



Facultad de Ciencias Sociales  
Carrera de Sociología  
Escuela de Sociología

TITULO: “La cualidad de líder del capitán de fútbol para la gestión de confianza en la organización deportiva. Estudio comparativo entre el profesionalismo y el amateurismo”.

Memoria de Grado para optar al Grado de Licenciado en Sociología y

Título Profesional de Sociólogo

DAVID ALEJANDRO ASTORGA CHAMORRO

Profesor Guía: Jorge Chuaqui Kettlun.

Valparaíso, Julio 2019.

Dedicado:

*A todos los jugadores de fútbol, profesionales o amateurs, que perciben la organización deportiva como un espacio de reivindicación de derechos, construcción de vínculos fraternos y de participación colectiva.*

### **Agradecimientos:**

A los capitanes de fútbol profesional y amateurs, que en su cualidad de líderes, facilitaron de su información específica para el desarrollo de esta investigación.

A Gamadiel García y Adán Vergara, futbolistas profesionales y líderes representantes del SIFUP.

Al profesor Jorge Chuaqui Kettlun, quien apoyo este proyecto con especial dedicación.

## Contenido

Introducción.....	9
Capítulo 1: Formulación del problema .....	10
1. Fundamentación .....	10
1.1 CRISIS DE CONFIANZA EN CHILE. ....	10
1.2 DEL MACRO AL MICRO NIVEL ORGANIZACIONAL DEL FÚTBOL: DESDE LA FIFA HASTA LOS CLUBES DE FÚTBOL AMATEUR. ....	12
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION. ....	21
2. OBJETIVOS .....	22
3. RELEVANCIAS.....	23
Capítulo 2: Marco Teórico .....	26
INTERACCIÓN SOCIAL EN EL FUTBOL .....	26
1.1 INTERACCIÓN SOCIAL EN LA VIDA COTIDIANA. ....	26
1.2 INTERACCIONES EN LA ORGANIZACIÓN DEL FÚTBOL.....	28
2. EL FÚTBOL COMO ORGANIZACIÓN FORMAL. ....	32
2.1 ORGANIZACION FORMAL Y PROCESO.....	32
2.2 ESTRUCTURA FORMAL DE UN CLUB DE FÚTBOL: .....	34
2.3 ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO EN EL CAMPO DE JUEGO.....	35
2.4 EL CLUB DE FÚTBOL COMO INSTITUCIÓN .....	37
3. GESTIÓN DE LOS CAPITANES.....	40
3.1 EL CAPITÁN DE FÚTBOL COMO AUTORIDAD.....	40
3.2 EL CAPITÁN DE FUTBOL COMO UN LÍDER.....	43
3.3 LIDERAZGO DE UN CAPITÁN DE FÚTBOL.....	45
3.4 GESTIÓN DE INTERESES .....	48
4. HACIA UN IDEAL DE COMUNIDAD.....	50
4.1 CONFIANZA.....	52
4. 2 COHESIÓN .....	54
Capítulo 3: Marco Metodológico.....	57
1. Tipo de estudio.....	57
2. Tipo de diseño.....	58

3.	Universo y muestra.....	61
4.	Técnicas de producción de la información. ....	68
5.	Técnicas de análisis de la información. ....	73
6.	Calidad del diseño. ....	76
7.	Consideraciones éticas.....	77
Capítulo 4: Análisis de la Información. ....		79
1.	ORGANIZACIÓN FORMAL .....	80
1.1	ESTRUCTURA FORMAL EN EL FÚTBOL: .....	86
1.2	EL CLUB DE FÚTBOL COMO INSTITUCIÓN .....	92
1.3	PROCESOS EN EL FÚTBOL.....	95
1.4	POSICIÓN .....	103
1.5	ROLES EN EL FÚTBOL .....	106
2.	EL CAPITÁN COMO AUTORIDAD .....	111
2.1	EL “BRAZALETE” COMO SIMBOLO DE AUTORIDAD FORMAL. ....	113
2.2	EL CAPITÁN COMO UN LÍDER .....	116
2.3	LIDERAZGO.....	119
3.	GESTION DE INTERESES, CONFIANZA Y COHESION .....	122
3.1	INTERESES OBJETIVOS DEL SIFUP .....	123
3.2	ANTAGONISMOS EN EL SISTEMA INTERNO .....	125
3.3	EI ROL DEL CAPITAN PARA LA COHESION GRUPAL .....	130
3.4	CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN EL EQUIPO .....	134
3.5	ANTAGONISMOS CON EL SISTEMA EXTERNO AL GRUPO DE JUGADORES ...	138
3.6	EI ROL DEL CAPITAN PARA LA CONSTRUCCION DE CONFIANZA INSTITUCIONAL. ....	144
3.7	CONFLICTOS CON LA ASOCIACIÓN: .....	146
3.8	HACIA UN IDEAL DE COMUNIDAD .....	149
CONCLUSIONES .....		153
BIBLIOGRAFIA: .....		166
ANEXOS.....		170
	Pauta estándar de Entrevista. ....	170
	ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL DEL FUTBOL EN CHILE.....	171

INDICE DE CUADROS.

Ilustración 1.....	65
Ilustración 2.....	67
Ilustración 3.....	171
Ilustración 4.....	172

## **RESUMEN.**

Esta investigación de enfoque cualitativo pretende conocer las prácticas culturales de la comunidad de futbolistas en general y de los capitanes de fútbol en particular, indagando en la interacción social que se da dentro de este grupo humano, así como las interacciones que se dan con otras personas anexas al gremio de futbolistas pero que pertenecen al mundo del fútbol y su organización (cuerpo técnico, dirigentes, directivos, administrativos, asociaciones deportivas, etc.). A través del carácter holístico de este enfoque se podrá analizar la relación existente entre la “organización del fútbol” y la sociedad.

Al entrevistar a los sujetos de investigación se indagará en el sentido que éstos dan a sus experiencias, actitudes, costumbres, creencias, pensamientos y reflexiones. Estos entrevistados participantes son “capitanes” de un equipo de fútbol, de las categorías profesional o amateur; y guardan un conocimiento cultural de suma importancia para esta investigación; “las cualidades y acciones de un capitán”, pues su experiencia, sus conductas, sus visiones, sus significados, sus códigos y su interacción, son apreciables, para que, a través de la entrevista semiestructurada, se pueda recolectar y analizar los datos. Así el investigador puede explicitar aquel bagaje cultural que poseen los capitanes de fútbol como representantes y líderes de una organización deportiva de fútbol. De esta manera se podrán describir detalladamente las situaciones, eventos, interacciones y comportamientos observables, en la cultura organizacional del fútbol profesional y amateur de Chile.

Mediante esta investigación se pretende describir el rol que asumen los capitanes de fútbol más allá de lo deportivo, dando énfasis al liderazgo, al rol social que asumen como líderes, representantes y gestores de confianza en la organización deportiva y su entorno, profundizando en los aspectos subjetivos e intersubjetivos que se desarrollan en la estructura organizacional de una institución deportiva,- como lo es un club de fútbol-, siendo relevantes las interacciones que se desenvuelven dentro de este grupo humano.

Palabras Claves: Fútbol, Interacción, Interdependencia, Confianza, Cohesión Social, Asociación y Comunidad.

## **KEY WORDS**

This qualitative focused research aims to know the cultural practices of the community of soccer players in general and soccer captains in particular, exploring into the social interaction that happens inside this human group, as well as the interactions that occur with other people attached to the soccer player's guild but belong to the world of soccer and its organization (technical body, leaders, managers, administrative, mass media, sports associations, etc.). Through the holistic natures of this approach, the relationship between the "soccer organization" and society can be analyzed.

When interviewing the subjects of research, they will be investigated in the sense that they give their experiences, attitudes, customs, believes, thoughts and reflexions. These interviewed participants are "captains" of a soccer team, in professional or amateur categories; and keep a cultural knowledge of great importance for this investigation; "the qualities and actions of a captain", because his experience, behavior, visions, meanings, codes and his communication, are appreciable, so that through the semi-structured interview, the data can be collected and analyze, and the researcher explains the cultural baggage that soccer captains possess as representatives and leaders of a sport soccer organization (professional or amateur club). In this way, situations, events, interaction and observable behaviors can be described in detail, in the organizational culture of professional and amateur soccer in Chile.

This research aims to describe the role assumed by soccer captains beyond the sporting and technical giving importance to the leadership, to the social role that assumed as leaders, representatives and trust managers in the sports organizations and its environment, deepening in the subjective and intersubjective aspects developed in the organizational structure of a sport institution, as in soccer club, being interactions relevant involved inside this human group.

Key words: Soccer, Interaction, interdependence, trust, social cohesion, association and community.

## **Introducción.**

El mundo del fútbol es un gran sistema en sí mismo. En él participan distintas organizaciones y distintos individuos que se involucran y se relacionan en cuanto a intereses comunes y específicos, en torno a la esfera de este deporte ya sea como profesión o afición.

El fútbol profesional, constituye un espacio de trabajo remunerado, por lo tanto, ese carácter laboral exige la participación del mercado y un orden jurídico correspondiente. Actualmente el nivel de profesionalización y comercialización han convertido el fútbol en un festín para las grandes empresas, las multinacionales, la publicidad, el show mediático, y para la acumulación de grandes cantidades de capital en manos de unos pocos. Por otro lado, encontramos el mundo del fútbol aficionado u amateurs. El término amateur se aplica a todo aquello que se realiza sin un carácter de ejercicio profesional económico, básicamente se refiere a la persona que obra por vocación.

