo que va más allá del mero interés individual y aumentar la estabilidad del sistema. La misma no es palpable a simple vista, sino que se observa a través de sus efectos y consecuencias, visualizándose a menudo como un iceberg, debido a que en la parte visible - la que se sale del agua - se muestran los aspectos visibles y superficiales de las organizaciones, como por ejemplo su infraestructura, arquitectura y equipamiento edilicio, su metodología de trabajo y de recursos humanos; pero si se va más profundo se podrá ver el lado profundo e invisible, los que soportan las consecuencias y características psicológicas de la cultura (Chiavenato, 1999).

Robbins y Judge (2013) hacen hincapié en que la mayoría de las organizaciones tienen una cultura dominante (que expresa los valores fundamentales de la mayoría de los miembros de la organización y que le brinda su personalidad distintiva), y subculturas (que tienen a desarrollarse en las organizaciones grandes para reflejar problemas o experiencias comunes que enfrentan los integrantes de un mismo lugar).

Resulta relevante destacar que la cultura organizacional está estrechamente ligada tanto a la identidad como a la imagen. Para Etkin y Schvarstein (2000) hay similitudes entre la cultura y la identidad, dado que hay rasgos de la segunda incluidos en lo que abarca la primera, pero también hay diferencias en varios aspectos.

En palabras de Etkin y Schvarstein (2000, 205-206):

*La identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio. La identidad no es un resultado del intercambio con el contexto; no es información o actitudes que vengan “desde afuera” por efecto de los procesos de educación o socialización, La cultura puede “leerse” y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la identidad son creación del observador, porque sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles o cotidianos de acción,*

*La cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo. La cultura está sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la identidad no depende de si es o no “comprendida” por los participantes. Desde el punto de vista del análisis, la cultura en tanto conocimientos y recursos se ubica en el dominio de las capacidades, mientras que la identidad es uno de los metaconceptos que componen el enfoque de la autoorganización.*

También hay un fuerte vínculo entre la cultura y la imagen, incluida dentro de los quince componentes de la imagen según Costa (2009:63):

*La cultura organizacional se manifiesta en la relación con los clientes, en la conducta de los empleados, integrados ahora en un equipo cohesionado y motivado hacia intereses comunes. La cultura corporativa se expresa hacia fuera, en la conducta y el estilo de la propia empresa en su actividad cotidiana y a lo largo de su trayectoria.*

Como fue explicado en la justificación de este TG, la BUA como organización es en primer lugar una subcultura dentro de la estructura cultural del básquetbol uruguayo, formando parte de una cultura organizacional donde todo gira, directa o indirectamente, en torno a las decisiones que tomen tanto la FUBB como los clubes. Los códigos, creencias y valores no solo permanecen, sino que también están en constante actualización. En virtud de eso, si BUA se lo propone, puede ser impulsora de nuevos atributos en una eventual propuesta de cambio organizacional que tenga un efecto expansivo hacia otros estamentos.

### *2.2.5. Sustentabilidad organizacional*

Kent (2020) primero define a la sustentabilidad como un paradigma que se apoya en un desarrollo socialmente justo, económicamente viable y ecológicamente aceptable, basado en principios de equidad intergeneracional que, contando con el reconocimiento de la sociedad, favorece el acceso a un patrimonio social, económico y natural equivalente al de sus antecesores.

Esta definición permite posteriormente argumentar el concepto de sustentabilidad organizacional, caracterizado por el logro que tienen las organizaciones de reconocer su rol como miembros de una sociedad, incorporando modalidades de conducción que les permitan tener un comportamiento ético y responsable.

Para la autora se identifican tres tipos de comportamientos: uno indiferente, donde quien administra a la organización se encuentra despreocupado, considerando que los problemas concernientes a las dimensiones socio-ambientales no afectan a la organización; otro defensivo, con un administrador cumplidor asumiendo una postura conservadora acatando las normas frente a la posibilidad de incurrir en daños socio-ambientales asociados a su organización; y uno proactivo, con un administrador que reconoce la minimización de los impactos socio-ambientales como una inversión y no como un gasto, de modo tal que los incorpora al menú de decisiones que debe adoptar en la administración de su organización.

Este último comportamiento representa en la actualidad a la BUA. La organización sabe claramente cuál es el rol que cumple dentro del básquetbol y el deporte uruguayo. A su vez, es consciente de que para poder consolidarse como organización debe tomar decisiones importantes, como por ejemplo, empezar a cobrar cuotas de afiliación a sus socios y socias para poder financiarse, que tal como se comentó durante la contextualización de la misma, son distintas según el torneo en el cual juegue cada integrante de su masa social.

## **CAPÍTULO III**

### **Diseño metodológico**

#### *3.1. Generalidades del diseño metodológico*

Esta investigación es de corte descriptivo, debido a que se está caracterizando y describiendo varios aspectos de la organización (Battyány y Cabrera, 2011). Asimismo, el trabajo presenta un enfoque metodológico cualitativo, con dos principales técnicas que serán detalladas más adelante en este mismo capítulo.

El propósito de una investigación cualitativa radica en explorar los fenómenos desde la perspectiva de los participantes, en un ambiente natural y en relación con su contexto (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

De acuerdo a Batthyany y Cabrera (2011), el investigador que aborda un estudio cualitativo utiliza múltiples fuentes para recopilar la información, encargándose luego de la evaluación y organización de los datos en categorías o temas que le permitan realizar el correspondiente análisis. También se focaliza en aprender el significado que los participantes de su investigación otorgan al fenómeno en estudio. Ese aprendizaje será fundamental para la posterior interpretación de lo visto, escuchado y comprendido durante el proceso de investigación (Batthyany y Cabrera, 2011).

#### *3.2. Técnicas empleadas*

El componente cualitativo de esta investigación se divide en dos técnicas: por un lado, el análisis documental, proceso que permite detectar, consultar, recopilar y extraer la información importante y necesaria para abordar y enmarcar el problema de investigación (Hernández Sampieri *et al.*, 2014).

Fue realizado a base de revisión de bibliografía específica (tanto del eje básquetbol como del eje comunicación), recortes de prensa y documentación probatoria de hechos históricos tanto de la BUA como del básquetbol uruguayo, sirviendo de utilidad para la elaboración de los capítulos I (Fundamentación, antecedentes y delimitación del problema) y II (Marco teórico).

Por otro lado, la entrevista es un método conversacional provocado y guiado por el entrevistador con una finalidad de tipo cognitivo (Corbetta, 2007). El autor utiliza diversos grados de estandarización (es decir, la libertad concedida al entrevistador y al entrevistado) para clasificar los tres tipos existentes de entrevistas: estructuradas, no estructuradas y semi estructuradas.

Tipo de entrevista	Estructurada	No estructurada	Semiestructurada
Características	El entrevistador realiza las mismas preguntas a todos los entrevistados, con la misma formulación y el mismo orden.	El entrevistador no fija el contenido de las preguntas, pudiendo variar en función del entrevistado. Solo se plantean temas a abordar en la entrevista.	El entrevistador dispone de una serie de temas para preguntar en la entrevista, decide libremente cómo ordenar la misma y cómo formular las preguntas.

Fuente: elaboración propia, en base a los grados de estandarización propuestos por Corbetta (2007).

Por su parte, la entrevista en profundidad sirve para recordar acciones pasadas y realizar acciones de vida. También es útil para las representaciones sociales personalizadas, como el estudio de valores, creencias, captación de imágenes y representaciones colectivas, entre otras (Irazábal et al., 2010).

Dadas las características del diseño metodológico planteado, la combinación de entrevista semiestructurada y la entrevista en profundidad resulta ser la más adecuada para esta investigación.

Las entrevistas semiestructuradas de profundidad se realizaron a un total de 6 informantes calificados. Según Batthyány y Cabrera (2011) cumplen un rol fundamental en esta clase de investigaciones, dado que son personas expertas en el objeto de estudio, poseen información que puede ser de utilidad para contextualizar el fenómeno a estudiar y acercan a la persona que investiga al ámbito en el que se producen los hechos. Para seleccionar a los mismos se han tenido en cuenta sus méritos y responsabilidades en la BUA durante los últimos años, y también sus conocimientos sobre otras organizaciones y estamentos del básquetbol uruguayo.

A modo de cierre de este apartado, es pertinente aclarar que el diseño metodológico original de este TG incluía un componente cuantitativo, mediante el diseño y posterior aplicación de una encuesta dirigida a afiliadas y afiliados de la BUA, con el propósito de conocer la opinión de su masa social sobre sus procesos de comunicación. Debido a que no se consiguió el resultado esperado (únicamente respondieron cuatro jugadoras que son socias de la organización), se realizó una reformulación del mismo, pasando a ser netamente cualitativo.

De todas formas, se deja en evidencia que los cuatro cuestionarios recibidos contenían respuestas que están alineadas con algunos conceptos mencionados por los informantes calificados en las entrevistas realizadas, por lo tanto, serán tenidas en cuenta en la presentación de datos y análisis, a desarrollarse en el próximo capítulo.

## **CAPÍTULO IV**

### **Presentación de datos y análisis**

A partir de las técnicas metodológicas presentadas en el capítulo anterior - análisis documental y entrevista semiestructurada en profundidad realizada a informantes calificados - nace este análisis que permite dar respuesta a los objetivos definidos y conocer más a la organización de nuestro caso de estudio, como así también analizar en qué contexto se rodea, consolida y proyecta su imagen.

#### **4.1. La consolidación organizacional de la BUA**

La BUA comenzó a funcionar en el año 2004 gracias a la iniciativa que tuvieron algunos jugadores, que sabían de lo importante que era tener un gremio de basquetbolistas.

Su propósito era, de alguna forma, tener más fortuna que sus antecesoras (MUBA y MUB) en cuanto a lograr una organización creíble y que sirviera de apoyo, tanto para proteger los derechos del jugador, como para negociar con las autoridades de los clubes y la FUBB sobre las condiciones laborales y los problemas y/o necesidades que aparecían.

A mediados de la década de 2010 dos jugadores (ambos entrevistados para esta investigación) notaron que la BUA estaba bajo mínimos, es decir, prácticamente sin actividad. Ellos comenzaron a trabajar con el objetivo de reactivarla y darle una continuidad y consolidación como organización, que se sigue dando hasta el día de hoy.

Por lo tanto, se presenta interesante la fundamentación y visión que estos informantes calificados tienen sobre su existencia:

*“(La BUA) es una reacción ante algunos problemas que hubo de los jugadores para con los clubes y la FUBB. En esa relación de dependencia se generaron algunos inconvenientes que se tenían que subsanar de alguna manera, y los jugadores siempre encontraron la manera de unirse para poder solucionar esos inconvenientes desde un colectivo”. (Entrevistado A)*

*“(La BUA) era - hoy ya no lo es tanto - un déficit de nuestro básquetbol, porque los basquetbolistas no tenían voz, ni siquiera digo voto, no eran escuchados, no se atendía la opinión de ellos, y creo que los principales protagonistas son los basquetbolistas. Su visión, su opinión y sus necesidades deben ser escuchadas (...) es fundamental que haya una agremiación donde se planteen sus problemáticas y peleen por sus derechos.” (Entrevistado D)*

Esa continuidad y consolidación planteada implica la creación y el fortalecimiento de varios intangibles fundamentales para la BUA: su cultura, su identidad y su imagen. Esto incluye formar y confirmar con el correr de los años tanto la personalidad como el ADN organizacional (Capriotti, 2009), como su método de interacción y relación alineado con las creencias, expectativas y valores que tienen (Chiavenato, 1999). El resultado de la unión de estos intangibles será lo que consolidará a la organización y a su vez lo que comenzará a crear la imagen intencional (Villafañe, 1993) que la organización pretende proyectar de sí misma.

A su vez, la utilización de las palabras *reacción* y *déficit* no son mera casualidad si se razona a partir del concepto de Pepe (2011) sobre la identidad como un fenómeno multinivel influenciado por el entorno que rodea a la organización. Teniendo en cuenta que otros estamentos del básquetbol como entrenadores y árbitros ya contaban con voz propia dentro del ambiente por estar agremiados, que no existiera un sindicato de jugadores (o que existiera pero no contara con la suficiente fuerza como para ser escuchado y tenido en cuenta) puede ser considerado como un déficit.

También ocurría que la organización solamente aparecía públicamente cuando existía algún conflicto en el que estuviera implicado algún jugador, es decir, una reacción ante ese estímulo.

Es aquí donde entra en juego la tensión entre dejar de ser una organización con apariciones esporádicas - impulsada por esa reacción puntual - para transformarse en una que soluciona un déficit, estando de forma permanente al servicio de su masa social. Esa tensión está aún rodeando a quienes dirigen la BUA o la han comandado en los últimos tres años:

*“Cuando nosotros empezamos no había nada, había que hacer todo desde cero, desde buscar los socios hasta darle visibilidad al gremio, que la gente supiera que estaba funcionando”. (Entrevistada B)*

*“Generar conciencia de que hay que nuclearse sin tener un problema específico no fue fácil (...) hicimos un trabajo de varios meses para que los jugadores tomaran conciencia de que existe la BUA”. (Entrevistado A)*

La "visibilidad al gremio" planteada por la entrevistada B, significa, en los tiempos que corren, entender la importancia que tiene la comunicación para trabajar un proyecto de consolidación de una organización, partiendo desde un presente de reactivación de ella y apuntando hacia un futuro más promisorio, con el objetivo de “generar conciencia de que hay que nuclearse sin tener un problema específico”, tal como apunta el entrevistado A.

En esta línea, Argenti (2014) dice que en estos casos se debe trabajar el pienso de una estrategia para emitir mensajes claros y comprensivos que generen confianza y que sean transmitidos con pasión de forma coherente y reiterada hacia sus destinatarios.

Al mismo tiempo, consolidarse como organización también implica adoptar una modalidad de conducción caracterizada por un comportamiento proactivo, ético y responsable (Kent, 2020). La BUA resolvió en los últimos años tomar algunas decisiones que llevan a la práctica el comportamiento ético y responsable propuesto teóricamente por Kent (2020), como por ejemplo, el cobro de las cuotas de afiliación a sus socios y socias, la prestación interna a jugadores lesionados y la implementación del protocolo interno a aplicarse ante eventuales denuncias recibidas por casos de violencia basada en género.

#### *4.1.1. La comunicación interna, un aspecto clave para la consolidación organizacional*

La BUA gestiona, a través de su Comisión Directiva, varias vías establecidas de comunicación interna formal y de circulación de flujos de información, tanto ascendentes como descendentes (Ritter, 2008).

Tal como fue mencionado en el Capítulo I, las socias y los socios se vinculan tanto de forma presencial (en reuniones o asambleas), como virtual, mediante la aplicación de mensajería instantánea WhatsApp y la plataforma de videoconferencia Zoom.

En Whatsapp, el recurso de los grupos es el elegido para mantener el contacto con las afiliadas y afiliados. La Comisión Directiva que dirigió la BUA entre 2020 y 2023 creó un grupo para la organización de las actividades, sumando con el tiempo uno de difusión para la masa social:

*“El grupo fue lo primero en armarse, entonces ahí quedaron jugadores que en un principio iban a estar y después no estuvieron, ese grupo está con jugadores fuertes que son los que están más metidos. Después tenemos otro grupo que es de difusión en el que hay muchísimos más jugadores, no están todos los socios porque hay socios que no les interesa estar en el grupo, pero es el principal medio de comunicación que tenemos entre nosotros” (Entrevistada B)*

El grupo que armó la Comisión Directiva anterior fue heredado por la actual, cuenta en la actualidad con aproximadamente veinte integrantes y sigue teniendo el objetivo de lograr la coordinación eficiente de las actividades distribuidas en la estructura gremial (Ritter, 2008).

La entrevistada E, que actualmente es una de las referentes de la organización, comenta que uno de sus compañeros de Comisión Directiva es el encargado de activar el grupo: *“El presidente habla las cosas que se pueden ir proponiendo, y sobre todo de reuniones, de cosas más prácticas, si hay una votación o lo que sea, que pueda estar alguno en alguna instancia, turnándonos para las actividades.”*

La actividad del grupo de Comisión Directiva es puntual y se activa cuando alguno de sus integrantes tiene algo para decir o compartir con los y las demás.

En el siguiente cuadro se pueden ver cuáles son las ventajas y desventajas que tiene WhatsApp para la comunicación interna de la BUA:

Ventajas	Desventajas
<p data-bbox="193 1149 794 1234">Los mensajes llegan de forma fácil y rápida a los jugadores y las jugadoras.</p> <p data-bbox="193 1279 794 1391">Ayuda a la organización a tomar decisiones rápidas.</p>	<p data-bbox="798 1149 1396 1256">Pueden darse malas interpretaciones y/o respuestas indebidas a los mensajes enviados.</p> <p data-bbox="798 1279 1396 1391">No sustituye completamente a las discusiones sobre decisiones importantes que se toman en asambleas o reuniones.</p>

Fuente: elaboración propia, en base a las respuestas recibidas en las entrevistas.

Según el Entrevistado A: *“Hay veces que hay temas que directamente son temas de exposición más larga y se necesitan desarrollar rápido, y WhatsApp no es lo ideal, pero es la herramienta más inmediata, que permite solucionar los temas más rápido”*

En tanto, la plataforma de videoconferencia Zoom se convirtió durante la pandemia en un aliado para las organizaciones, que debieron trasladar al terreno virtual las actividades presenciales, que fueron suspendidas durante muchos meses. La BUA adoptó este recurso y le permitió continuar realizando sus reuniones y asambleas.

En el siguiente cuadro se pueden ver cuáles son las ventajas y desventajas que tiene Zoom para la comunicación interna de la BUA:

Ventajas	Desventajas
<p>Permite que las jugadoras y los jugadores participantes de las reuniones y asambleas se conecten desde el lugar en el que estén, mediante la aplicación instalada en el dispositivo utilizado (computadora, tablet, teléfono celular).</p> <p>Puede admitir, tanto en su versión gratuita como paga, una cantidad importante de personas conectadas a la vez.</p> <p>Facilita - al igual que en las reuniones presenciales - la discusión en profundidad de temas de interés para la organización.</p>	<p>No sustituye completamente el clima que se genera en una reunión presencial.</p> <p>Pueden darse malas interpretaciones y/o respuestas indebidas a los mensajes enviados.</p> <p>Pueden existir inconvenientes ligados a las siguientes variables: falta de conexión a Internet y/o energía eléctrica, rotura de dispositivos electrónicos, superposición con actividades laborales o académicas de las socias y los socios.</p>

Fuente: elaboración propia, en base a las respuestas recibidas en las entrevistas.

El entrevistado A admite lo siguiente con respecto a la mencionada plataforma:

*“(Zoom) es una plataforma que tiene una estructura bastante sólida desde el punto de vista que no se corta, que admite una buena cantidad de integrantes de forma gratuita. En su momento igualmente la pagamos porque teníamos cosas que eran largas y teníamos que estar entrando y saliendo de la plataforma tres o cuatro veces. Yo no la conocía, y eso nos permitió seguirnos reuniendo desde la virtualidad como si estuviéramos de forma presencial”. (Entrevistado A)*

La organización se adaptó a las videoconferencias mediante Zoom de forma positiva, y el resultado fue tal, que en la actualidad (período post-pandemia), sigue eligiendo esa plataforma para realizar frecuentemente algunas de sus reuniones.

Por consiguiente, a partir de lo planteado en las líneas anteriores tanto sobre el uso de Zoom como el de WhatsApp, las socias y los socios que residen fuera de Montevideo o de Uruguay (como por ejemplo, un miembro actual de la Comisión Directiva que se encuentra en Europa, jugando en una de las ligas más importantes de ese continente) pueden participar de la vida diaria de la BUA a la par de sus compañeras y compañeros que viven en la capital del país. Esta acción es considerada una muy buena señal pensando en la cohesión interna de la organización.

Aún así, no satisfechos con su realidad actual, los informantes calificados dicen que el próximo paso a dar en su comunicación interna será mejorar el vínculo existente entre la Comisión Directiva y sus socias y socios:

*(A la BUA) le queda mucho para crecer en el relacionamiento con sus socios, en la internalización de la BUA para con sus jugadores (...) Una asociación se debe a sus socios de alguna manera y tiene que tener una relación más estrecha todavía. Estamos hablando de gente joven, y a la gente joven le cuesta involucrarse en cosas burocráticas como puede ser una asociación.” (Entrevistado A)*

En sintonía con lo expresado por A, C dice:

*“Lo que necesitamos es más involucramiento de los jugadores y las jugadoras, eso va a servir para que la BUA tenga más peso, y eso es fundamental para seguir tomando decisiones y para seguir mejorando las condiciones de los jugadores y las jugadoras.”*

En resumidas cuentas, y retomando lo mencionado en el apartado anterior sobre la importancia de la estrategia de comunicación para la consolidación organizacional de la BUA, se desprende que sus herramientas de comunicación interna actuales pueden ser aún más eficientes para lograr que más socios y socias se unan al compromiso proactivo y responsable propuesto por Kent (2020) en el que se embanderó la organización, y en consecuencia, generar actitudes que permitan continuar con la idea de darle "visibilidad al gremio".

#### *4.1.2. Sus rasgos culturales y su vínculo con su identidad e imagen*

Los miembros de la BUA viven y trabajan por y para ella, participando y construyendo íntimamente su cultura organizacional (Chiavenato, 1999) a partir de una serie de valores que son intransferibles: el respeto, el trabajo, la empatía, la igualdad y la solidaridad.

Creer fuertemente y justifican mediante sus acciones por qué y para qué esta organización fue fundada, por ende, su expectativa es cumplir correctamente con su misión - articulación del relacionamiento laboral, asesoramiento, orientación, defensa, información y beneficios para jugadoras y jugadores (BUA, 2020) - y visión - colaborar con una mejor gestión dentro del básquetbol, cambiar la cultura gremial, ser un espacio de unión y soporte para jugadoras y jugadores (BUA, 2020) -.

Uno de los propósitos de su visión - “cambiar la cultura gremial” (BUA, 2020) - está caracterizado por fomentar, en el marco de su proceso de consolidación organizacional, los valores intransferibles anteriormente mencionados: el respeto por los compañeros y las compañeras y los demás actores que rodean a la organización, empatía por todos ellos y ellas y por las situaciones que tratan con sus acciones, trabajo constante para lograr los objetivos trazados, la igualdad como bandera para hacer que las y los deportistas se sientan representados por igual en la BUA, la solidaridad presente ante cualquier persona que lo necesita.

La propuesta de “cambiar la cultura gremial” lleva a que la organización tome acciones en pro de ella misma, actualizándose a partir de nuevos conocimientos (Etkin y Schvarstein, 2000).

Un ejemplo de acción favorable para ampliar su cultura y reforzar su identidad es dejar de normalizar que únicamente los jugadores hombres pueden ser socios, abriéndole a su vez las puertas a las jugadoras mujeres, y por consiguiente, lograr que ellas y ellos se integren en un equipo cohesionado y motivado hacia un interés común (Costa, 2009).

La organización tuvo desde sus comienzos a algunas jugadoras en su organigrama, pero su aporte recién cobró importancia en los últimos años, a la par del crecimiento exponencial que tuvo el básquetbol femenino en Uruguay.

La lucha por mejorar las condiciones de juego y acortar la brecha de género con el básquetbol masculino fue lo que motivó a las jugadoras a unirse a la BUA y apropiarse de su “espacio de unión y soporte” (BUA, 2020).

El entrevistado A comenta cómo fue el acercamiento de las jugadoras cuando la organización se reactivó y el impacto que tiene la actual participación femenina en la BUA:

*"Fue una jugadora a una reunión, cuando necesitábamos nuclear un poco a los jugadores, y ya nos resultó un poco raro porque nosotros en realidad habíamos hecho un llamado general a jugadores, pero normalmente desde siempre solo iban jugadores masculinos. Naturalmente surgió que la jugadora vaya a una reunión, y a partir de ahí ella empezó a plantear algunas problemáticas que ya estaban teniendo en ese momento. Después de esa reunión hablamos con ese socio (muy allegado a la Comisión Directiva) y a él se le ocurrió preguntar si podíamos nuclear a todo el básquetbol femenino. Cuando averiguamos si ellas estaban dentro de la categoría de poder estar dentro de la asociación de jugadores nos dijeron que no había ningún problema porque son también jugadoras federadas, ahí le dimos para adelante. Hablamos con ella, empezamos a nuclear jugadoras del básquetbol femenino y a partir de ahí, la verdad que re fue re positivo, porque le da otra mirada, le da más gente para trabajar, dan un montón de cosas solo positivas y creo que a la gremial también le dio otro enfoque."*

La entrevistada B da su visión al respecto de este asunto:

*"Ellos (los jugadores que reactivaron la BUA) tuvieron la iniciativa de incorporar al básquetbol femenino porque les parecía importante incluir a todas las jugadoras. Tenían como referentes a mí y a otras dos jugadoras, sobre todo por una cuestión de edad y de que hace más tiempo que estamos en el medio. Uno de los chicos se comunicó conmigo para explicarme y ver si me interesaba, yo enseguida dije que sí, porque me parecía importantísimo."*

Es importante señalar - a modo de contextualización - que el deporte femenino a nivel colectivo en Uruguay se encuentra, en términos generales, en grados inferiores de organización con respecto al masculino.