El fútbol profesional y fútbol amateurs, son dos esferas con distintas cualidades en las cuales se cobijan grupos de personas, con ciertos rasgos específicos y cierta movilidad particular, en torno a la pasión del fútbol. En este medio, existen personas encargadas de la dirección de un club como organización (presidentes, dirigentes y administrativos) y de la dirección de un grupo de jugadores de fútbol (director técnico o capitán). Esta investigación corresponde a un estudio comparativo de la organización formal del fútbol chileno entre sus ámbitos profesional y amateurs. A través de las interacciones del sujeto de estudio (el capitán de un equipo de fútbol) se pretende indagar en las relaciones que se producen en el interior y en el entorno de la organización deportiva.

El fútbol puede ser entendido, analizado y estudiado desde múltiples dimensiones, sin embargo, para esta investigación es necesario entenderlo como un fenómeno social de dinámicas interrelacionales, en un espacio específico y dentro de unos márgenes de tiempo acotados, (duración del juego, duración de los entrenamientos, reuniones, procesos deportivos, momentos de cohesión grupal, etc.).

# Capítulo 1: Formulación del problema.

## 1. Fundamentación

### 1.1 CRISIS DE CONFIANZA EN CHILE.

Actualmente en Chile existe una crisis de confianza a nivel sistémico e institucional, la cual va en aumento, debido a los hechos ocurridos con instituciones tales como los partidos políticos, el congreso, el poder judicial, la iglesia católica, municipalidades, medios de comunicación, carabineros, escuelas o liceos, universidades, etc., desconfianza sistémica e institucional, que sin duda tienen sus efectos perjudiciales en las relaciones interpersonales, en pequeños grupos, organizaciones, o espacios de convivencia.

*“Chile se ubica dentro del 30% de los países con menor confianza social del mundo, siendo el 5° más desconfiado de Latinoamérica y el más desconfiado, junto con México, de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La confianza social ha disminuido en los últimos 20 años, pasando de un 22% en el año 1990 a un 12% en 2011.”* (Reporte de Confianza, Universidad Católica, 2015).

El fútbol es un espacio de organización y convivencia, pero también es una gran industria, allí la acumulación y transacción de capital es enorme, la FIFA es la organización que tiene el monopolio a nivel mundial y bajo la cual se rigen todos los países del mundo. En Chile específicamente la organización formal está regulada por la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), de la cual depende inclusive la Asociación Nacional de Fútbol Amateurs (ANFA), aunque correspondan a contextos o ámbitos distintos de la actividad.

La ANFP tiene un historial negligente en cuanto a sus prácticas administrativas, sin embargo el último escándalo público en la que se vio envuelta tal administración, según los medios oficiales de comunicación, datan del año 2016, cuando salieron a la luz pública diversas acusaciones de malversaciones, fraudes financieros y tráfico de influencias en la misma cúpula organizativa de la ANFP, hechos que fueron puestos a disposición de los tribunales competentes, para determinar responsabilidades para los involucrados. Todos estos asuntos, tienen de una u otra forma repercusiones a nivel micro en los distintos clubes de fútbol pertenecientes a esta organización. Estos escándalos financieros de corrupción y cohecho en los que se han envuelto muchas instituciones ligadas al fútbol, en la práctica,

ya no sorprenden ni son novedad, cuando el mismo máximo símbolo organizativo de fútbol a nivel mundial (FIFA), tiene un historial oscuro, donde algunos altos directivos y representantes de la organización, se han vinculado con las mafias y los sobornos, en distintos países.

Por lo tanto, la situación relacional en el entramado organizacional del fútbol, es de magna importancia en esta investigación, haciendo un hincapié en el aumento de desconfianza a nivel sistémico e institucional, intentaré analizar las relaciones interpersonales que se configuran en las instituciones de fútbol, a través de los significados de los capitanes como sujeto de estudio. En estas instituciones de fútbol, independiente del club u organización que representen, podremos analizar las situaciones y relaciones vinculadas al estudio de la “confianza” que existe entre sus miembros, con el objetivo de sistematizar las experiencias y la información recogida, para ir limpiando camino y acercándonos desde una perspectiva sociológica, a la comprensión de la confianza como un constructo social.

Actualmente en Chile la desconfianza es un tema que se ha naturalizado socialmente, ya que ha penetrado sigilosa y cautelosamente entre nosotros, instaurándose entre las relaciones cotidianas a las que estamos expuesto, y una vez instalada de manera naturalizada, también la legitimamos, nos acostumbramos a la individualización y a la segregación, ignoramos el valor que tiene la confianza al momento de cumplir proyectos y trabajos en conjunto.

*“En este contexto, se tienden a potenciar los logros individuales más que los grupales, reforzando la confianza en el propio esfuerzo y desconfianza en las acciones que realizan los demás y desvalorizando el trabajo en equipo y la participación en la sociedad. Por lo mismo los bajos índices de participación, en el ámbito social y/o político, se pueden explicar por la desconfianza de los chilenos a unirse con extraños para el cumplimiento de metas comunes.”* (M. Sandoval, 2011, pp. 161)

Todas estas problemáticas que se dan a nivel interpersonal e institucional están relacionadas recíprocamente con el contexto social, en donde individuo, organización/institución y sociedad, están siendo afectados elemental y conjuntamente por la crisis de confianza, lo que impide avanzar en proyectos colectivos, organizacional y laboralmente.

## **1.2 DEL MACRO AL MICRO NIVEL ORGANIZACIONAL DEL FÚTBOL: DESDE LA FIFA HASTA LOS CLUBES DE FÚTBOL AMATEUR.**

### *1.2.1 FUTBOL PROFESIONAL:*

La Federación Internacional de Fútbol Asociación (FIFA) fundada el 21 de mayo de 1904, como institución que rige las federaciones de fútbol en todo el mundo, que además, organiza la Copa Mundial de Fútbol y otros campeonatos internacionales en distintas categorías y ramas a nivel global, ha impuesto una dirección uniforme a seguir del fútbol mundial, donde actualmente se privilegia la mercantilización de la actividad deportiva, en medio del gran negocio de las transnacionales, generando profundos cambios que son difíciles de percibir a simple vista. Dado que nos encontramos insertos en un mercado futbolístico global que se está articulando de manera compleja y apremiante con las distintas realidades locales nacionales, el fútbol espectáculo se vuelve el escenario perfecto para el desenvolvimiento de las grandes transnacionales que operan de acuerdo a sus intereses mercantiles específicos. En este fútbol mercado, de figuras deportivas y de transacciones enormes de dinero, las dirigencias locales del fútbol chileno se han esforzado por incorporarse al mercado global.

*“Con ello se han producido repercusiones importantes sobre el mercado interno. A pesar de que éste no se ha abierto totalmente (subsisten, por ejemplo, restricciones como el número posible de jugadores extranjeros en los equipos nacionales), se ha generado una cierta homologación del nivel de remuneraciones de un segmento de los jugadores, produciendo un efecto general de encarecimiento de los costos para un fútbol nacional incapaz de generar los recursos internos necesarios siquiera para financiarse.”*  
(Compilado Alabarces, Eduardo Santa Cruz A., Fútbol y nacionalismo de mercado en el Chile actual, 1998-2000, p.216)

En Chile las competencias internas del fútbol profesional, son bastante divergentes, hay un pequeño “grupo selecto” de clubes que recaudan la mayor parte de ingresos económicos del mercado, este grupo de clubes de elite está constituido por Universidad de Chile, Colo-Colo y Universidad Católica, estas instituciones son los tres clubes con más títulos

obtenidos a lo largo de la historia de las competiciones de fútbol profesional en el país, lo que provoca una mayor adherencia del público y también de socios comprometidos con esas instituciones. Mientras que por otro lado el resto de los clubes están marginados a los esfuerzos institucionales para generar mayores ingresos sólo para mantenerse dentro del profesionalismo. Por ende, existen diferencias económicas sustanciales y muchos clubes se encuentran en una permanente crisis económica, por ejemplo, lo ocurrido el año 2016 con el Club Deportes Concepción (desafiliado del profesionalismo por inviabilidad financiera), o lo que ha ocurrido con otros tantos clubes que tienen que lidiar con las constantes crisis institucionales de insolvencia económica, sueldos impagos, derrotas deportivas y malas prácticas de los dirigentes.

Actualmente la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP), se encarga de la organización de los campeonatos de fútbol profesional en nuestro país, su figura jurídica corresponde a una corporación de derecho privado, que es distinta e independiente de los clubes que la constituyen. La ANFP es parte de la Federación de Fútbol de Chile (FFCh), y se relaciona con el Comité Olímpico de Chile (COCh), la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol) y la Fédération Internationale de Football Association (FIFA), acatando de ésta última sus estatutos, reglamentos y reglas del juego promulgadas por la International Board F.A. Dicha Asociación de fútbol profesional tiene la facultad del resguardo deportivo y correccional sobre todos los clubes que la conforman, actuando como órgano controlador de esos mismos clubes. La ANFP como ente rector y organizador de los torneos nacionales, distribuye el fútbol profesional en tres categorías que son; los campeonatos de *Primera División*, *Primera B* y *Segunda División Profesional*, dentro de las cuales participan en total 44 clubes de fútbol profesional asociados, 16 en Primera División, 16 en Primera B, y 12 en Segunda División Profesional, a partir del 2016 (<http://www.anfp.cl/clubes>, 2016).