Si bien el interés de parte de los clubes afiliados a la FUBB por formar equipos femeninos ha crecido (a tal nivel que en la actualidad hay campeonatos de divisiones formativas femeninas y hay cada vez más niñas de tempranas edades jugando), aún se está lejos de alcanzar una igualdad real entre las mujeres y los hombres basquetbolistas.

Lhéritier (2022) enfatiza en el hecho que en años anteriores, las jugadoras no tenían disponible la cancha principal de los clubes para sus prácticas, sino que les cedían canchas auxiliares, que en muchos casos están al aire libre y en pisos con materiales más duros que las canchas donde entrenan y juegan los varones. Además, los horarios de entrenamientos de las mujeres estaban sujetos a los establecidos para los equipos masculinos. Todos estos aspectos daban cuenta de una hegemonía de lógicas masculinas al momento de definir los marcos de participación de las mujeres en los clubes, desatendiendo en ese sentido las necesidades específicas de ellas, incluyendo el espacio suficiente para tener las mismas oportunidades de realizar un entrenamiento de niveles similares al de los hombres.

Lo que plantea Pimentel (2018) sobre el fútbol practicado por mujeres en Uruguay también aplica al básquetbol femenino: hay una tensión entre la realidad amateur en la que las jugadoras entrenan y juegan y las exigencias de profesionalismo que demandan este tipo de campeonatos.

La Liga Femenina de Básquetbol (LFB) aún sigue siendo una competencia mayoritariamente amateur, pero con algunos destellos de profesionalismo (o semiprofesionalismo), en contraste con el existente en la Liga Uruguaya de Básquetbol (LUB), el principal certamen masculino, en el que todo está más regularizado.

En ese sentido, se identifican dos iniciativas correspondidas a la idea de "destellos de profesionalismo": en primer lugar, la toma de conciencia que realizaron los clubes a partir del fenómeno provocado por el crecimiento exponencial del básquetbol femenino, otorgando un espacio y tiempo destacados a las mujeres que practican básquetbol, brindando las canchas principales y ya no las auxiliares, y reservando varios días a la semana para sus prácticas (Lhéritier, 2022), y seguidamente, el lento proceso de profesionalización de las jugadoras. En el año 2021 los clubes Malvín y Defensor Sporting fueron los primeros clubes en brindar la posibilidad a sus jugadoras de firmar un contrato con el club y recibir una remuneración por su actividad deportiva (Lhéritier, 2022).

Por otro lado, y como efecto de la existencia de "la otra mirada" que las jugadoras aportan a la organización, se presenta un choque entre los patrones de comportamiento (Chiavenato, 1999) que traen ellas y ellos por la manera en cómo se formaron como deportistas.

Esto radica en que a los jugadores varones se les prepara, culturalmente y en términos globales, para rendir en la alta competencia y poder subsistir exclusivamente del básquetbol, mientras que a las jugadoras mujeres se les inculca la disciplina como una de carácter recreativo y que es practicada en paralelo a otras actividades de ocio, laborales y/o académicas.

Esos patrones de comportamiento mencionados por Chiavenato (1999) inciden a la interna de la organización cuando se toman decisiones:

*"Hay una cultura muy distinta dentro de los jugadores, en el básquetbol femenino y en el masculino. En el femenino vos tenés en Primera División a una mayoría de las jugadoras que son universitarias porque saben que no son profesionales, entonces yo creo que eso incide a la hora de tomar decisiones y discutir cosas." (Entrevistada B).*

Con esas palabras, la entrevistada B admite la existencia en la organización de una cultura dominante - la de los jugadores varones - y una subcultura conformada por las jugadoras mujeres, que presentan elementos de tensión entre sí y reflejan las diferentes realidades a las que se enfrentan los hombres y las mujeres basquetbolistas.

Al mismo tiempo, aparecen puntos de equilibrio en esos elementos de tensión, que aseguran una convivencia de subculturas que, no obstante, se vuelve posible porque hay elementos de una que se sobreponen y priman ante la otra (la masculina sobre la femenina) y que reflejan una masculinización del espacio.

Al decir de Robbins y Judge (2013), la subcultura de las mujeres existe para reflejar los problemas o experiencias que tienen en común ellas, que muchas veces no son las mismas que tienen los varones. Por esa misma razón, los hombres de la BUA tienen la oportunidad de aprender los códigos que las mujeres traen de su lucha por mejorar el básquetbol femenino y aunar fuerzas para ayudar a crecer el básquetbol como disciplina deportiva.

Además de trabajar en su objetivo principal, la BUA tiene un compromiso social que le permite acercarse a la sociedad en general. En el punto 1.2.5 de este documento se menciona que la organización se involucró a ayudar a quienes fueron afectados por las consecuencias socio-económicas de la pandemia de COVID-19 mediante la organización de ollas populares en clubes de Montevideo y el armado y entrega de canastas de alimentos. En esta actitud se pone a juego su empatía y su solidaridad.

Para cerrar este apartado y dar un adelanto sobre los próximos ítems, es bueno recordar que, de acuerdo a Costa (2009), la cultura de una organización se expresa hacia fuera, tanto en la conducta como en el estilo que tiene ella en la actividad diaria y a lo largo de su trayectoria. En este caso la BUA lo hace mediante sus acciones y su estrategia de comunicación externa (sus redes sociales y página web), sumado a las menciones en los medios de comunicación, que serán analizadas más adelante.

## **4.2. La imagen actual y proyectada**

### *4.2.1. La imagen actual de la BUA*

La imagen es uno de los intangibles que la BUA considera fundamentales - junto con la cultura y la identidad - en su proceso de consolidación organizacional.

En particular, es el intangible que trabaja con la mente de una persona, mediante un proceso de representación mental de un efecto de causas diversas (proyecciones, sensaciones, experiencias, emociones), asociadas directa o indirectamente entre sí y también alineados a una organización, que actúa como inductor y capitalizador de ese proceso (Costa, 2009).

Las causas diversas ayudan - de acuerdo a Vander Zanden (1989), citado por Capriotti (1992) - a evaluar de un modo determinado a una persona o situación y actuar en consecuencia con dicha evaluación. Eso es lo que Vander Zanden (1989) define como actitud.

El concepto planteado por Vander Zanden (1989) se complementa con lo expresado por Allport (1935) - citado por Mayordomo, Páez y Ubillos (2004) -, que dice que la actitud se organiza mediante la experiencia adquirida ejerciendo un influjo directivo dinámico en la respuesta del individuo a toda clase de situaciones.

Vallerand (1994) - también referenciado por Mayordomo, Páez y Ubillos (2004) - agrega que la organización de la actitud es el resultado del trabajo de aspectos cognitivos, afectivos y conativos, cumpliendo también con un papel motivacional de orientación a la acción y de influencia a la percepción y el pensamiento.

Tener presente, por un lado, una definición clásica de la imagen, y, por otro, la noción básica de actitud nos lleva a entender de una forma más clara la definición de imagen-actitud propuesta por Capriotti (1992), cuyos componentes se pueden desglosar en tres partes: el componente cognitivo, el componente emocional y el componente conductual.

El primero vincula a los pensamientos, creencias e ideas preexistentes sobre una organización, vistos de una forma reflexiva; el segundo sobre los sentimientos que ésta provoca desde una mirada irracional; el tercero consiste en la predisposición a actuar de una manera determinada ante una cosa, una persona u otra organización.

Por lo tanto, a partir de las líneas anteriores se puede clarificar qué contiene, a través de sus componentes, la imagen-actitud de la BUA:



Fuente: elaboración propia, en base a los componentes de la imagen-actitud de Capriotti (1992)

Si bien no se logró recopilar la opinión de las asociadas y asociados debido a la no aplicación de la encuesta originalmente planteada en el diseño metodológico de este trabajo, sí es posible analizar, partiendo de la base teórica de Capriotti (1992), las palabras del entrevistado A acerca de cómo cree él que los socios y socias de la BUA perciben la imagen de la organización:

*"Cuando hablamos con los jugadores nos dicen que la imagen que damos es positiva, porque saben que hay un trabajo honorario, de muchas horas atrás, entonces se respeta eso, el trabajar para el otro, hay mucho respeto desde ese lugar".*

Capriotti (1992) complementa argumentando que el componente cognitivo, el emocional y el conductual están en íntima relación y no se dan separadamente, sino que se integran para darle forma a una actitud.

De todas formas, Capriotti (1992) advierte que en la mayoría de los casos un componente puede prevalecer sobre los otros. Y esto es lo que ocurre cuando exploramos a profundidad la imagen-actitud planteada de la BUA: su componente cognitivo resalta sobre los otros dos, y se evidencia cuando el entrevistado A dice que, a partir de la información que le dieron a él, existe un “respeto” por parte de los y las jugadoras asociadas al “trabajo honorario” y al “trabajar para el otro”, reconociendo que la organización no se mantendría a flote sin el grupo de referentes que le dedican varias horas de su vida a consolidarla.

En complemento, la imagen-actitud planteada de la BUA tiene además las siguientes características: se muestra en una dirección favorable para avanzar como organización, presenta una intensidad fuerte y permanente en cada actitud, y es adquirida a partir de la identidad y de la cultura de la organización, es decir, del fenómeno multinivel que la moldeó (Pepe, 2011), del ADN de ella (Capriotti, 2009) y de los valores y creencias establecidas (Etkin y Schvarstein, 2000).

Por lo tanto, la imagen-actitud de la BUA muestra el pensamiento caracterizado de la organización (Ritter, 2008) y facilita a proyectar un compromiso colectivo con algo que va más allá del interés individual de cada miembro (Robbins y Judge, 2013).

Por otra parte, una jugadora socia de la organización, consultada para este trabajo, argumenta que siente una sensación de admiración a modo de componente emocional cuando piensa sobre la imagen que proyecta la BUA en ella.

Dicho de otra manera, ella considera que la BUA le irradia una imagen-actitud caracterizada por ir en una dirección positiva (Capriotti, 2009), incorporando la seriedad y un espíritu de lucha que es reconocida, encontrada y comunicada constantemente mediante un proceso interactivo (Villafañe, 1993) a su masa social y al entorno que la rodea, por dos vías: su comunicación interna (reuniones y asambleas presenciales o virtuales y mensajería instantánea a través de WhatsApp), y su comunicación externa (a través del uso de las redes sociales, su website institucional y su vínculo con los medios de comunicación).

#### 4.2.2. La imagen proyectada por la BUA en las redes sociales y su website

En el punto 1.2.5 se mencionó que Twitter es la red social utilizada masivamente dentro del ambiente del básquetbol.

Arévalo (2014) argumenta tomando las ideas de Castells (2003) que Twitter es una red que permite generar una nueva forma de comunidad especializada alrededor de un interés específico y en la cual la flexibilidad en la socialización es alta. Esto permite justificar la existencia de una especie de “vecindad” virtual entre los estamentos del básquetbol, que luego es trasladada de una u otra forma hacia la vida real (partidos, entrenamientos, eventos).

La BUA tiene una cuenta en esa red y la aprovecha para expresar tanto sus posturas sobre el acontecer del deporte, como las acciones y propuestas realizadas en el marco de sus ejes de trabajo, cumpliendo de esa forma con su objetivo de *“ser una Asociación que colabore en busca de una mejor gestión dentro del Básquetbol Uruguayo, brindando ideas desde nuestro lugar de neutralidad y buena intención”* (BUA, 2020).

Desde sus orígenes, Twitter es utilizada como una red social muy valiosa como recurso de información con y para fines periodísticos por parte de las organizaciones y medios de comunicación, y así lo reconoce el entrevistado D:

*“Twitter se toma muchas veces desde las entidades, los clubes como un lugar para dar noticias y comunicados, un lugar público”. (Entrevistado D)*

La cuenta es administrada por una persona de la organización que cuenta con la confianza de la Comisión Directiva para cumplir ese rol, y, de acuerdo a lo mencionado por la entrevistada B, la maneja a nivel de un usuario estándar, es decir, no tiene conocimientos específicos en comunicación en general y en gestión de redes sociales en particular.

Además, no existe un protocolo o criterios de uso correcto de las redes sociales de la organización.

Por las razones anteriormente dichas, esta informante calificada reconoce que la BUA no usa Twitter con todo su potencial:

*“Creo que tiene muchas ventajas, que nosotros aún no las sabemos y nos está costando para aprovecharlas, la principal es la llegada que tiene al ambiente del básquetbol. De todas formas, los jugadores y las jugadoras capaz que no usan tanto Twitter sino más bien lo usan periodistas, dirigentes, hinchas. Y como desventaja, tendría que pensar, capaz que es medio peligroso en el sentido de que se puede viralizar un contenido muy rápido, que de repente no te da tiempo a pensarlo bien o que se puede descontextualizar algo, eso puede ser considerado como desventaja. El Twitter es manejado por una persona y todo el tiempo tiene que estar prestando atención, muchas veces sucede que tampoco sea tan democrático, porque al no tener un reglamento o criterios de cómo lo vamos a manejar, muchas veces depende de esa persona, ahí tenés otra desventaja, que creemos que se puede mejorar.”*  
(Entrevistada B)

Twitter es, hoy en día para la BUA, la vía principal de comunicación externa hacia el “afuera”. Es necesario aclarar que se refieren por “afuera”, en primer lugar, a su entorno más cercano (entrenadores, árbitros, directivos de clubes, FUBB y otras organizaciones, medios de comunicación, aficionados), y luego a la sociedad en general.

Aquí también se evidencia una actitud que toma la organización y una imagen-actitud que proyecta. Elige explotar la virtud principal que tiene Twitter, usándola para expresarse por *“la llegada que tiene al ambiente del básquetbol”* de forma prácticamente instantánea. Es la cuenta más seguida de los gremios de los estamentos de la disciplina, con 2625 seguidores (a agosto de 2023).

Todos los contenidos se piensan desde la Comisión Directiva, se redactan y publican de forma respetuosa, con la intención, en primer lugar, de dar a conocer la postura de la BUA ante los hechos que ocurren en el acontecer del básquetbol, y en segunda instancia, de generar - directa o indirectamente - un debate entre los estamentos sobre sus iniciativas. Muchas de las propuestas que la organización pone sobre la mesa son ampliamente compartidas por gran parte de las personas que integran otras subculturas dentro del básquetbol.

La mayoría de las publicaciones hechas en Twitter en el período comprendido entre enero de 2022 y agosto de 2023 corresponden a reclamos y propuestas (presentados en forma de comunicados y notas) que la organización plantea para generar un mejor funcionamiento de la disciplina.

En las siguientes figuras se muestran algunos ejemplos de lo que la BUA difunde a través de Twitter:

Otro nuevo año, otro nuevo torneo **El Metro** se acerca. Recordamos aquel de 2019 con 4 Fichas Nacionales, 12 partidos de temporada regular y planteles con 6 jugadores para toda su rotación. Hoy nos alegra, y enorgullece, el nuevo formato para este 2022: 50% más de partidos (llegando a 20 en la temporada regular), 6 Fichas Nacionales, 2 Fichas Sub 23 libres, y 2 Fichas Innominadas.

Trabajo, presencia, dialogo, construcción colectiva; permiten, junto con el tiempo, asentar ciertas premisas sobre por donde debe desarrollarse nuestro deporte. Con el compromiso de no dar pasos hacia atrás y la energía intacta para seguir construyendo, es que esta semana nos volveremos a reunir con las instituciones para poner sobre la mesa la necesidad de iniciar una planificación seria y profunda de **un formato de competencias en paralelo** de los dos torneos más importantes de nuestro básquetbol masculino.

A su vez, se solicito formalmente a la FUBB la creación de una Comisión amplia para iniciar con tiempo, y con todas las visiones representadas, la planificación de un Programa Quinquenal de Competencias que inicie sin falta para 2023.

Fuente: BUA en Twitter @BUAURU



20/10/2021

**Comunicado a la opinión pública:**

Sobre lo ocurrido en la noche del 18/10 en el partido entre Montevideo y Albatros:

- Nuestro apoyo y deseos de la más pronta recuperación para el jugador Álvaro Midaglia, que fue agredido mientras procuraba evitar el incidente en cuestión.
- Pedimos de forma urgente el aumento de las medidas de seguridad para los partidos de la División Tercera de Ascenso, con énfasis en los más concurridos, entendiendo que tres trabajadores de seguridad privada no son suficientes, cómo puede apreciar cualquiera que haya concurrido a los partidos, para garantizar nuestra seguridad.
- Nos comprometimos a dialogar internamente entre los planteles, entendiendo que nuestro correcto comportamiento es primordial para evitar conflictos, y que es parte de nuestra responsabilidad como deportistas. A su vez organizaremos un taller abierto para dialogar y construir herramientas que nos hagan mejores deportistas.
- Reiteramos la necesidad de que la FUBB tome acción, y avance en la mejora del reglamento para hechos de violencia. Recordamos nuestra propuesta: aumento de medidas de seguridad por antecedentes, capacitaciones, denuncia penal obligatoria para individualizar responsables, un protocolo claro, quita de puntos pospuesta para el campeonato siguiente (para que los trabajadores tengamos la información previamente para decidir).
- Entendemos es responsabilidad de todos frenar con la violencia. Nosotros cómo referentes dentro del espacio, y la FUBB y los clubes cómo organizadores también. No volvamos a lamentar un incidente así. Las frustraciones de la vida y el trabajo, no se solucionan insultando a otro trabajador. Seamos mejores, respetemos.

**Comisión Directiva BUA**



Fuente: BUA en Twitter @BUAURU

En la época en la que los entrevistados C y D eran miembros de la Comisión Directiva se recurría a actores externos a la organización (como abogados, por ejemplo) para la revisión de los comunicados. Una vez que se tenía el visto bueno de ellos, la persona encargada del Twitter subía el contenido a la cuenta.

También, y a modo de desventaja, se reconoce el peligro que puede representar un daño realizado en esa red social. En el punto 1.5 se comentó sobre la existencia de cuentas anónimas (sin nombre, apellido o fotografía real del usuario) que aparecen de forma constante y son moneda frecuente en la comunidad del básquetbol uruguayo en Twitter.

En los últimos años apareció allí más de una cuenta que pretendía contar una presunta verdad sobre la disciplina, y a su vez era utilizada como agente de odio o violencia, emitiendo mensajes negativos para los estamentos.

El entrevistado D revela que la BUA llegó a sufrir una burla de parte de una de esas cuentas:

*“Sí, nos pasó de que nos copiaron la cuenta. Fue una broma en la que nos falsearon la cuenta de la BUA. A veces pasa de que le cambian un punto a la cuenta y parece que fuera la misma. También pasó que desde cuentas que no tenían identidad real había bromas o insultos, pero cada uno toma de donde viene, una cuenta que es falsa no debe ser ni considerada.” (Entrevistado D)*

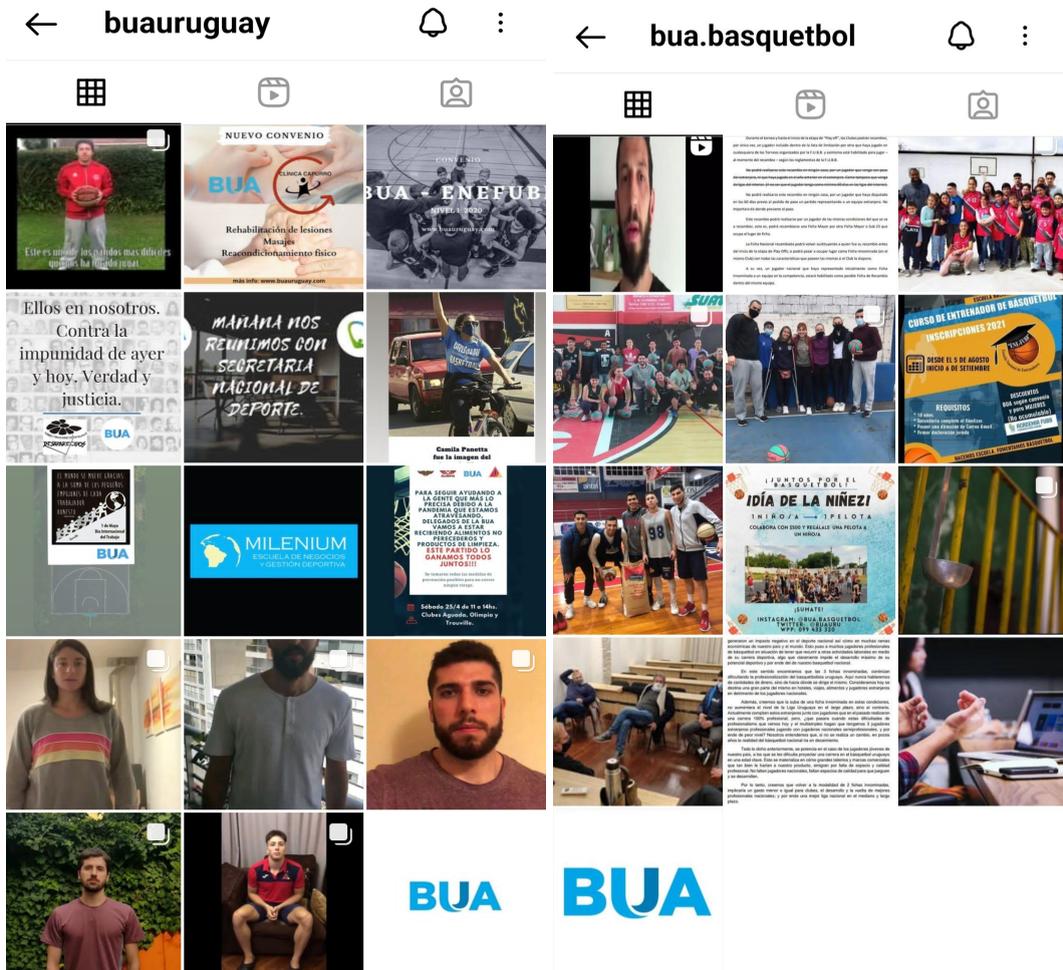
Este tipo de situaciones en redes sociales provocan pequeñas crisis, que muchas veces no se pueden resolver de la forma adecuada, debido a la carencia de formación o protocolo para actuar en situaciones de gestión de crisis. Por más que desde la BUA se enfatice en pasar página diciendo que *“una cuenta falsa no debe ser ni considerada”*, una burla despectiva imitando su forma de comunicación daña y desprestigia la reputación de la organización.

En cuanto a Instagram, la otra red que la organización declara usar, no es utilizada en la actualidad. Mediante una sencilla búsqueda escribiendo “BUA” en su buscador, se accede a dos cuentas registradas por ella: /buauruguay y /bua.basquetbol.

El primer post en la cuenta /buauruguay data del 31 de marzo de 2020 y el último fue el 30 de marzo de 2021, mientras que el primero de /bua.basquetbol fue el 11 de julio de 2021 y el último el 16 de enero de 2022.

A pesar de la inactividad de ambas cuentas, aún hay, a agosto de 2023, 585 seguidores en /bua.uruguay y 373 en /bua.basquetbol, entre ellos, muchos jugadores y jugadoras que forman parte de su masa social, además de entrenadores, clubes, hinchas, otras organizaciones y medios de comunicación.

Los “me gusta” de cada publicación corresponden a personas identificadas con la organización y no hay muchos comentarios en ellas. Se desconoce quién o quiénes se encargaban de administrar las cuentas, pero sí se sabe que la iniciativa de abrirlas corrió por cuenta de personas que estaban en la Comisión Directiva que trabajó desde 2020 a 2023.



Capturas de pantalla de las cuentas de Instagram /buauruguay y /bua.basquetbol

En una y otra aparecen cosas en común: un posteo de bienvenida con una fotografía del isotipo de la organización - incluso con el mismo texto en la descripción - e información sobre varios temas: el trabajo comunitario que hace la BUA (comentado en el punto 1.2.5 de este documento), las instancias de negociación con los clubes y la FUBB para la mejora de los campeonatos o derechos adquiridos, anuncios de convenios con negocios para adquirir productos y servicios con descuentos y las oportunidades educativas para sus socias y socios, destacándose los cursos de capacitación que la BUA y la MUFP consiguieron para los y las deportistas asociadas a través de INEFOP y un convenio existente con la Escuela de Entrenadores de la FUBB para que las jugadoras y jugadores se capaciten como entrenadoras y entrenadores.

También se han publicado videos filmados por los propios jugadores y jugadoras que la integran, difundiendo eventos relacionados al básquetbol (como por ejemplo, una convocatoria a adolescentes para participar del Junior NBA, un campeonato gratuito y organizado anualmente por la Intendencia de Montevideo, en coordinación con la NBA) o las movidas solidarias (recolección de alimentos, ollas populares en clubes) llevadas a cabo por la BUA en tiempos de pandemia.

Estos contenidos subidos a Instagram también han sido replicados en Twitter. No obstante, no hay publicados, tanto en /buauruguay como en /buabasquetbol, el mismo volumen de los típicos comunicados que caracterizan a la organización, que son frecuentes de leer en su Twitter.