Otra Normativa relevante al manejo de la ANFP con los clubes profesional, es la “Licencia de Clubes de Fútbol Profesional para Competencias Nacionales”. El objetivo de esta licencia es regular su obtención, estableciendo requisitos concretos en el ámbito del orden jurídico deportivo, de infraestructura, de administración financiera. Además, se fijan estándares mínimos para que puedan participar en las competencias de carácter nacional.

En Chile antiguamente prevalecía el modelo de corporaciones sin fines de lucro, el cual se vio cuestionado a partir de la caída de la industria alrededor del año 2.000. Luego a partir

del año 2.002 los clubes chilenos tuvieron que hacer cambios internos en su estructura, lo que conllevó a que se constituyeran bajo el sistema de Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales (SADP) consecuentemente con los nuevos estatutos de la ANFP, con el fin de que la industria diera un salto de calidad promoviendo su recuperación. Las Sociedades Anónimas, era el remedio resolutivo para los males que aquejaban a la administración del fútbol chileno. Cabe destacar que, *“Según la ley existen dos tipos de sociedades anónimas, las cerradas y abiertas. Las primeras son administradas por un grupo de accionistas, quienes designan a un gerente general, el que recibe un sueldo y se encarga de rendir cuentas a los dueños del club. En cambio, las segundas son aquellas que se manejan a través de la bolsa de comercio, de modo que los antecedentes financieros se hacen públicos.”* (Jofre, Oscar, 2014, pág. 11).

Debido a lo anterior los resultados deportivos no son la única medida que evalúa el desempeño de un club, ya que se han incorporado desde Europa lógicas nuevas en la administración. Dentro de estos esquemas surge la habilidad para generar nuevos ingresos económicos a un club, desarrollando una intensa actividad comercial cuyo óptimo funcionamiento requiere necesariamente organizaciones altamente profesionalizadas en sus estructuras internas, para de esta manera responder eficientemente a los clientes y su entorno. *“La complejidad que han alcanzado las funciones y las actividades a desarrollar obliga a plantearse la incorporación de profesionales preparados para la gestión específica de este tipo de entidades. No se puede manejar un club que alcance estas dimensiones en plan aficionado y sólo con buena voluntad. Se necesita una creciente planificación de las actividades, una formalización de procedimientos y reglas, una mayor concreción de los roles y funciones, una adecuada coordinación entre áreas y un proceso establecido para la toma de decisiones, todo ello con el objetivo de conseguir una mayor eficacia y eficiencia en la gestión del club.”* (Gómez, Martí y Opazo, 2008, p. 2)

Los clubes chilenos con mayores ingresos económicos y mayor sustento administrativo en sus estructuras internas, han imitado el modelo europeo de mejor manera, planteándose nuevos desafíos en los procesos de profesionalización y comercialización en las organizaciones deportivas, además hoy en día los clubes chilenos en sus estructuras administrativas internas necesitan una mayor racionalización de las operaciones y hacia el exterior un adecuado manejo con el entorno social.

En la actualidad nos encontramos en la ANFP con un escenario desfavorable a nivel organizacional del fútbol chileno, ya que existe una profunda crisis administrativa que se destapó con el gran escándalo económico de malversaciones y fraudes en la Asociación Nacional de Fútbol Profesional de Chile (ANFP) bajo el comando de la directiva de Sergio Jadue, quien fue presidente de esa misma institución y además fue segundo vicepresidente de la Confederación Sudamericana de Fútbol (Conmebol). Durante el año 2015 tras verse involucrado en casos de corrupción en la FIFA, renuncia a sus cargos de dirigente y se refugia en Estados Unidos, para evitar cualquier persecución judicial en Chile a través de los tribunales correspondientes. Todos los hechos que salieron a la luz pública desde aquel entonces, han incrementado una desconfianza sistémica, institucional e interpersonal en torno al fútbol.

Pero los problemas administrativos en el fútbol chileno tienen una larga data, a lo largo de las diversas competencias organizadas por la ANFP, han existido históricamente problemáticas entre esta asociación, con diferentes clubes y también con los futbolistas profesionales. La instancia jurídica que defiende a los futbolistas profesionales frente a estos casos es el Sindicato de Futbolistas Profesionales (SIFUP). Las gestiones realizadas por el SIFUP a partir de su constitución legal en 1965, han sido empeñosas para el reconocimiento legal de parte del Estado, y además se han enfrentado en reiteradas ocasiones con la ANFP, debido a las irregularidades administrativas, problemas de regulación y fiscalización. Se han realizado varias huelgas a lo largo de la historia del fútbol chileno, donde los futbolistas profesionales han decidido parar sus actividades. Las más importantes fueron en agosto del año 2002, dos huelgas consecutivas que terminaron con la destitución de Reinaldo Sánchez quien era presidente de la ANFP en aquella época (D. Díaz, 2014). Actualmente, el sindicato se rige por el “Estatuto Laboral del Futbolista Profesional Chileno” que se publicó en el Diario Oficial el 25 de abril de 2007 y entró en vigencia el 1 de junio ese mismo año. En este estatuto se definen, conceptos, derechos y obligaciones, tanto de parte de los clubes como de los futbolistas. La Ley 20.178 que regula la relación laboral de los deportistas profesionales y trabajadores que desempeñan actividades conexas y también el Código del Trabajo en su capítulo II de los Contratos Especiales, definen las normativas jurídicas en las que se apoya el Sindicato de Futbolistas Profesionales. (Fuente: <https://sifup.cl/>)

Es de gran relevancia la función que cumple el SIFUP, pues si no existiesen instancias movilizadoras como ésta, el poder de los dirigentes y empresarios sobre las decisiones del fútbol profesional chileno, sería de mucha más cuantía, poniendo en riesgo la estabilidad laboral de los jugadores. Esta organización sindical reúne a los representantes de cada club a lo largo de Chile en “Asamblea de Capitanes”, donde se discuten los problemas contingentes que se suscitan por malas prácticas de dirigentes o administrativos en los clubes y la ANFP principalmente.

### 1.2.2 FUTBOL AMATEURS:

En el fútbol Amateur no corren grandes cantidades de dinero como en el profesionalismo, y tampoco está muy desarrollada la mercadotecnia ni la mercantilización de la industria en el fútbol amateur. Si bien se reconoce un “apoyo” de organismos privados y públicos, los logros alcanzados por la ANFA (Asociación Nacional de Fútbol Amateur) han sido básicamente el fruto del esfuerzo de sus propios miembros, que se han preocupado del aspecto técnico, administrativo y financiero, para dar cumplimiento a la misión central del desarrollo masivo del deporte, que significa para las autoridades deportivas una de las motivaciones trascendentales.

Aunque la ANFA y la ANFP integren la Federación de Fútbol de Chile (FFCh) de manera igualitaria, hoy en día en la práctica, se observa que el amateurismo (ANFA) y el fútbol profesional (ANFP) están muy segregados e individualizados. El origen de esta distancia fue cuando *“Al comenzar la década de 1930 los cientos de clubes y ligas amateurs estaban liderados por la Federación de Fútbol de Chile, inscrita en la FIFA desde el 31 de diciembre de 1912. Tras surgir la Liga Profesional, donde los jugadores cobrarían un sueldo por jugar y habría transferencias remuneradas por el traspaso de jugadores de un club a otro, los clubes profesionales se organizaron en la Asociación de Football Central, que en 1951 se denominaría Asociación Central de Fútbol. Al mismo tiempo, los clubes amateurs se organizaron en la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile, siendo ambas instituciones miembros de la Federación de Fútbol de Chile”*

(<http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-95696.html>).

En aquella Federación de Fútbol de Chile, existía un Departamento Amateur, el cual se exterioriza para direccionar un orden autónomo y derivar ciertas funciones en un organismo distinto a la Federación, aunque dependiente. Así surge entonces la Asociación Nacional de Football Amateur (ANFA) el 5 de diciembre de 1952. Al crear y legalizar sus propios estatutos, se reemplaza la palabra inglesa “Football”, inscribiéndose de esta manera como Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA) el 7 de mayo de 1957. El objetivo de esta organización era consagrarse de manera autónoma, para lo cual realiza su tramitación de personalidad jurídica, otorgándosele los recursos jurídicos de obtención el 15 de enero de 1958. Luego en 1977, con su nombre extendido como Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile –ANFA- se crea la primera Asociación Regional de Atacama, con el objetivo de acercar a las Asociaciones locales a un centro *común*. Así hasta el día de hoy la ANFA, se extiende a lo largo de todas las regiones de Chile, en donde las propias localidades se atienden en primera instancia a los órganos regionales, que están reglamentados y direccionados bajo los Estatutos de la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile.

El Patrimonio de la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile (ANFA), es relevante a nivel nacional, prestando un gran apoyo durante la semana a la comunidad a través de los distintos establecimientos educacionales y organismo de participación. La infraestructura patrimonial se adquiría mayoritariamente a través del Sistema de Pronósticos Deportivos Polla Gol, pero hoy en día esos recursos han disminuido notoriamente, esto debido a la proliferación de los variados juegos de azar, que han perjudicado los recursos que se obtenían de la Polla Gol para el Fútbol Amateur a nivel nacional.