En virtud de lo anteriormente dicho, la entrevistada E admite que la reactivación de al menos una de las cuentas de Instagram sería de utilidad para seguir mejorando la "visibilidad al gremio":

*“se tendría que utilizar mejor los medios de comunicación, el Instagram creo que se podría utilizar de otra forma (...) ves una publicación o lo que sea y tiene más llegada que un texto enorme”*

A esto se le debe sumar la inactividad de su website institucional, cuya última actualización fue el 29 de octubre de 2022, cuando se publicó una noticia sobre la aprobación del protocolo interno a aplicarse ante denuncias recibidas de violencia basada en género. No están publicados, por ejemplo, los datos y fotografías de las autoridades electas en abril de este año.

Dicha página es el primer resultado existente si se tipea Basquetbolistas Uruguayos Asociados en Google, y oficia muchas veces de primera impresión de la organización cuando una persona busca información sobre ella.

Los siguientes resultados de la búsqueda arrojada en el mencionado buscador son enlaces, tanto a su cuenta de Twitter, como hacia un canal de Youtube a nombre de la organización (en donde hay un video que también está disponible en Instagram), como así también varios accesos a artículos periodísticos donde hacen mención a la BUA.

En definitiva, la BUA busca, como parte de su estrategia de consolidación organizacional, y a través de sus redes sociales y su website institucional, ampliar el impacto de la imagen-actitud proyectada hacia sus socios y socias.

Hoy en día, la organización usa Twitter como prácticamente la única opción de "visibilización al gremio" por su principal beneficio (la mencionada "llegada al ambiente del básquetbol").

Esto deja en evidencia la débil estrategia de comunicación externa que tiene, desaprovechando, por un lado, la tendencia de creación de contenido audiovisual en plataformas como Instagram y TikTok, que permiten jugar con distintos recursos (historias, reels, carruseles, streamings en vivo), y por otro, la oportunidad de usar su website institucional como un lugar donde se pueda ampliar la información que se brinda en Twitter, además de ser un repositorio de documentos de interés para socios, socias, medios de comunicación y público en general.

#### *4.2.3. La imagen proyectada por la BUA en los medios de comunicación*

En el apartado anterior se analizó, entre otros ítems relacionados a la comunicación externa de la organización, el uso que la BUA le da a la red social Twitter para difundir el trabajo que realiza y las propuestas que plantea a otros actores para el crecimiento de la disciplina, partiendo desde el concepto que es utilizada como recurso de información con y para fines periodísticos.

Por lo tanto, los medios de comunicación, principalmente los especializados en básquetbol, levantan desde allí lo que la organización dice y lo amplifica, llevando a la práctica las palabras de Valls (1992:157) - referenciado por Castillo Esparcia (2010:106) -, quien considera que una organización debe establecer de forma continuada y permanente un servicio informativo abierto a los medios de comunicación, además de estar en condiciones de dar respuestas a las preguntas que las y los periodistas puedan plantear y suscitarlas.

Según Tomaello (2005) la gestión de prensa se realiza, en términos generales, como acompañamiento de la estrategia comercial general de una organización. Esa función está asignada a una persona que integra el departamento de comunicación de ella o la terceriza a través de una agencia de comunicación organizacional.

En el caso de la BUA, la gestión de prensa empieza en muchas ocasiones con el uso de Twitter - tal como se dijo en el capítulo anterior - como vehículo de difusión de sus actividades y posturas hacia, entre otros grupos de interés, los medios de comunicación.

Luego, existe un contacto entre el medio de comunicación (periodista, editor, productor u otro referente) y la organización (generalmente una autoridad de la Comisión Directiva) con la finalidad de coordinar lo que el medio necesite, ya sea una entrevista o declaraciones de un vocero para un artículo periodístico.

Es pertinente puntualizar que el rol de la vocería en la BUA generalmente es llevado a cabo por su presidente, pero dentro de "las cosas que se pueden ir proponiendo" según la entrevistada E, está la posibilidad que otro referente pueda ser portavoz de la BUA en los medios de comunicación, como ocurrió este año, que un integrante de la Comisión Fiscal representó a la organización en una entrevista colectiva realizada por un programa radial especializado en básquetbol, en la que también participaron delegados de los gremios de árbitros y entrenadores.

La actitud de "visibilizar al gremio" está de forma permanente en todas las apariciones que la BUA tiene en los medios de comunicación, indistintamente de la mucha, poca o ninguna vinculación que tenga ese medio con el básquetbol, y si la entrevista o el artículo trate específicamente de la organización - debido a algún comunicado, propuesta o negociación con los clubes y/o la FUBB - o sobre la vida y obra de alguna de sus caras más conocidas.

Se presenta, también, una capacidad de flexibilidad y adaptación del mensaje que emite la organización: cuando habla con un medio especializado en básquetbol, sabe que la audiencia está familiarizada con la actualidad de la disciplina, por lo tanto su portavoz usa un lenguaje que incluye códigos que son entendidos por ese público.

En el caso que el medio no pertenezca al ambiente del básquetbol o de deportes en general, la BUA toma la actitud de explicar, en un lenguaje más genérico y coloquial, la realidad de la organización y del básquetbol, con la finalidad de lograr que la audiencia entienda lo que está expresando.

En cuanto al vínculo existente entre la BUA y los medios, los informantes calificados aseguran que, en líneas generales, no han existido inconvenientes graves con las y los profesionales de la comunicación que difunden sus actividades, pero el entrevistado D advierte que, comparada con su tiempo, la organización está en un nivel más alto de mediatización o presencia en los medios:

*“En general no hemos tenido ningún problema, a no ser que cuando de repente opinan sobre cuestiones que haya decidido la BUA y se hayan dado algunos roces, pero en general está todo bien.” (Entrevistada B)*

*“Si bien teníamos un intercambio con la prensa, tampoco teníamos tanta demanda como capaz que la BUA tiene ahora, porque como te decía, la exposición es mayor con las redes sociales, hay más medios de comunicación con respecto a los que había antes. El ida y vuelta siempre fue bueno, pero quizás nosotros no teníamos tanta exposición como ellos tienen ahora”. (Entrevistado D)*

*“El relacionamiento con la prensa me parece que es bueno. La prensa en algún punto hace el producto que la gente quiere consumir, yo entiendo que a veces me parece que con algunos jugadores se va un poco de mambo el tema de hacer como una especie de prensa muy amarillista o querer generar polémica donde no las hay, pues es un tema mío personal, pero después me parece que hacen un buen trabajo, tenemos una buena prensa que vende el producto de una buena manera, lo que para nosotros es importante. A uno le puede gustar más este o el otro, pero me parece que se manejan con bastante respeto en la mayoría de los casos, y venden el producto de la manera que la gente lo quiere consumir, así que eso es para nosotros lo que sirve de la prensa, ellos también sacan de su trabajo su tajada, sino no estarían ahí.” (Entrevistado A)*

El entrevistado D plantea inconscientemente al momento de dar su respuesta, una hipótesis que a priori resulta llamativa e interesante: la posible existencia de una correlación entre el proceso de consolidación organizacional que la BUA viene llevando a cabo desde 2020 y el número creciente de medios de comunicación que se abocan puntualmente a la difusión del básquetbol como disciplina, con respecto a mediados de la década de 2010, período en el que el entrevistado estuvo dirigiendo la organización.

## CAPÍTULO V

### Reflexiones finales

Basquetbolistas Uruguayos Asociados (BUA), creada en el año 2004, es la organización que trabaja para defender los derechos de los jugadores y las jugadoras de básquetbol, mejorar el ejercicio de su actividad deportiva, y brindarles asesoramiento, orientación, defensa, información y beneficios para ellos y ellas (BUA, 2020).

La BUA logró sobrevivir al funcionamiento intermitente que venían arrastrando las gremiales de jugadores de básquetbol que aparecieron desde la década de 1970 hasta comienzos de los 2000, es decir, la Mutual Uruguay de Basquetbolistas Amateurs (MUBA) y la Mutual Uruguay de Basquetbolistas (MUB).

A pesar de tener diecinueve años de vida, es una organización joven, debido a que estuvo mucho tiempo en penumbras. No fue hasta mediados de la década de 2010 que se reactivó y comenzó un proceso de consolidación organizacional, que continúa en la actualidad.

Este proceso le permite desarrollar su visión de ser una *“Asociación que colabore en busca de una mejor gestión dentro del Básquetbol Uruguayo, brindando ideas desde nuestro lugar de neutralidad y buena intención, cambiando la cultura gremial dentro de nuestro basquetbol, dándole al mismo el lugar de importancia que merece; como un espacio de unión y soporte para todos nuestros jugadores y jugadoras.”* (BUA, 2020).

A su vez, crecer como sindicato le ha permitido conocer y vincularse con organizaciones que tienen propósitos similares, tanto en nuestro país como en el extranjero. La BUA aprovecha la sinergia generada con la Mutual Uruguay de Futbolistas Profesionales (MUFP), para trabajar en iniciativas en común y tomarla como referencia para lo que pretende ser en un futuro.

Del análisis realizado mediante las técnicas empleadas (análisis documental y las entrevistas a informantes calificados), se extrae que el primer paso de la consolidación organizacional - que aún se sigue dando - es romper la tensión existente entre abandonar la actitud de ser una organización que solo aparece cuando hay una reacción puntual, para evolucionar y adoptar otra actitud, consistente en estar presente en todo momento al servicio de sus socios y socias, solucionando así un déficit pendiente.

La comunicación - según reconoce la propia organización - se presenta como una aliada fundamental para ese proceso de consolidación organizacional. Le permite a la BUA, en primer lugar, ayudar a "visibilizar al gremio" - concepto mencionado por una entrevistada - mediante el fortalecimiento de sus intangibles (su cultura, su identidad y su imagen) y el trabajo mediante acciones para poder lograr, por ejemplo, la participación activa en la organización de las jugadoras del básquetbol femenino.

Dicho de otra forma, "visibilizar al gremio" radica, tal como lo plantea Argenti (2014), pensar en una estrategia para la emisión de mensajes claros, transmitidos de forma coherente y apasionada, con la finalidad de generar confianza a los destinatarios.

Seguidamente, la comunicación también ayuda para trabajar la gestión de herramientas de comunicación externa e interna para llegar a sus socios, socias, otros estamentos del básquetbol, medios de comunicación y público en general a través de diversos canales: reuniones presenciales y virtuales, WhatsApp, Twitter, Instagram y website institucional.

Para lograr esto, la organización apuesta por un método de comunicación interna entre su masa social con la finalidad de difundir, organizar y ejecutar sus actividades a través de sus reuniones y asambleas - tanto presenciales como virtuales - y por mensajería instantánea, a través del recurso del grupo de WhatsApp.

A su vez, la estrategia de comunicación externa implica tener canales en Twitter e Instagram, además de su página web institucional. Hoy en día, la única opción existente para la BUA de "visibilizar al gremio" hacia el "afuera" es Twitter. La organización argumenta esa preferencia por la "llegada al ambiente del básquetbol", no teniendo actualizada ni su cuenta de Instagram, ni su sitio oficial.

Se confirma, entonces, que la BUA cuenta con una débil estrategia de comunicación, que debe sistematizarla y afinarla aún más para poder cumplir, por un lado, con el objetivo propuesto para su comunicación interna de acercar y cohesionar aún más a su masa social para que se involucre más en el trabajo de la organización, y, por otro, ampliar su mirada sobre la comunicación externa, usando más plataformas aparte de Twitter para la difusión de sus actividades.

En cuanto a sus intangibles, los rasgos culturales (respeto, empatía, trabajo, igualdad y solidaridad), códigos y creencias de la organización están firmes y en constante actualización, estando a su vez en sintonía con su método de interacción y relación (Chiavenato, 1999), es decir, sus herramientas de comunicación interna.

Esos rasgos culturales se convirtieron en el conjunto de atributos que la organización tomó para formar y confirmar su personalidad y su ADN (Capriotti, 2009), mejor dicho, su identidad. De esa forma, la BUA se distingue en el ecosistema del básquetbol uruguayo, más teniendo en cuenta que allí convive con otros grupos como los entrenadores los árbitros, los directivos de clubes y de la FUBB.

En este TG se estudió la imagen de la BUA, presentada a través del concepto de imagen-actitud de Capriotti (1992) y trabajada para ayudar a "visibilizar al gremio". Si bien no se pudo aplicar una encuesta - pensada en un marco metodológico mixto - para averiguar entre los afiliados y afiliadas de la organización cuál es la imagen-actitud exacta que la BUA proyecta en ellos y ellas, sí se pudo plantear una idea a través de dos informantes calificados.

Para estas dos personas la BUA tiene una imagen-actitud caracterizada por un dominio de su componente cognitivo sobre los componentes emocional y conductual. En otras palabras, se reconoce que la organización trabaja por y para el bien de los y las basquetbolistas y es lo que más destaca de todo, más allá que el “espacio de unión y soporte” (BUA, 2020) se dé de forma permanente y se proyecte de forma proactiva y continua para sus socios y socias.