La ANFA se compone de 15 Asociaciones Regionales, 328 Asociaciones Locales, 3.716 Clubes Deportivos de Base y 993.382 futbolistas varones y damas los que dan vida a la Organización Deportiva más grande del país. *“Por consiguiente ANFA posee un Mercado Potencial Diario de 2.800.000, algo así como el 25% de los habitantes del país. En lo que respecta a la función Directiva, su número es superior a las 42.000 personas que diariamente colaboran Ad Honorem en las actividades del Fútbol Amateur a nivel Nacional, Regional, Local, etc.”* (ANFA, 2016, <http://www.anfachile.cl/institucional/>).

La ANFA tiene atributos de autoridad de carácter local, regional y nacional, regula y controla las competencias de Cuarta y Tercera División, categorías obligatorias para todos aquellos clubes que pretenden llegar al profesionalismo. Por otro lado, la ANFA también dicta las pautas de los Torneos de Fútbol Femenino, y a nivel nacional de Selecciones; Infantiles, Juveniles, Adultos y Seniors.

En cuanto al ámbito Regional, las “Asociaciones Regionales” representan el conjunto de Asociaciones Locales y sus funciones son principalmente fiscalizar, controlar e informar al Directorio Nacional de los movimientos de las Asociaciones Locales, en el aspecto deportivo y administrativo. Los financiamientos de sus actividades dependen en gran medida de los recursos que se obtienen de las respectivas Regiones a través de una tributación anual de Asociaciones y además de los aportes que entrega la ANFA de sus propios fondos. Antiguamente eran trece Asociaciones Regionales (desde 1974 al 2007), pero hoy en día con el cambio de las divisiones territoriales, son quince las Asociaciones Regionales (del 2007 en adelante), las cuales realizan anualmente Campeonatos Regionales en las Categorías de; Infantiles, Juveniles, Adultos y Seniors; además efectúan las eliminatorias de las Competencias Nacionales en dichas categorías.

La Asociación Local, se refiere a la unidad que agrupa a los distintos Clubes (8 como mínimos) con cuatro series en cada categoría de adultos, juveniles e infantiles, organizando en periodos anuales torneos entre los afiliados según las normas que dictan los Reglamentos y Estatutos de ANFA. Todas estas Asociaciones Locales deben contar con sus Personalidades Jurídicas Vigentes, es un requisito fundamental para que sean incorporadas en la ANFA.

El Club es la institución base que se encarga de realizar actividades deportivas en beneficio de sus socios que son los jugadores dentro del marco reglamentario de la ANFA. Cada Club tiene independencia de funcionamiento en su estructura interna, y sólo para efectos competitivos se relaciona con su Asociación Local.

El Club de Fútbol Amateur corresponde a una organización social formal, que agrupa a distintos individuos de un sector de la sociedad, ya sea una región, una ciudad, una comunidad, un barrio, etc. Es una entidad sin fines de lucro y se destaca por su idiosincrasia particular de organización deportiva menos compleja que la del fútbol profesional. *“En todo caso, un factor clave que está en la base de las representaciones de*

*cualquier tipo es el hecho de que los clubes deportivos constituyen organismos sociales análogos a otros de carácter sindical, vecinal, escolar, cultural, etc. Es decir, se constituyeron como asociaciones voluntarias surgidas de la base social y la vida cotidiana de pequeños grupos.... el club sigue siendo propiedad de quien quiera integrarlo o seguirlo.”* (Eduardo Santa Cruz A., Fútbol y nacionalismo de mercado en el Chile actual, p.200).

Según el recorrido señalado anteriormente, por un lado, desde la cúspide de la jerarquía estructural (FIFA) hasta la alta jerarquía del Fútbol chileno en la ANFP, y en cada club de fútbol profesional. Y por el otro, desde la ANFA hasta los clubes de fútbol amateurs, existen problemáticas principalmente con el financiamiento, la administración de recursos y decisiones de los dirigentes, cuyos principales efectos en todos estos casos, recaen sobre los futbolistas profesionales y amateurs en su amplia gama y distinciones particulares. Es una estructura relacional cuyas consecuencias se deberían a que son instituciones interdependientemente conectas de una u otra forma bajo la misma lógica competitiva del mercado capitalista, en donde se benefician unos pocos que tienen más acceso a la tramitación de capitales, al manejo de información y manipulación de dinero y en donde los más afectados son la mayoría de futbolistas profesionales y amateurs no pertenecientes al grupo selecto de clubes de élite.

La desconfianza en este tipo de instituciones fluye en casi todas las instancias organizacionales desde el profesionalismo hasta el amateurismo, repercutiendo perjudicialmente sobre los jugadores de fútbol, para los cuales en el caso del fútbol profesional es una fuente de ingreso económico familiar, y para el caso del fútbol amateurs, en casos específicos también lo es, pero mayoritariamente allí es una fuente asociativa de vínculos comunitarios a través de la práctica deportiva.

El camarín de fútbol, el campo de juego (cancha) y los despachos de los recintos deportivos, son el entorno observable, y allí se focaliza la investigación en la figura del capitán como potencial gestor de la confianza interpersonal, capaz de administrar recursos humanos, siendo protagonista a través de su cualidad de líder para la posible construcción social de confianza en el grupo de jugadores y en la institución que representa.

Según Villarejo (2010), Una de las grandes preocupaciones en los clubes de fútbol profesional suele ser la distancia que a veces se produce entre la parcela deportiva y las

oficinas de la entidad (administración). El equipo y el club deben ir en la misma dirección, estar coordinados, pero ocurre a menudo que la distancia física da pie a malentendidos y a que el mensaje se disperse por el camino. Lo ideal sería que las oficinas y los funcionarios de una entidad compartieran espacio físico en una misma zona con los deportistas. De esa forma se generaría una mayor complicidad entre los empleados de la empresa u organización deportiva y se afianzarían “las relaciones de confianza”. Sobre todo, porque los Recursos Humanos (de uno y otro lado) son parte fundamental para el crecimiento de un club. En ese papel de correa de transmisión y de unión de voluntades entre equipo y club, se asoman los capitanes como elementos indispensables, resultan imprescindibles a la hora de mantener una comunicación interna ideal. Como en cualquier otra empresa, antes de abordar la comunicación externa debería abordarse y tener clara la interna. En caso contrario, se perderá mucho tiempo por el camino. (Villarejo, 2010, Pp.48)

*“La gestión de Recursos Humanos es un factor interesante en la dirección de grupos deportivos...Los Capitanes vertebran, desempeñan una labor especialmente determinante en los clubes donde ellos son testigos de la historia de una entidad. Entre sus funciones esta transmitir valores y expandir la identidad del club. Todos los equipos no son iguales. Cada uno tiene sus matices, su idiosincrasia, su manera de entender el fútbol.”* (Prologo Vicente del Bosque, en Villarejo 2010, pp. 9)

Considerando que todos los clubes deportivos tienen sus propias estructuras internas y sus propias dinámicas organizacionales, y además existen distintos contextos socioeconómicos en su entorno, entonces la confianza allí, ¿Cómo se construye socialmente?

Para responder esto, se observará el desarrollo de la gestión de personas dentro de los equipos de fútbol profesional y amateur de la Quinta Región de Valparaíso y la Región Metropolitana de Chile. A través de los capitanes de fútbol (sujeto), cuyo rol formal de autoridad dentro de la organización deportiva, los impulsa a interactuar constantemente con el grupo de futbolistas, administrativos y con otras instancias organizacionales del fútbol chileno. *“El capitán es un hombre incuestionable que va influir sobre los demás como modelo. Es quien recoge la confianza de los compañeros para hablar en una reunión.”* (Xabier Azkargorta en Villarejo, 2010, p. 139).

La potencial gestión de confianza a través de la interacción grupal, institucional y con el entorno social de los clubes, constituyen el objeto de esta investigación.

### **1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION.**

Frente a la problemática antes mencionada surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo el capitán de fútbol se construye como un potencial líder y gestor de confianza organizacional dentro de su club, para impulsar la cohesión grupal frente a otras instancias organizacionales como las asociaciones?

## **2. OBJETIVOS**

### *2.1 Objetivo General:*

Describir cómo los capitanes de un equipo de fútbol se construyen como potenciales líderes que gestionan confianza y cohesión a través de las interacciones que se dan dentro de la organización deportiva de un club y con otros tipos de instancias organizacionales del medio futbolístico (Asociaciones), en la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana de Chile. Durante el periodo en que ejercen activamente su autoridad formal como capitanes.

### *2.2 Objetivo Específicos:*

- 1- Describir el rol que cumple el Capitán de fútbol como potencial gestor representativo en la construcción de confianza dentro el campo de juego en el equipo de fútbol.
- 2- Describir el rol que cumple el Capitán de fútbol como potencial gestor representativo en la cohesión grupal y construcción de confianza fuera del campo de juego, específicamente en las interacciones con dirigentes y personal administrativo de un club o asociación de fútbol.
- 3- Describir el rol que cumple el Capitán de fútbol como un potencial líder en la gestión de intereses frente a otras instancias organizacionales, específicamente en las interacciones con Sindicatos, Organizaciones comunitarias y Asociaciones de fútbol.

### 3. RELEVANCIAS.

Desde la década de 1950 se viene acrecentando el número de investigaciones en Ciencias Sociales respecto a las *organizaciones*, de todos los temas investigados el más relevante es la “estructura organizacional”, sin embargo, la bibliografía sobre organizaciones deportivas es bastante escasa. Para esta investigación no sólo es importante la estructura en sí mismas, sino también es de relevancia las consecuencias que dicha estructura tiene sobre el desempeño de las personas, sobre su psicología y su movilidad social. El estudio comparativo entre el profesionalismo y el amateurismo que se realiza en esta investigación tiene una **relevancia teórica** novedosa, ya que el fútbol se configura como un espacio de organización de voluntades, de asociación y de relaciones interpersonales que va en aumento estructuralmente en todos sus niveles. En Chile no hay estudios o investigaciones que hagan referencia a las estructuras organizativas internas de los Clubes, sin embargo, como se propone hipotéticamente en esta tesis, es muy probable que las mismas problemáticas estructurales a nivel profesional (negligencias administrativas), se reproduzcan en el fútbol amateurs, bajo otras condiciones y otros contextos socioeconómicos. Hemos sido testigos como la construcción social del fútbol a lo largo de la historia como deporte ha sido de alguna manera relacionada directa o indirectamente con ese tipo de hechos que en la práctica suelen traer como consecuencia la desconfianza interpersonal, institucional y sistémica.

Actualmente la confianza es un tema con bastante presencia en los trabajos e investigaciones de las distintas disciplinas de las ciencias sociales, pese a ello es un tema que requiere mucho más desarrollo y reflexión ya que tiene algunas debilidades sobre todo en cuanto a su medición. Según el Latinobarómetro (2010), la confianza es uno de los indicadores más críticos de análisis de la democracia. Por lo tanto, la **relevancia metodológica** de esta investigación, apunta a ser un sustento para el análisis cualitativo en las organizaciones deportivas en particular y en las organizaciones formales en general.

Presentamos en esta investigación la comunidad como un ideal a conseguir por los equipos y grupos de trabajo en la organización deportiva. En Chile actualmente el concepto de comunidad está debilitado, la individualización que acarrea el capitalismo, genera una retracción social de las personas, también existen profundas transformaciones culturales

donde se incrementan las dificultades de convivencia en lo cotidiano, se diversifican los modos de vida traduciéndose en una diversidad disociada. Todo ello genera un escenario comunitario desfavorable, que nos desafía a una mayor cohesión social a través de relaciones de confianza más fuertes y duraderas, para poder reconocernos en un nosotros común, y así poder optar a vías de empoderamiento cívico.

Considerando que la organización formal del fútbol chileno se manifiesta como un espacio de asociación de voluntades y como una institución en la que participan profesional y amateurmente millones de personas. Este es un espacio potencial para el fortalecimiento de vínculos entre los individuos, la gestión de intereses, la construcción confianza, la participación ciudadana, etc. Todos elementos fundamentales para el desarrollo de procesos sociales que configuren una sociedad integra y cohesionada.

Más allá de los diferentes tipos de asociativismo en el fútbol, los jugadores deben estar organizados en una colectividad y no individualmente. Como es el caso de los futbolistas profesionales, que están organizados colectivamente en el SIFUP. En cambio, en el ámbito amateurs los jugadores de fútbol no están organizados colectivamente, no existe una instancia colectiva que los organice y represente. Esto se manifiesta como un desafío para la investigación presente, ya que con los resultados obtenidos se creará un artículo de fácil lectura puesto a disposición del público a través de distintos medios de comunicación. Además, con la presentación audiovisual de la investigación, se podrá presentar el estudio en los distintos espacios públicos de discusión sobre la realidad del fútbol profesional y amateurs. La **relevancia práctica** por lo tanto consistirá en acercar este conocimiento a distintos espacios de organizaciones civiles, públicas y privadas, en donde se requiera una mayor profundización sobre las problemáticas planteadas para incentivar en dichos espacios una reflexión y una co-construcción de posibles soluciones.

Se eligió como objeto de estudio a distintos clubes de fútbol, profesional y amateur, pertenecientes a la V Región de Valparaíso y la Región Metropolitana de Chile. Con ello se advierte que son claros ejemplos representativos del fútbol profesional y amateur en la zona central de Chile. Las dinámicas organizacionales de los clubes de fútbol en el país son muy variadas, pero a partir de los ámbitos Central y Regional, se pueden encontrar puntos de referencia o de comparación en cuanto al fútbol profesional y amateur. En ambas regiones de la zona centro del país, se pueden encontrar la mayor cantidad de clubes tanto en el ámbito profesional como amateur, y en el caso específico del fútbol amateur, también

tiene la mayor cantidad de asociaciones; por el lado de la Región de Valparaíso existen 54 asociaciones de fútbol amateur, mientras que en la Región Metropolitana existen 40 asociaciones de fútbol amateur. Esto es relevante para la investigación, -aunque esta no consista en un estudio demográfico-, queda en evidencia que son las regiones con más cantidad de clubes asociados, por tanto, con el mayor número de jugadores tanto profesional como amateur.

Los clubes de fútbol elegidos, pertenecen a organizaciones deportivas comunes, no pertenecen al grupo de “elite”, ni en el ámbito profesional ni amateurs. Representan los obstáculos e inconvenientes administrativos que tienen la mayoría de los clubes chilenos. En su dinámica organizacional, el sujeto de estudio se concentra en la figura del capitán, que puede ser una posición cambiante y transitoria, o más bien una posición estable en el tiempo, según el contexto en el cual se desarrolle. Se eligió este sujeto porque con sus significados se revelaría lo más transparente posible los “inconvenientes institucionales”, ya que, de entrevistar a un director técnico o un dirigente, la información correría el riesgo de ser tergiversada o manipulada por sus posiciones de autoridad que son estrictamente funcionales a la institucionalidad. En cambio, la especificidad dinámica del capitán y su movilidad en distintos contextos, lo posicionan categóricamente entre el grupo de jugadores y las unidades administrativas o de dirigentes. El capitán por lo tanto debe gestionar los distintos intereses de cada subunidad de un club, y también gestionar distintos intereses con otras instancias organizacionales como con Sindicatos, Asociaciones y organizaciones comunitarias.

## Capítulo 2: Marco Teórico

### INTERACCIÓN SOCIAL EN EL FUTBOL

#### 1.1 INTERACCIÓN SOCIAL EN LA VIDA COTIDIANA.

*“La interacción social puede definirse en sentido estricto como aquella que se da exclusivamente en las situaciones sociales, es decir, en las que dos o más individuos se hallan en presencia de sus respuestas físicas respectivas”.* (Goffman Erving (1991), “El orden de la interacción”, en Goffman, Erving, Los momentos y sus hombres, Paidós, Barcelona, p. 173.)

La interacción en esta investigación, es tomada de la noción de Erving Goffman, (es decir: la interacción cara-a-cara) la que puede ser aproximadamente definida como *“la influencia recíproca de los individuos sobre las mutuas acciones cuando están en mutua presencia física inmediata.* (J Caballero, 1987, p.130)

Según J. Caballero (1987) interesa para el análisis de Goffman utilizar el término “habla” más que el de “lenguaje”. Y es que la palabra “lenguaje” sugiere un sistema formal de signos y reglas, mientras que la palabra “habla” se refiere más a la naturaleza situada de las expresiones y de los gestos implicados en la producción rutinaria de los encuentros. Los significados comunicados mediante el habla se organizan y especifican mediante toda la gama de sutilezas en el manejo de la voz y en la gesticulación facial (o corporal en general) que se suelen utilizar en las circunstancias de co- presencia. El encuentro cara a cara se produce en un contexto físico y social “lleno” de cosas o quizás personas que juegan un importante papel en la comunicación. Por todo esto, las expresiones del habla no constituyen oraciones “bien formadas” de las que se ocupa predominantemente la lingüística. Sería un error juzgar la naturaleza del habla en términos de modelos de lenguaje “perfecto”. Esto es relevante para el caso de los jugadores de fútbol, que tienen una forma particular de comunicarse dentro del campo de juego, con códigos específicos de gestos, gritos, silbidos, etc.

En cuanto a las “conversaciones”, estas están organizadas en términos de procedimientos para la toma de turnos, no todos pueden hablar al mismo tiempo, sino no habría claridad en

el habla. Las expresiones de los que contribuyen a una conversación se producen en distintas etapas de una secuencia temporal. Lo que cada individuo dice no sólo se orienta hacia lo que se ha dicho antes, sino que suele anticipar contribuciones ulteriores a la conversación. La secuencia temporal se suele organizar dialógicamente, incluso en conversaciones donde hay varios participantes. Así, la mayoría de las conversaciones pueden estudiarse como compuestas por unidades dialógicas. Los turnos para Goffman son unidades del habla en una conversación. (J. Caballero, 1987).