Además, esa imagen-actitud avanza en una dirección positiva y muy favorable para los intereses de la organización y presenta una intensidad fuerte y permanente en cada actitud y cada acción.

Por otra parte, es positivo el hecho que la BUA pueda adaptar el mensaje que quiere brindar hacia el “afuera” a través de las distintas apariciones en los medios de comunicación, usando tecnicismos típicos del básquetbol cuando habla en los programas de radio y televisión y medios de prensa especializados en la disciplina, y un lenguaje más coloquial, bajado a tierra, en medios más generalistas.

En síntesis, gracias al proceso de consolidación organizacional desarrollado, la BUA se ganó el respeto de otros actores que conviven con ellos en la disciplina. Cuenta hoy por hoy con una voz muy importante dentro del ambiente del básquetbol uruguayo, logrando influir y ser partícipe de varias decisiones tomadas por la FUBB en cuanto a la organización de los campeonatos y la cantidad de jugadores y jugadoras nacionales, foráneos y foráneas que participan en los mismos.

Pero, en contraste, aún no termina de convencer a su masa social de la importancia de participar, de una forma más activa, del “espacio de unión y soporte para todos nuestros jugadores y jugadoras” (BUA, 2020).

Por consiguiente, los desafíos más importantes para la organización en su futuro más cercano están relacionados con mejorar su comunicación, tanto interna como externa, con la finalidad de terminar de consolidarse como organización y ampliar su imagen-actitud planteada.

## **CAPÍTULO VI**

### **Recomendaciones**

En este capítulo se compartirá, en primera instancia, una serie de recomendaciones destinadas a Basquetbolistas Uruguayos Asociados (BUA), realizadas a partir de los hallazgos encontrados en el análisis desarrollado en capítulos anteriores, cumpliendo de esta forma con uno de los objetivos específicos.

Posteriormente, habrá algunas sugerencias pensadas para aquellas personas que se encuentren interesadas en profundizar académicamente sobre la relación entre el deporte, la información y la comunicación.

#### **6.1. Recomendaciones para la BUA**

Con el fin de contribuir a su actual situación de consolidación organizacional, solucionar las necesidades de comunicación que tienen y ampliar nuevas miradas sobre ésta, se recomienda muy especialmente la elaboración de un Plan Estratégico de Comunicación (PEC), que sirva como documento guía para la organización sobre en qué, cómo, dónde y por qué emitir sus mensajes.

De acuerdo a Aljure (2015), planificar estratégicamente la comunicación de una organización significa realizar un proceso que ayuda a enfocar el análisis de la situación comunicacional de ella, además de establecer los objetivos de comunicación, los procesos, canales, tácticas, acciones operativas y recursos necesarios para lograr las metas trazadas. También se utiliza para crear los mecanismos e indicadores que medirán y controlarán la gestión de las estrategias utilizadas. Ese proceso conlleva a la creación del PEC, un documento en el cual quedarán establecidos todos los ítems anteriormente especificados.

El PEC y su respectivo proceso previo no existen porque sí, se formulan para que una organización logre sus objetivos y haga realidad su misión y visión (Aljure, 2015), y son partes imprescindibles para aportar a la progresiva consolidación de ella.

El caso de Basquetbolistas Uruguayos Asociados (BUA) calza perfectamente cuando nos referimos a ejemplos de organizaciones, que si bien tienen una antigüedad respetable (en el caso de la BUA su fundación data de 2004), pero por durante mucho tiempo han estado en el olvido, reconvirtiéndose en los últimos años y encontrándose al día de hoy cimentando las bases para actuar con cada vez más solidez.

Por lo tanto, el PEC diseñado a la medida de las necesidades comunicacionales de la BUA debería contar con acciones a corto, mediano y largo plazo, incluyendo estrategias para su comunicación interna y externa. Para su redacción será necesario involucrar a un equipo de socias y socios que muestren interés en intercambiar visiones y opiniones con asesores en comunicación que sean externos a la organización, con la finalidad de llegar a un consenso entre ambas partes.

A continuación se propondrán una serie de ítems a incluir en el PEC:

### **Programa de capacitación en comunicación a los referentes principales de la organización.**

Como primera acción a corto plazo a llevarse a cabo en la ejecución del PEC, se propone generar una serie de instancias de capacitación en comunicación, preferiblemente en formato taller, destinadas a las y los integrantes de la Comisión Directiva y a la persona encargada de la comunicación de la BUA, que puede integrar o no dicho equipo de trabajo.

Esto se genera a partir de la principal necesidad detectada en esta investigación: potenciar su débil comunicación estratégica, con el objetivo de fortalecer su cultura, su identidad y su imagen organizacional.

Al finalizar el programa, las personas participantes tendrán conocimientos adquiridos en temas como la gestión de prensa, la vocería, la comunicación asertiva, la gestión y el uso de redes sociales, entre otros. Se espera que a partir de lo aprendido, la organización pueda abordar de forma correcta la implementación del PEC, en conjunto con la asesoría externa que los ayudará.

## **Protocolo para buenas prácticas de la comunicación interna, con énfasis en mensajería instantánea (WhatsApp) y en plataformas de videoconferencias (Zoom).**

De acuerdo a Morales Serrano (2015) y a Ritter (2008) es misión de la comunicación interna de una organización crear, participar y fortalecer la cultura organizacional con los valores que ésta integra y con el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

De la misma forma, deben quedar claras las formas de actuación en las reuniones y asambleas presenciales, garantizando seguridad y tranquilidad a la masa social, con el fin de lograr la mayor armonía posible en ellas y evitar lentitud en los procesos y las acciones, retardo y desinformación en las respuestas (Ritter, 2008).

Por lo tanto, es importante proponer como acción en el PEC que la BUA promueva el uso responsable de los chats en WhatsApp y videoconferencias de Zoom entre sus socios y socias, para tratar de evitar, en la medida de lo posible, los ruidos innecesarios que provocan malos entendidos en el diálogo entre los y las participantes.

## **Guía para la creación de contenidos y manejo de las redes sociales de la BUA.**

Las redes sociales cumplen varias funciones en relación con la estrategia de una organización: decir, escuchar, conversar y amplificar (Oberlander y Shahaf, 2018). En el capítulo V se analizó el comportamiento actual de la organización en cuanto a ellas, es decir, de cómo la BUA las usa para decir, amplificar y conversar como organización y escuchar comentarios que mayoritariamente vienen desde el “afuera”.

De la necesidad detectada de un uso más eficiente de ellas, comenzando por una mejor gestión de la cuenta de Twitter y la reactivación de su canal de Instagram (y eventualmente sumar otras redes como LinkedIn, Threads o TikTok), se establece que primero se debe pensar qué contenidos - aparte de los clásicos comunicados - se quieren publicar, para luego ver el cómo hacerlo y el por qué publicarlo.

Esta guía debe generar lineamientos para que los contenidos a crear y el manejo de las redes sociales estén en concordancia con el espíritu de la organización y las creencias y valores que esta promueve.

De acuerdo a lo expresado en este mismo apartado, la persona que se encargue de la comunicación de la BUA será la encargada de trabajar con lo propuesto en la guía y deberá velar por lograr la mejor calidad posible en los contenidos elaborados y en la administración de estos canales de información, que es parte fundamental de la comunicación externa de la organización.

**Estrategias para mejorar la comunicación con públicos externos (FUBB, organizaciones de otros estamentos y deportes, Estado, medios de comunicación).**

Las organizaciones necesitan interactuar con otras por diversos motivos, y por y para eso es clave plantear algunas pautas para la optimización de buenos resultados, cuando por ejemplo se recurra a instancias de negociación o diálogo por iniciativas en común.

Si bien la BUA tiene una buena relación con las organizaciones con las que más tiene trato y cercanía (FUBB, ANEBU, UJOB, MUFP, SND), siempre es bienvenida una estrategia para poder mejorar el vínculo con ellas.

Teniendo en cuenta que la BUA muchas veces es tenida en cuenta con sus opiniones y propuestas para la toma de decisiones de las organizaciones citadas, será primordial para sus representantes en los ámbitos de negociación contar con herramientas ya adquiridas para lograr una comunicación asertiva con quienes discuten y negocian.

La buena relación que tiene la BUA con esas organizaciones cercanas también existe con los medios de comunicación, tengan amplia o ninguna vinculación con el básquetbol como disciplina. La televisión, la radio, la prensa gráfica y la digital siguen siendo buenos vehículos para que las organizaciones den a conocer su mensaje a todas las personas que quieran escucharlo, sin importar el grado de relación que tengan con ellas.

En ese sentido, Westphalen (1989) - citado en Villafañe (1993) - hace énfasis en la creación de una política de relacionamiento a largo plazo con los medios de comunicación, que debe estar alineada con la que se planifique para cuidar la imagen de la organización.

Se procurará contar con un espíritu permanente de colaboración con los y las periodistas, estableciendo relaciones privilegiadas con ellos, generando confianza y satisfaciendo sus demandas de información.

También será de utilidad elaborar un documento donde se tenga a mano los datos de contacto de periodistas, editores de medios de comunicación, agencias de publicidad y de relaciones públicas, ante cualquier eventualidad que surja.

### **Lineamientos para la organización y ejecución de eventos (charlas, clínicas, aniversarios, entre otros).**

Jijena Sánchez (2014) define a un evento como todo acontecimiento previamente organizado que reúne a un determinado número de personas en tiempo y lugar preestablecidos, que desarrollarán y compartirán una serie de actividades afines a un mismo objetivo para estímulo del comercio, la industria, el intercambio social y la cultura general.

Esos “acontecimientos previamente organizados” (Jijena Sánchez, 2014) - charlas, clínicas, celebraciones de aniversarios, entre otros - desafían a las organizaciones que los preparan, debido a los múltiples factores que inciden en el armado y la ejecución de ellos.

Todo evento tiene un mensaje explícito y/o implícito detrás, generado a partir del propósito por el cual se realiza, además de servir para reforzar y promover la cultura, la identidad y la imagen de una organización, tanto a su público interno como también al externo.

Por ello, contar con lineamientos estipulados de condiciones generales y específicas para organizar eventos ayudará a una buena planificación de los mismos. Se deberá contemplar en ellos algunas propuestas para actuar frente a los contratiempos que muchas veces ocurren en los eventos.

Un beneficio importante de los eventos corporativos destinados al público interno de una organización es la posibilidad que tienen quienes la integran de tener espacios de intercambio y socialización entre ellos.

La BUA cuenta con el antecedente de haber organizado en el mismo año de su fundación (2004) el Juego de las Estrellas en la ciudad de Paysandú, bajo un contexto de auge de la Liga Uruguaya de Basketball (LUB), que en ese momento tenía varios equipos del interior.

En vista de los lineamientos que se propondrán, la BUA estará habilitada, por ejemplo, para negociar con la FUBB la co-organización de un futuro Juego de las Estrellas de la LUB, que no se realiza desde 2018, o para celebrar una cena-show por su vigésimo aniversario, a cumplirse en 2024.

## **6.2. Recomendaciones para interesados en trabajar líneas de investigación y extensión sobre el deporte, la información y la comunicación**

En este Trabajo de Grado se han referenciado, como antecedente o como mención, varios proyectos de egreso de las licenciaturas que componen la Facultad de Información y Comunicación de la Universidad de la República y de las carreras de Comunicación de dos universidades privadas del Uruguay.

Salvo algunas excepciones que abordan la relación entre los sindicatos y la comunicación organizacional, los trabajos señalados tienen como punto en común el vínculo del deporte con su objeto de estudio, ya sea desde la comunicación organizacional (cultura, identidad, imagen, reputación y análisis de hechos de asuntos públicos en eventos deportivos), la publicitaria (análisis de campañas publicitarias, acciones de marketing y posicionamiento de productos y servicios de clubes), la multimedia y tecnologías digitales (el auge de las redes sociales y la creación de contenidos digitales en clubes deportivos) o informes periodísticos.

También pueden encontrarse en el acervo de la FIC algunos Trabajos de Grado que vinculan al deporte con aspectos más específicos de la archivología (digitalización y preservación de archivos) y la bibliotecología (fuentes especializadas y recursos de información).

Se desprende, entonces, la necesidad de contar con líneas de investigación y extensión que vinculen al deporte, la información y la comunicación (combinadas también con otras disciplinas como la sociología, la economía y la educación física), tanto a nivel de estudios de grado como de posgrado.