Según Berger y Luckmann (2015) la experiencia más importante que tengo de los otros se produce en la situación “cara a cara”, que es el prototipo de la *interacción social* del cual derivan todos los demás casos de interacción. En ese encuentro cara a cara entre dos individuos, el resultado es un intercambio continuo y recíproco de expresividades, ambos comparten el presente vivido, en dicho presente ambos se presentan al otro y gravitan en torno a su “aquí y ahora” de momento compartido, existe entre ambos una continua reciprocidad de actos expresivos. No hay ninguna otra forma de relación que produzca la abundancia de síntomas de subjetividad que se dan en la situación *cara a cara*, sólo allí la subjetividad del otro se encuentra decididamente próxima. En la situación cara a cara el otro es completamente real, esta realidad es parte de la realidad total de la vida cotidiana, por lo tanto, es una realidad masiva e imperiosa, el otro se vuelve real para mí sólo cuando lo veo y tenemos ese encuentro cara a cara. La realidad de la vida cotidiana se presenta como un mundo intersubjetivo que comparto con otros, no puedo existir en la vida cotidiana sin interactuar y comunicarme continuamente con otros. Existe una correspondencia continua entre mis significados y los significados de otros que ambos compartimos como *sentido común* de la realidad. Este conocimiento del sentido común lo comparto con otros en rutinas normales y autoevidentes de la vida cotidiana.

*“La realidad de la vida cotidiana se da por establecida como realidad. No requiere verificaciones adicionales sobre su sola presencia y más allá de ella. Está ahí, sencillamente, como facticidad evidente de por sí e imperiosa. Sé que es real. Aun cuando pueda abrigar dudas acerca de su realidad, estoy obligado a suspender esas dudas puesto que existo rutinariamente en la vida cotidiana.”* (Berger y Luckmann, 2015, p. 39).

El lenguaje se origina en la vida cotidiana, está arraigado a la realidad de sentido común y como sistema de signos, posee la cualidad de la objetividad. El lenguaje se me presenta como una facticidad externa a mí mismo y su efecto sobre mí es coercitivo, por ende, me

obliga a adaptarme a sus pautas, “*el lenguaje es capaz de transformarse en depósito objetivo de vastas acumulaciones de significado y experiencia, que puede preservar a través del tiempo y transmitir a las generaciones futuras...*” (Berger y Luckmann, 2015, p.54). Esto abre la posibilidad al acceso continuo, recíproco y sincronizado de las subjetividades que interactúan cara a cara, logrando una cercanía intersubjetiva como ningún otro sistema de signos puede repetir.

## **1.2 INTERACCIONES EN LA ORGANIZACIÓN DEL FÚTBOL.**

Lo que compete a esta investigación son las interacciones que se manifiestan en la organización formal del fútbol, centrándonos en el sujeto; *capitán de fútbol*, cuyo rol dentro de la organización deportiva lo conducen a interactuar constantemente con distintos individuos que ocupan distintas posiciones. Su rol dentro de la organización se basa en su capacidad de interactuar, articular y organizar a sus compañeros de equipo para lograr los objetivos comunes y poder representar efectivamente al club que pertenecen, ya sea en su sistema interno como externo.

Para comprender de manera más clara los límites organizacionales, la estructura de la organización deportiva, su dinámica y las proyecciones de los sistemas de interacción, se debe hacer mención explícita de dos conceptos fundamentales para esta investigación, estos son; el de *Sistema Externo* y *Sistema Interno*. Según J. Chuaqui (2012) estos conceptos se deben a G.C. Homans, quien define sistema externo como; “*el sistema de interacción en la medida en que responde a las solicitudes que le permiten sobrevivir en el medio*”. Dentro de la organización formal, el sistema externo correspondería a las interacciones formales y a las que se dan como exigencias de los procesos que se relacionan con la actividad de la organización (En relación a la eficiencia, productividad y rendimiento). Esta es la base mínima para que la organización formal funcione y se constituya como tal. De ello surgen las interacciones informales que reaccionan sobre las interacciones formales modificándolas (es lo que ocurre al interior del grupo, organización o micro sociedad), Según Homans estas constituyen el “sistema interno”. (J. Chuaqui, 2012, p. 94).

Entonces para el estudio del caso de los capitanes de fútbol, el sistema interno y el sistema externo, lo va a definir la posición determinada en la que se ubique el capitán, ya que es un agente de interacción constante y de amplia movilidad en la dinámica organizacional del fútbol. Por su rol representativo del conjunto de jugadores, el sistema interno del capitán debiese ser en primera instancia el grupo de jugadores, pero este sistema interno puede irse ampliando o modificando en la medida que el capitán extiende sus interacciones; con el cuerpo técnico (Director Técnico o Entrenador, ayudante técnico, preparadores físicos, psicólogos deportivos, kinesiólogos, utileros, etc.), con la organización administrativa del club que representa (Presidente del club, Directores Administrativos o Gerentes, Dirigentes o funcionarios administrativos), o con otras instancias organizacionales como el SIFUP. Por lo tanto el sistema interno y externo, van a depender del punto de referencia de donde se posicione el capitán de fútbol, de los intereses que represente y de sus interacciones. Todas estas relatividades deben quedar mucho más claras con el análisis de la información de esta investigación.

En la organización formal del fútbol, se configuran distintos tipos de relaciones entre los miembros que constituyen esta amplia organización deportiva. Existen Relaciones Primarias las cuales “no” están formalizadas (son informales), son expresivas, son afectivas y difusas (considera a las otras personas como totalidad). Una relación primaria típica es la de la amistad verdadera. Pero dada la formalidad de la organización también se configuran Relaciones Secundarias, estas relaciones están siempre formalizadas, y además de ser formales, son instrumentales, afectivamente neutrales y específicas. El que sean instrumentales se refiere a que se enmarcan dentro de un contexto laboral, el cual articula y moviliza dichas relaciones (interés como instrumento para conseguir ciertos fines). El hecho de ser afectivamente neutrales implica que la afectividad o sentimiento están inhibidos en este tipo de relaciones, no se expresan de manera abierta. El hecho de ser específicas, significa que sólo se considera a los individuos en su participación particular, no como totalidad. Por ello quienes participan de las relaciones secundarias lo hacen de manera impersonal. Este tipo de relaciones secundarias son típicas de las organizaciones burocráticas, que son el tipo más característico de la organización formal.

Hay relaciones que no se pueden clasificar ni como primarias ni como secundarias puramente. Pues la amistad por interés es una relación instrumental, que es típica de las relaciones secundarias, pero sus otros atributos permanecen dentro de lo que constituye

una relación primaria. Aquí también es necesario aclarar que no toda relación formal es solamente secundaria, pues una relación puede estar formalizada y ser afectiva a la vez (que es característica de las relaciones primarias). Las relaciones primarias o secundarias son tipos polares a los cuales se acercan las distintas relaciones, en cambio toda relación que no es formal es informal. (J. Chuaqui, 2012, p. 90)

Esta investigación trata de la organización formal deportiva del fútbol, y de las relaciones informales y formales entorno a la organización deportiva. Las relaciones formales serán tratadas en cuanto a las atribuciones de las distintas posiciones, a sus funciones, la jerarquía organizacional y su autoridad; las cuales están definidas por normas o reglas formales, las que aparecen en el estatuto o reglamento de cada organización que regula distinto ámbitos ya sea el juego en sí mismo, la organización interna de un equipo, la organización administrativa y técnica, etc. Como todas las organizaciones tienen sus propios estatutos y reglamentos, van a estar constituidas por sus propios objetivos, su propia jerarquía de autoridad, la línea de comunicación y la distribución de funciones, en cuanto estén formalizadas, o sea en definitiva estas relaciones van a estar definidas por su propia estructura formal.

La interacción se concibe como *comunicación* en la medida en que se ve como un proceso de transmisión de significados desde un emisor (el sujeto que emite los símbolos) hasta un receptor (el sujeto que los recibe e interpreta). Dentro de la organización formal, la línea de comunicación formal es vertical, va hacia arriba de los subordinados a los jefes o hacia abajo; de las posiciones superordinadas a las subordinadas, por lo tanto, la línea de comunicación aquí coincide con la línea de autoridad de que se trate.

La comunicación hacia abajo la constituyen las *órdenes*, y la comunicación hacia arriba significa *informaciones*. No hay comunicación horizontal en la estructura formal de una organización formal. Pese a ello, puede surgir una estructura de relaciones informales, las cuales no están especificadas en los estatutos ni en los reglamentos de la organización, estas relaciones pueden oponerse, coincidir o no estar relacionadas con los objetivos de la estructura formal. En estas relaciones informales o redes de interacción informal, también surgen relaciones de dominación informales. A quienes ocupan *status* (derechos del individuo por ocupar una posición en un proceso) superordinados en dichas relaciones se los denomina líderes informales. Las interacciones informales dan origen a sistemas de interacción y grupos informales, surgiendo también normas informales en dichas

relaciones. Aquí prevalecen las interacciones del tipo primarias, y se establecen líneas informales de comunicación, que no son sólo verticales, como en la comunicación formal, sino también horizontales, es decir entre personas en un mismo nivel de jerarquía.

Para finalizar debemos apuntar que respecto a las redes de interacción formal e informal en cuanto a las relaciones de dominación que se dan en la organización, se pueden dar diversos casos; individuos que sólo tienen autoridad formal o funcionarios; individuos que sólo ejercen autoridad informal (líderes informales), y los individuos que ocupan cargos de autoridad formal y que además ejercen dominación informal (líderes formales). Este último caso, es el que corresponden a los *capitanes de fútbol* en su generalidad, pero pueden ocurrir ciertas excepciones dependiendo del caso y el contexto organizacional o social que se analice. La autoridad formal del capitán de fútbol, corresponde al derecho que le otorga la organización a ese capitán para cumplir una función determinada, se le otorga esta autoridad por la posición que ocupa dentro de la organización y no por la persona que es. Por ejemplo, un capitán dentro de la cancha es autoridad formal por el rol que se le asigna como portador de la gineeta, y las responsabilidades que ello implica, mientras que los demás jugadores deben respetarlo y acatar sus órdenes por dicha posición, independientemente que existan más líderes informales dentro de la plantilla de jugadores, es uno sólo el elegido para representar al plantel completo.

Como señalamos; el “Rol” se refiere a: *“la conducta pauteada de un individuo hacia otro, que depende de la posición de los individuos en un proceso, o a los deberes que le corresponden hacia el otro por el mismo motivo.”* (J. Chuaqui, 2012, p. 82).

En el esquema de interpretación de George Mead, surge su teoría del rol, Según Munné (1993) ésta constituye una matriz de análisis que emerge para dar cuenta de los fundamentos de la acción social. A modo general, esta teoría del rol implica que cada individuo es un actor que desenvuelve un rol dentro de la sociedad. Este rol es similar al papel de una obra de teatro, donde cada individuo decide consciente o inconscientemente su actuar, o sea que cada individuo externaliza su consumación de sí mismo luego de un proceso cognitivo de asimilación de la realidad, que se realiza por medio de las relaciones con el otro, o sea por medio de la “Interacción social”. En la teoría de Mead se señala que el “acto social” debe considerarse como; *“un todo dinámico, cuyas partes o elementos debían ser analizados no en sí mismos sino en función de ese todo, es decir de la conducta organizada del grupo social, lo que llevaba a tener que entrar en el campo de la*

*significación que dicha conducta tienen para quienes interactúan” (Munné, 1993, pág. 111).*

## **2. EL FÚTBOL COMO ORGANIZACIÓN FORMAL.**

### **2.1 ORGANIZACION FORMAL Y PROCESO**

El Club social o privado de fútbol, que se constituye como institución deportiva, corresponde a una organización formal. *“Una organización formal; es un proceso de límites definidos o un conjunto de procesos paralelos que pertenecen a un tipo general, o un sistema de interacción, cuyos participantes están sujetos a una estructura jerárquica única de autoridad formal, con una o más personas en la cúspide a las cuales están formalmente subordinadas todas las demás, directamente o a través de la mediación de otros miembros de la organización. El que exista una estructura jerárquica, significa que hay diversos niveles a los cuales se va delegando la autoridad desde los superiores a los inferiores.”* (J. Chuaqui, 2012, p. 90)

En la institución de un club de fútbol ocurren dos procesos organizacionales relevantes para esta investigación, por un lado está la organización administrativa del club (Presidentes, Dirigentes, Tesoreros, Secretarios, Funcionarios Administrativos, etc.). Y por otro lado nos encontramos con la organización del equipo de fútbol (grupo de jugadores y cuerpo técnico). Ambos constituyen procesos organizacionales diferentes. Entonces la idea de “Proceso” se entiende aquí como; *“una interrelación de elementos concatenados que siguen una cierta pauta de cambio...Un aspecto básico del concepto de proceso es que los elementos constituyen una unidad de un nivel cualitativo superior, que es más que la simple suma de los elementos que lo constituyen.”* (p. 77)

Según esta perspectiva, se entiende que la organización formal de un club constituye un *proceso*, pero este proceso, se diferencia o se subdivide en “etapas, unidades o partes” más pequeñas, que son diferenciadas. *“Las subdivisiones pueden ser: (1) de acuerdo a la etapa o fase del proceso que se considere; (2) de acuerdo a la distribución espacial de los elementos, y (3) de acuerdo al papel que cumple la subunidad en el proceso total (diferenciación funcional)”* (Chuaqui, p.79). Siguiendo al mismo autor, esas unidades

subdivididas pueden ser; un *proceso, una fase o parte de un proceso, o la participación de un individuo en el proceso*. Y aquellos cambios de la unidad, que afectan o tienen efectos sobre el medio al cual pertenece esa unidad, se denominan “actividad de la unidad”. Mientras que a las *condiciones del medio* que enfrenta la unidad se le denomina “Posición”, la cual *ubica a la unidad en ese medio externo* (p. 80). Esto asegura que las actividades de las distintas unidades de un club (Dirección, Administración, cuerpo técnico y grupo de jugadores) constituyen distintas dinámicas relacionales, tanto internamente como hacia el medio externo. Por ende, con esta investigación se pretende indagar en las interacciones que se establecen entre el grupo de jugadores, y las interacciones del capitán del equipo con la organización administrativa del mismo club, o con otras instancias organizacionales. El capitán ocupa una posición superordinada dentro del grupo de jugadores o compañeros de equipo, la actividad que corresponde a esa posición del capitán está orientada tanto a los procesos dentro del grupo de jugadores como hacia el medio externo. No obstante, cabe señalar, que el capitán también ocupa una posición subordinada en cuanto a la organización de un club como institución y también en cuanto a otras instancias organizacionales como la ANFA, ANFP, FIFA, etc.

Por lo tanto, la posición del capitán de fútbol dentro de la organización deportiva, es fundamental para el desarrollo de esta investigación. Según la Teoría de Campo, Bourdieu y Waquant (1985), señalan que una “Posición”; se refiere al lugar de ocupación dentro del campo, en relación al capital que está en juego. Las posiciones son relativas y se definen en relación a las otras dentro del campo, por ende, no se pueden definir por sí solas. Es por ello que, para los agentes sociales o grupos, no es posible ocupar dos posiciones opuestas en ese mismo espacio, ya que el campo es un espacio de fuerzas en disputa, por diferentes especies de poder o distintos tipos de capital que estén en juego.

Por esto es relevante la “diferenciación posicional”, según Chuaqui (2012), las posiciones y las actividades de una unidad, se pueden diferenciar desde el punto de vista funcional, es decir, según el papel que cumplen o según su contribución a determinar el proceso total de manera específica o distinta a las otras unidades. En caso de no diferenciarse las posiciones de los individuos en una empresa u organización, o en diversas organizaciones, entonces existe una “categoría posicional”. En nuestro caso esta categoría posicional corresponde por un lado a la categoría de *jugadores de fútbol* dentro de la organización deportiva, y también por otro lado a la categoría posicional de “*capitán de fútbol*”.

En tanto las posiciones como las actividades no sólo competen a las relaciones con otros individuos, sino que también con los procesos internos o externos que deben afrontar, los cuales incluyen tanto a individuos como a objetos no humanos que se organizan de manera compleja.

## **2.2 ESTRUCTURA FORMAL DE UN CLUB DE FÚTBOL:**

En el club de fútbol como en cualquier organización formal, todo grupo humano, para alcanzar los objetivos que se propone, debe estructurarse, definiendo tareas que cada uno de los participantes desarrollará para el logro de metas. *“La estructura formal de la organización está constituida por los objetivos, la jerarquía de autoridad, la línea de comunicaciones y la distribución de funciones en la organización, en la medida en que están formalizadas”*. (J. Chuaqui, 2012, p. 91).

Cuando nos referimos a un club de fútbol, el trabajo requiere una división en diferentes habilidades o especialidades, las que se agrupan en diferentes áreas, por ejemplo, el equipo de fútbol (plantel de jugadores y cuerpo técnico), el apoyo del equipo (kinesiólogos, preparadores físicos, utileros, etc.), la dirección o la administración, y otras áreas, cada una de las cuales corresponde a una unidad de la organización. Otros autores definen esto como; “Estructura Organizacional”, la que entenderemos a modo general como; *“las distintas maneras en las que se puede dividir el trabajo dentro de una organización, coordinando las distintas funciones con orientación a la obtención de objetivos comunes. O sea, las distintas formas en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de la organización en cuanto a las relaciones entre los distintos niveles jerárquicos de ésta, los cuales también se estructuran de una manera particular en departamentos en función de la misma organización.”* (Gómez, Opazo, Martí, 2007, p.4)

Según estos mismos autores, al diferenciar las unidades de la organización, se definen y enumeran las tareas específicas de su clasificación, así como también la jerarquía de autoridad entre los jefes y los subordinados. Habrá una mayor división del trabajo y mayor especialización, si se agregan más unidades organizacionales de manera horizontal. Y al agregar más unidades organizacionales de manera vertical, habrá más niveles de

jerarquización dentro de la organización. A este proceso de “división del trabajo” en la estructura organizacional se le denomina “Diferenciación”; ésta es una de las dimensiones para medir la complejidad de una organización, pues se dice comúnmente que a mayor diferenciación (o mayor división del trabajo) dentro de la organización mayor es la complejidad de dicha organización. La diferenciación dentro de la estructura organizacional se aplica de manera horizontal o vertical: diferenciación horizontal corresponde a la división del trabajo en tareas rutinarias y uniformes (estandarización) o en tareas según el grado de conocimiento específico para realizarlas (especialización). Mientras que la diferenciación vertical del trabajo está asociada a los niveles jerárquicos de control y toma de decisiones en la organización.

Entonces diremos que, una vez dividido el trabajo en distintas tareas dentro de la estructura de una organización, se deben coordinar las distintas tareas o funciones que realiza cada parte para la obtención de objetivos comunes, a este proceso se le llama “Integración”. Para coordinar dichas tareas en la organización se necesita definir mecanismo de control, canales de comunicación y líneas de dirección que conlleven a dicha consecución de metas comunes. La integración entonces contempla una “formalización”: de reglas, políticas y procedimientos.