Algunas de ellas serán comentadas a continuación:

- a) Estudios sobre el desarrollo de Planes Estratégicos de Comunicación (PEC) de clubes deportivos o Federaciones Nacionales para profesionalizar la comunicación de ellas. Incluye también la posibilidad de planificar acciones de marketing y campañas publicitarias de corte institucional o para un determinado servicio o producto de la organización.
- b) Estudios sobre las identidades, imágenes y culturas de los deportistas, sus motivaciones, vínculos y sentidos para elegir un proyecto de vida relacionado con la práctica del deporte.
- c) Estudios sobre la alfabetización académica en jóvenes deportistas, que practiquen disciplinas colectivas como básquetbol, fútbol y rugby y su incidencia en el rendimiento deportivo.
- d) Estudios sobre el hincha o fanático de un club o deportista como público objetivo de campañas publicitarias o acciones de marketing, y cuáles son las justificaciones y motivaciones que existen detrás de dicha elección.
- e) Investigaciones periodísticas o publicitarias sobre comunicación política aplicada al deporte y/o campañas electorales de clubes, en especial del Club Atlético Peñarol y del Club Nacional de Football, los dos más importantes del fútbol uruguayo.
- f) Estudios sobre el deporte como promotor de vínculos y sentidos y el impacto de éste para las comunidades.

## Referencias bibliográficas

(s/autor).(s.f). *Acerca de nosotros*. Basquetbolistas Uruguayos Asociados.

Recuperado de: <http://buauruguay.com/acerca-de-nosotros/>

(s/autor). (2000). *Se reunió la mutual de basquetbolistas*. LR21 Diario Digital.

Recuperado de:

[https://www.lr21.com.uy/deportes/9441-se-reunio-la-mutual-de-basquetbolista](https://www.lr21.com.uy/deportes/9441-se-reunio-la-mutual-de-basquetbolistas)

[s](https://www.lr21.com.uy/deportes/9441-se-reunio-la-mutual-de-basquetbolistas)

(s/autor) (2002). *La mutual comienza a andar*. LR21 Diario Digital. Recuperado de:

<https://www.lr21.com.uy/deportes/81126-la-mutual-comienza-a-andar>

(s/autor) (2002). *La mutual sale a la cancha*. LR21 Diario Digital. Recuperado de:

<https://www.lr21.com.uy/deportes/80492-la-mutual-sale-a-la-cancha>

(s/autor) (2004). *Importante reunión de la Asociación de Jugadores hoy en*

*Welcome*. LR21 Diario Digital. Recuperado de:

[https://www.lr21.com.uy/deportes/134542-importante-reunion-de-la-asociacio](https://www.lr21.com.uy/deportes/134542-importante-reunion-de-la-asociacion-de-jugadores-hoy-en-welcome)

[n-de-jugadores-hoy-en-welcome](https://www.lr21.com.uy/deportes/134542-importante-reunion-de-la-asociacion-de-jugadores-hoy-en-welcome)

(s/autor) (2004). *La BUA quiere su lugar en la FUBB*. LR21 Diario Digital.

Recuperado de:

<https://www.lr21.com.uy/deportes/133330-la-bua-quiere-su-lugar-en-la-fubb>

(s/autor) (2004). *Ahora tienen su lugar*. LR21 Diario Digital. Recuperado de:

<https://www.lr21.com.uy/deportes/135369-ahora-tienen-su-lugar>

(s/autor) (2009). *Dos jóvenes asesinados en riña entre hinchadas de basquetbol*.

LR21 Diario Digital. Recuperado de:

[https://www.lr21.com.uy/justicia/363985-dos-jovenes-asesinados-en-riña-entr](https://www.lr21.com.uy/justicia/363985-dos-jovenes-asesinados-en-riña-entre)

[e-hinchadas-de-basquetbol](https://www.lr21.com.uy/justicia/363985-dos-jovenes-asesinados-en-riña-entre)

(s/autor) (2009). *FUBB: "Ninguna camiseta vale más que una vida"*. LR21 Diario Digital. Recuperado de: <https://www.lr21.com.uy/deportes/367565-fubb-ninguna-camiseta-vale-mas-que-una-vida>

(s/autor) (2009). *Clubes deberán firmar un Código de Ética y hacerse responsables*. LR21 Diario Digital. Recuperado de: <https://www.lr21.com.uy/deportes/365441-clubes-deberan-firmar-un-codigo-de-etica-y-hacerse-responsables>

(s/autor) (2011). *Los basquetbolistas se quieren hacer escuchar*. LR21 Diario Digital. Recuperado de: <https://www.lr21.com.uy/deportes/451439-los-basquetbolistas-se-quieren-hacer-escuchar>

(s/autor) (2014). *Se oficializó la BUA*. Montevideo Portal. Recuperado de: <https://www.futbol.com.uy/Deportes/Se-oficializo-la-BUA-uc255535>

(s/autor) (16 de diciembre de 2012). *Tiroteo entre hinchas de Cordón y de Welcome deja como saldo una mujer muerta*. El Observador. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/tiroteo-entre-hinchas-de-cordon-y-welcome-deja-como-saldo-una-mujer-muerta-201212161190>

(s/autor) (17 de diciembre de 2012). *Welcome rompe relaciones con Cordón*. Ovación, Diario El País. Recuperado de: [https://historico.ovaciondigital.com.uy/12/12/17/basketball\\_682579.asp](https://historico.ovaciondigital.com.uy/12/12/17/basketball_682579.asp)

(s/autor) (2016). *Welcome anunció el restablecimiento de las relaciones con Cordón*. Montevideo Portal. Recuperado de: <https://www.futbol.com.uy/Deportes/Welcome-anuncio-el-restablecimiento-de-las-relaciones-con-Cordon-uc320717>

(s/autor) (2021). *Plan Estratégico 2021-2023*. Federación Uruguaya de Basketball.

(s/autor) (2022). *Programa de desarrollo*. Federación Uruguaya de Basketball. Recuperado de: <https://programadesarrollofubb.com.uy/inicio>

- Aljure, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación: método y recomendaciones prácticas para su elaboración*. Universidad de La Sabana.
- Almirón, L., García, F., e Ibáñez, S. (2020). *Viejos problemas, nuevos escenarios. AFDNT: Asociación de Funcionarios de la Dirección Nacional de Transporte. [Trabajo Final de Grado]*. Universidad de la República.
- Arbelo, I. (2018). *La vida es siempre tricolor: estrategia de Pepsi como sponsor de Nacional (1999-2002) [Trabajo Final de Grado]*. Universidad de la República.
- Arévalo Martínez, R. (2014). *La construcción de imagen y reputación de las organizaciones vía Twitter*. *Correspondencias & Análisis*, (4), 109-120. Recuperado de: <http://ojs.correspondenciasy analisis.com/index.php/Journalcya/article/view/216/192>.
- Argenti, P. (2014). *Comunicación estratégica y su contribución a la reputación*.
- Arocena, J. (2010). *Las organizaciones humanas: de la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. Grupo Magro.
- Arlotto, M. y Marichal, (2020). *Un club deportivo como marca: caso Peñarol. [Trabajo Final de Grado]*. Universidad de la República.
- Aycaguer, D. y Blanco, A. (2018). *El caso garrafa: consecuencias de la imagen del Club Atlético Peñarol para los hinchas montevideanos. [Trabajo Final de Grado]*. Universidad de la República.
- Batthyány, K. y Cabrera (2011). *Metodología de la investigación en Ciencias Sociales. Apuntes para un curso inicial*. Universidad de la República.
- Capriotti, P. (1992). *La imagen de empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo.

- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad de la empresa*. Colección de libros de la Empresa.
- Castillo, L. (2015). *Centenario de la FUBB. ¡La Federación Uruguaya de Basketball celebra 100 años!*, en Inzaurrealde y López (2015). *100 años de la Federación Uruguaya de Basketball*. Federación Uruguaya de Basketball.
- Castillo, R. (2019). *Estudio de caso: comunicación interna del Comité Olímpico Uruguayo*. [Trabajo Final de Grado]. Universidad de la República.
- Castillo Esparcia, A. (2010). *Introducción a las Relaciones Públicas*. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Recuperado de: [https://www.uma.es/media/files/libropr\\_1.pdf](https://www.uma.es/media/files/libropr_1.pdf)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Colman, C. y Peralta, A. (2019). *Estudio de caso: comunicación institucional: Club Nacional de Football*. [Trabajo Final de Grado]. Universidad de la República.
- Comas, M. (1991). *Historia del baloncesto*. Gymnos
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de la investigación social*. Mc Graw Hill.
- Corbo, E y Martínez, E. (2021). *El camino recorrido: estudio acerca de la construcción de la identidad de los archivólogos en Uruguay* [Trabajo Final de Grado]. Universidad de la República.
- Costa, J. (2001). *Imagen corporativa en el siglo XXI*. Ediciones La Crujía.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (2000). *Identidad de las organizaciones*. Paidós.
- Ferber, M. y Sonsol, A. (2017). *Programa de comunicación corporativa para la Federación Uruguaya de Basketball*. [Trabajo Final de Grado]. Universidad ORT Uruguay.
- Galeano, M. (2015). *La historia del básquetbol de la roja de la "S"*. Liga Salteña de Básquetbol.

- García Blanco, S. (1994). Origen del concepto "deporte". Revista AULA, Vol. VI. Universidad de Salamanca. Recuperado de: <http://docplayer.es/12293357-Origen-del-concepto-deporte.html>
- Gilles, M. & Gomensoro, A. (2013). *Jess T. Hopkins: cien años de la introducción del básquetbol y el vóleibol en Uruguay*. Asociación Cristiana de Jóvenes.
- Hernandez Sampieri, E. Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. Sexta edición. Mc Graw Hill.
- Irazábal, F., Santangelo, G., Martorelli, L. y Ponce, M. (2010). *La metodología de investigación en comunicación*. Universidad Católica del Uruguay.
- Inzaurrealde, L., y López, H. (2005). *Marcó el camino. Libro oficial del 90° aniversario de la Federación Uruguaya de Basketball*. Federación Uruguaya de Basketball.
- Jijena Sánchez, R. (2014). *Cómo organizar eventos con éxito*. Ugerman. Recuperado de: <https://utntyh.com/wp-content/uploads/2011/06/Como-organizar-eventos-con-exito.-Rosario-Jijena-Sanchez.pdf>
- Kent, P. (2020). *Gestión y evaluación de la sustentabilidad organizacional*. Revista Ciencias Administrativas, núm. 15. pp.1-11. Universidad de La Plata. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/journal/5116/511660741001/html/>
- Lhéritier Zabaleta, C. (2022). *Mujeres y deporte: un estudio sobre el básquetbol femenino uruguayo en la actualidad y perspectivas sobre el futuro*. [Trabajo Final de Grado]. Universidad de la República
- Loaiza, C. (2022). *El Media Training, una herramienta para comunicar bien y mejor*. Revista Perspectiva. Recuperado de: <https://perspectiva.ide.edu.ec/investiga/2022/10/24/el-media-training-una-herramienta-para-comunicar-bien-y-mejor/>

López, H. (2011). *El cuento del cuento*. Recuperado de: <https://tatolopez.com/el-cuento-del-cuento/>

López, H. (2014). *Doce años*. Recuperado de: <https://tatolopez.com/doce-anos/>

López, H. (2016). *La basquetragedia*. Recuperado de: <https://tatolopez.com/la-basquetragedia/>

López, H. (2017). *En búsqueda del básquet perdido*. Recuperado de: <https://tatolopez.com/en-busca-del-basquet-perdido/>

López, H. (2018). *Tenemos para elegir*. Recuperado de: <https://tatolopez.com/tenemos-para-elegir/>

Luzuriaga, G. y Pérez, S. (10 de mayo de 2009). *Aguada de luto: dos muertos*. Ovación. Diario El País de Montevideo. Recuperado de: [https://historico.ovaciondigital.com.uy/09/05/10/basketball\\_416124.asp](https://historico.ovaciondigital.com.uy/09/05/10/basketball_416124.asp)

Mayordomo, S., Páez, D. y Ubillos, S. (2004). *Actitudes: definición y medición. Componentes de la actitud. Modelos de acción razonada y acción planificada*. En Fernández, I., Páez, D., Ubillos, S. y Zubieta, E. (2004). *Psicología social, cultura y educación*. Pearson Educación. Recuperado de: <https://ehu.eus/documents/1463215/1504276/Capitulo+X.pdf>

Miranda, C. (2021). *Somos Carnaval. Caracterización de la identidad organizacional y los principales grupos de interés para SUCAU. [Trabajo Final de Grado]*. Universidad de la República.

Morales Serrano, F. (2015). *La comunicación Interna en el siglo XXI: la importancia de las personas, el valor de los equipos eficientes*. En Enrique, Ana María y Morales Serrano, Francisca (coord.) (2015). *Somos estrategias. Dirección de Comunicación Empresarial e Institucional* (pp.101-115). Gedisa.

Oberlander, R y Shahaf, R. (2018). *El AVC del Marketing Digital*. Editorial Planeta.

- Osorio Osorio, J. J. (2004). *El arte de hablar por otro. Los voceros: historias, nociones e ideas*. Anagramas: Rumbos Y Sentidos De La Comunicación, 4(3), 87 - 99. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5234340.pdf>
- Panizza, M. (2021). *Un jugador de equipo: Mateo Sarni, jugador de Aguada y secretario de Basquetbolistas Uruguayos Asociados*. La Diaria. Recuperado de: <https://ladiaria.com.uy/garra/articulo/2021/6/un-jugador-de-equipo-mateo-sarni-jugador-de-aguada-y-secretario-de-basquetbolistas-uruguayos-asociados/>
- Pepe, A. (2011). *Identidad e imagen organizacional. Un recorrido por los artículos anglosajones más relevantes de los últimos veinte años*. Revista Dixit (14), pp. 18-27.
- Percovich, A. (2022). *Mateo Sarni: «Ya perdí la cautela»*. Caras y Caretas. Recuperado de: <https://www.carasycaretas.com.uy/mateo-sarni-ya-perdi-la-cautela-n55804>
- Pimentel, L. (2018). *Volando sobre tierra: investigación sobre el fútbol practicado por mujeres en Uruguay*. [Trabajo Final de Grado]. Universidad de la República.
- Porter, D. (2005). *Basketball: a biographical dictionary*. Greenwood Publishing Group.
- Recarey, F. (2015). *La dimensión cultural en la fusión de dos organizaciones deportivas: Defensor Sporting Club [Trabajo Final de Grado]*. Universidad Católica del Uruguay.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional: gestión y comunicación*. La Crujía.
- Sautu, R. (2005). *Todo es teoría: objetivos y métodos de investigación*. Lumière.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture (Cultura organizacional)*. American Psychologist.

Schvarstein, L. (1991). *Psicología social de las organizaciones*. Paidós.

Señorans, J. (2021). *Hay una historia perdida y oculta en el básquetbol uruguayo*. El blog de Señorans. Recuperado de:  
<https://elblogdesenorans.blogspot.com/2021/07/hayuna-historia-perdida-y-oculta-en-el.html>

Tomaello, F. (2005). *Cómo ser asesor de prensa*. Longseller.

Tous Fajardo, (1999). *Reglamento de baloncesto comentado*. Paidotribo.

Villafañe, J. (1999). *Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide.

Villafañe, J. (1999). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide.

Villafañe, J (2005). *La gestión de los intangibles empresariales*. Comunicação E Sociedade, 8, pp. 101-113. Recuperado de:  
<https://revistacomsoc.pt/index.php/revistacomsoc/article/view/1322/1304>

UNESCO (2012). *Fácil guía 1: Cultura y nuestros derechos culturales*. Oficina de la UNESCO en San Jose. Recuperado de:  
<https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000228345>

Xifra, J. (2008). *Las relaciones públicas*. Editorial UOC. Recuperado de:  
<https://openaccess.uoc.edu/bitstream/10609/112306/8/Las%20relaciones%20publicas%20CAST.pdf>

## **Páginas web consultadas**

<https://www.lacaymca.org/basketball>

<https://www.fiba.basketball>

## **ANEXOS**

### **Pautas de entrevistas a los informantes calificados**

#### **Entrevistado A - Exintegrante de la Comisión Directiva de BUA entre 2020 y 2023**

¿Cómo surgió la BUA?

¿Cómo surgió la idea de que vos seas uno de los referentes de la nueva directiva?

¿Cómo fue el proceso de refundación de la BUA?

¿Desde hace cuánto tiempo está funcionando la actual directiva?

¿Cuándo finaliza el mandato?

¿Cuántas personas - aproximadamente - están integrando en este momento la masa social de la BUA?

¿Son jugadores de las distintas categorías? (LUB, El Metro, LFB)

¿Cómo surge la idea de incorporar a las jugadoras mujeres a la BUA?

¿Cuántas personas están integrando la Comisión Directiva de la BUA?

¿Cómo se comunican entre ustedes?

¿Cuántas personas integran el grupo de WhatsApp que tienen?

¿Cuál es la ventaja y la desventaja que tiene usar un grupo de WhatsApp, en el caso de ustedes como organización?

¿Hay jugadores de las ligas del interior dentro de la masa social?

¿Se han armado comisiones de ligas de Salto o de otras ciudades sin ser Mercedes?

¿Cuándo fue la última asamblea que organizaron?

¿Cuántas personas asistieron a esa asamblea?

¿Cuántas personas llegaron a ir a una asamblea presencial?

¿Fueron las mismas personas a ambas instancias?

Y sobre Zoom, ¿qué ventaja y qué desventaja les ha dado su uso en los últimos tiempos?

¿Cómo fue el asesoramiento recibido por parte de la Mutual Uruguaya de Futbolistas Profesionales para conformar esta nueva etapa de la BUA?

¿Tienen contacto con otras organizaciones de jugadores de otros países?

¿Cómo es la relación que tienen con la Asociación de Entrenadores (ANEBU) y con la Unión Oficial de Jueces Oficiales de Basket Ball (UJOBB)?

La relación entre la BUA y la FUBB, ¿cómo está en este momento?

¿Qué pensás cuando se te dice “ambiente del básquetbol uruguayo”? ¿Qué es lo primero que se te viene a la cabeza?

¿Cómo es la relación de la BUA con la prensa especializada en básquetbol?

En cuanto a la empresa Tenfield, ¿cómo crees que ha sido en estos años su impacto en el básquetbol como cultura?

Con los dirigentes de los clubes, ¿cuál es la relación que ustedes tienen en este momento?

¿Cuál es la imagen del básquetbol uruguayo? Me refiero a esto: si le tuvieras que explicar el básquetbol uruguayo a una persona en el extranjero, ¿qué le dirías?

¿Cuál es la imagen que proyecta actualmente la BUA entre sus afiliados?

Si tuvieras que hacer un análisis FODA de la actualidad de la BUA, ¿cómo sería?

¿Cómo notás el crecimiento de la BUA?

¿Qué desafíos tiene la organización por delante para seguir con su consolidación?

## **Entrevistada B - Exintegrante de la Comisión Directiva de BUA entre 2020 y 2023.**

¿Cómo te vinculaste a la BUA?

¿Con qué estado se encontraron a la BUA cuando ustedes llegaron?

¿Cómo fue el proceso para empezar a reconstruir la organización?

¿Cuántas personas conforman la Comisión Directiva?

¿Cuántos asociados tiene la BUA al día de hoy?

¿Cómo es la forma que tienen para comunicarse internamente entre ustedes en la Comisión Directiva?

¿Cuándo fue la última asamblea que tuvieron?

¿Cuántas personas entraron a la última asamblea?

¿Cuál es la ventaja y la desventaja de usar un grupo de WhatsApp para las actividades de una organización como la BUA?

¿Cada cuánto tiempo se reúne la Comisión Directiva?

¿Cómo es la relación entre ustedes, los miembros de la Comisión Directiva? ¿Qué tipo de trato se tiene?

¿Cuál es la relación que tienen en este momento con ANEBU y UJOB?

¿Cuál es la relación que tienen en este momento con la FUBB?

¿Cuál es la relación que tiene la BUA con la prensa especializada en básquetbol?

Hablando de Twitter, que es una red que se usa mucho en el ambiente del básquetbol uruguayo, ¿cuál es la ventaja y la desventaja que tiene esa red?

Si tuvieras que describir la cultura del básquetbol uruguayo, con sus valores, los defectos, las virtudes, ¿cómo la definirías?

En el básquetbol todo el mundo utiliza el término ambiente, entonces te pregunto, ¿qué es para vos el ambiente de nuestro deporte?

¿Sentís que dentro del básquetbol femenino sigue existiendo una suerte de envidia o mala onda, como había hace algunos años?

¿Cuánto influye la familia en la jugadora que está empezando en formativas?

¿Tiene la madre o el padre de la jugadora mujer la misma cabeza para hablarle a ella con respecto a un jugador varón?

Hablando del tema de la televisión, ¿cómo creés que Tenfield ha ayudado a expandir la cultura del básquetbol, más allá de sus polémicas?

Volviendo específicamente al tema de la BUA, ¿tiene algún beneficio hoy en día ser socio, como tener descuentos en tiendas y eso?

¿Cómo te imaginás a la BUA dentro de cinco años?

### **Entrevistado C - Exintegrante de la Comisión Directiva de BUA entre 2015 y 2020.**

¿Cómo llegaste a formar parte de la BUA?

¿Existieron algunas personas que estuvieron en la BUA antes que ustedes? ¿Cómo fue la transición, por así decirlo, entre ustedes y los referentes de la nueva etapa de la BUA (Comisión Directiva 2020 - 2023)?

¿Cómo fue el diálogo entre los miembros fundadores y tu compañero de equipo y vos como referentes de la refundación?

Cuando estaban ustedes, ¿cuántos miembros había?

¿Cómo era el básquetbol uruguayo en la época donde ustedes tomaron la posta en la BUA?

Volviendo al día de hoy, ¿qué te parece el trabajo que está haciendo la directiva actual?

¿Cómo era la relación con los directivos de la FUBB de ese momento?

Con las organizaciones de los otros estamentos - estoy hablando de UJOB, ANEBU, en su momento de Personal de Recaudación, ¿cómo era el vínculo que tenían con ustedes?

¿Cómo era el vínculo con la prensa en ese momento? ¿Y su relación con las redes sociales?

### **Entrevistado D - Exintegrante de la Comisión Directiva de BUA entre 2015 y 2020**

¿Cómo te empezaste a vincular con la BUA?

¿Cómo fue el vínculo que hiciste con tu compañero de directiva en la etapa anterior de la organización?

¿Tenían diálogo con los jugadores que habían fundado la BUA?

Viéndolo ya desde afuera porque no pertenecés más a la BUA, ¿cómo ves la imagen que ahora mismo está proyectando la organización en el ambiente del básquetbol y el deporte uruguayo?

¿Cómo era el vínculo en la época de ustedes con la FUBB?

¿Y con las organizaciones de los demás estamentos?

Y con los medios de comunicación, ¿cómo era el vínculo en esa época?

¿Ustedes ya manejaban en su momento las redes sociales que actualmente sigue la organización?

¿Quién se encargaba de gestionar la cuenta de Twitter?

¿Manejaban otras redes sociales aparte de Twitter, como por ejemplo Facebook o Instagram?

¿Por qué Twitter tiene una influencia muy grande en nuestra disciplina?

¿Alguna vez tuvieron inconvenientes con usuarios de Twitter? Pregunto porque abundan las cuentas que aparentan tirar una verdad sin filtro sobre el básquetbol.

¿Cómo eran las asambleas de ustedes en su momento?  
¿Había un promedio de personas que asistían a las asambleas?  
¿Eran generalmente siempre las mismas personas o variaban? ¿Cuánto duraban esas asambleas? ¿La duración dependía del tema?  
¿Ustedes tenían en su momento un vínculo con la empresa Tenfield?  
¿Qué opinás sobre lo que ha generado Tenfield en los últimos veinte años con la televisación del básquetbol uruguayo?  
Me contabas que tenés vínculo con el entrevistado A por motivos laborales. ¿Hablan entre ustedes algunas cosas sobre la realidad de la organización?

### **Entrevistada E - Integrante actual de la Comisión Directiva de la BUA**

¿Cómo te vinculaste a la BUA?  
¿Cómo fue tu llegada a la Comisión Directiva actual?  
¿Cómo es la comunicación que actualmente tienen ustedes en la Comisión Directiva?  
¿Cuántas personas integran el grupo?  
¿Habías hablado previamente con alguien de la Comisión Directiva anterior para interiorizarte más al asumir tu cargo actual?  
¿Últimamente es todo por WhatsApp? ¿Han tenido alguna reunión presencial? ¿El grupo de WhatsApp tiene actividad diaria o casi diaria?  
¿Cuáles son los proyectos en los que están trabajando actualmente?  
¿Has hablado con alguna compañera de tu equipo o de los otros clubes del básquetbol femenino sobre la tarea que hace la BUA?  
¿Cómo creés que las jugadoras y jugadores perciben el trabajo que hace la BUA?  
A tu criterio, ¿qué sensación te da la BUA como organización?  
¿Qué creés que le falta a la BUA para lograr tener mayor visibilidad como organización?

## **Entrevistada F - Socia de la BUA**

¿Cómo te hiciste socia de la BUA?

¿Alguna vez fuiste a una asamblea o reunión de ellos?

¿Cuál es la sensación que te da a vos la BUA como organización? Es decir, ¿qué imagen es la que vos percibís de ella?

Con tus compañeras de equipo o con otras jugadoras del femenino que no estén vinculadas a la directiva o referentes de la BUA, ¿hablan sobre el tema del gremio?

¿Seguís a la organización en las redes? ¿En qué pueden mejorarlas?