En síntesis, la organización de un club de fútbol, se divide en diversas funciones, producto de una división del trabajo altamente especializada, donde cada función debe cumplir una tarea concreta para lograr las metas y los objetivos planteados por la institución del club de fútbol. Metas y objetivos, que a veces van más allá de lo futbolístico; por ejemplo, metas y objetivos en cada unidad o sección de la organización deportiva, ya sean metas del conjunto de jugadores, metas administrativas, o de responsabilidad social, de operaciones en cuanto a la mantención del recinto deportivo, etc.

### **2.3 ORGANIZACIÓN DEL EQUIPO EN EL CAMPO DE JUEGO**

Es relevante mencionar que dentro del campo de juego también existe una diferenciación o división social del trabajo, la organización dentro del equipo de fútbol es especializada en cuanto a las particulares habilidades técnicas y físicas de los jugadores, los cuales deben cumplir diferentes funciones dentro del campo de juego.

Un equipo de fútbol es una especie de micro-sociedad, con una cultura propia, un lenguaje propio, una identidad propia, etc., esta corresponde a la construcción de un sistema auto-organizado, en donde se conjugan las diferencias individuales para dar forma a un todo complejo sistema homogéneo que funciona de manera integral y colectivamente. Debe ser entendida desde una perspectiva de fenómeno complejo con un abordaje constructivista, ni de manera dicotómica ni reduccionista (Elías y Dunning ,1992), más bien se trata de un elemento de interdependencia de tensiones controladas entre los jugadores.

*“Uno de las cualidades de la práctica del fútbol es, sin duda, su condición de deporte colectivo, bajo una doble condición: por un lado, del sentido de equipo donde cada uno de los jugadores asume un lugar dentro de la división del trabajo diseñada por el entrenador (táctica), lo cual permite la emisión de una simbología del todo (un estilo identificable de jugar) y de las partes según su condición social (etnia, clase, lugar), su personalidad (elegante, fuerte, diestro) y su especialización (arquero, defensa, delantero)...”* (Carrión, 2006, p. 4).

Cuando el equipo de fútbol sale a la cancha, no se trata de once individuos aislados, sino que son un equipo cohesionado bajo el objetivo común de salir a ganar el partido. Para alcanzar el objetivo común, el grupo de futbolistas debe “trabajar” desarrollando cada uno de ellos una tarea específica, por ejemplo, si el equipo quiere ganar el partido, hay quienes deben defender el arco, detener los avances de los delanteros del equipo contrario, tomar posicionamiento y rotación en el medio campo de juego, y otros que deben anotar los goles. No todos los jugadores van a cumplir todas estas tareas de manera simultánea, por ende las tareas se dividen, se estructuran, y así se organiza el grupo. Entonces diremos que se necesita un arquero, un grupo de defensores, otro de medios campistas y finalmente un grupo de delanteros. Los grupos de jugadores van variando, según la estructura o esquema de juego señalado por el director técnico para salir a la cancha (pueden salir con tres o cuatro defensores, cuatro o tres medio campistas, dos o tres delanteros, etc.). Por lo tanto, antes de salir a la cancha a disputar el partido de fútbol, el equipo ya se encuentra organizado formalmente (distribución de tareas, responsabilidades, etc.). Cada jugador se ubicará en la posición que se le asigne dentro de la organización. Entonces los once jugadores se han dividido las tareas específicas para el trabajo de salir triunfantes del partido, cada jugador ha recibido las instrucciones de su funcionalidad.

## 2.4 EL CLUB DE FÚTBOL COMO INSTITUCIÓN

En el caso de esta investigación la institución de fútbol, o los clubes de fútbol específicamente, son el primer contexto donde se desenvuelven los jugadores de fútbol. Berger y Luckman señalan que; *en la experiencia concreta las instituciones se manifiestan en general en colectividades que abarcan grandes cantidades de gente, sin embargo, es importante acentuar que el proceso institucionalizador de tipificaciones recíprocas se realizaría aun cuando dos individuos empezaran a interactuar.* (Berger y Luckman, 2015, p.75).

Esto es relevante comprender más a fondo en esta investigación, donde el sujeto de estudio (el capitán del equipo) como elemento de interacción constante en la organización, debe interactuar personalmente cara a cara con distintos jugadores y además con individuos externos al grupo de jugadores. Según Berger y Luckman (2015), la interacción cara a cara se manifiesta como pauteada desde un principio si se realiza dentro de las rutinas de vida cotidiana, donde la misma realidad de esta vida cotidiana contiene esquemas tipificadores en cuyos términos los otros son aprehendidos y tratados en dichos encuentros cara a cara.

Según estos autores, los “esquemas tipificadores” que intervienen en situaciones cara a cara son, por supuesto, recíprocos. El otro también me aprehende de manera tipificada. Por ejemplo, como hombre, chileno o extranjero, jugador de fútbol profesional o jugador de fútbol amateur, como trabajador o estudiante, etc. Esto quiere decir que los esquemas tipificadores entran en negociación continua cuando se trata de una situación cara a cara. *“De tal modo, la mayoría de las veces mis encuentros con los otros en la vida cotidiana son típicos en un sentido doble: yo aprehendo al otro como tipo y ambos interactuamos en una situación que de por sí es típica”* (p.47). Los jugadores de fútbol se relacionan de esta manera entre ellos, siendo compañeros de equipo, comparten las rutinas de la vida cotidiana, no son anónimos los unos a los otros, ni desconocidos, juegan juntos en el mismo equipo, tienen tipificaciones recíprocas con los otros, los agrupa el interés común de jugar fútbol, y tienen interacciones en diferentes grados, a nivel profesional como amateur, pero en ambos casos en la interacción cara a cara se van aprendiendo constantemente de manera recíproca. Es relevante que esta experiencia de relación recíproca en la vida cotidiana sea directa o indirecta, *“En cualquier momento dado podré*

*distinguir entre las personas con las que interactuó en las situaciones cara a cara y otros que son meros contemporáneos, de quienes tengo recuerdos más o menos detallados o que conozco solamente de oídas. En las situaciones cara a cara tengo evidencia directa de mis semejantes, de sus actos, de sus atributos, etc.”* (p.48)

Entonces los jugadores de fútbol una vez llegados al club, dejan de ser meros contemporáneos, para entablar una relación directa cara a cara con sus compañeros de equipo, aquí el otro desconocido aun por el grupo, al presentarse en la situación cara a cara de manera directa, posibilita que los demás ya tengan alcance de quien se trata, porque en la situación cara a cara la subjetividad del otro se encuentra decididamente próxima y se vuelve real en la cotidianidad. Es posible que los jugadores nuevos que se integrarán al equipo, antes del encuentro cara a cara, se conozcan por el nombre solamente, sin tener tal contacto, sin embargo, sólo se vuelven reales los unos para los otros, en todo el sentido de la palabra, solamente cuando tienen contacto directo cara a cara.

Lo que se debe destacar es la reciprocidad de las tipificaciones institucionales y la tipicidad no sólo de las acciones sino también de los actores en las instituciones. Porque una persona cualquiera en calidad de jugador de fútbol, ya está tipificado como actor social, sea profesional u amateur. “Las tipificaciones de las acciones habitualizadas” que constituyen las instituciones, siempre se comparten, son accesibles a todos los integrantes de un determinado grupo social, y la institución misma tipifica tanto a los actores como a sus acciones.

Entonces desde que dos individuos interactúan, se producirá rápidamente tipificaciones entre ambos, la reciprocidad es fundamental en este proceso. En el curso de la interacción, estas tipificaciones se expresarán en pautas específicas de comportamiento, o sea, lo que denominamos como “roles”. Los miembros de la institución aprehenderán estos roles uno del otro, aunque ejecuten actos distintos. La posibilidad de asumir el rol del otro surgirá en el momento respectivo a las mismas acciones realizadas por ambos. O sea que en el caso de los jugadores de fútbol, cuando comienzan a interactuar o tienen el primer contacto (cuando entra un nuevo jugador al equipo), entonces el jugador nuevo se apropiará interiormente de los roles reiterados del capitán quien le dará la bienvenida al equipo, “*De esta manera, surgirá una colección de acciones tipificadas recíprocamente, que cada uno habitualizará en papeles o roles, algunos de los cuales se desempeñaran separadamente y otros en común*” (p.76). Por lo tanto, la tipificación recíproca es el inicio de la

institucionalización, donde cada individuo estará en condiciones de prever las acciones del otro, entonces la interacción se vuelve previsible, (similar al concepto de confianza de Simmel), las manifestaciones de un individuo luego se comparten con el otro, y se vuelven comunes. Esto alivia a los individuos de gran parte de la tensión (que provoca el desconocimiento del otro), ahorrando tiempo y esfuerzos, no solo en cuanto a las tareas externas que podrían dedicarse juntos o separadamente, sino también lo relativo a sus propias economías psicológicas. Lo que ocurre entre ambos con la interacción recíproca y constante, asume un carácter común de lo que para ambos será la vida cotidiana. Con esto se reafirma que los dos individuos están construyendo un trasfondo estable de rutinas, que les servirá para estabilizar sus acciones separadas y su interacción. *“La construcción de este trasfondo de rutina posibilita a su vez la división del trabajo entre ambos, abriendo una vía a las innovaciones, que exigen un nivel de atención más elevado...”*. (p. 77).

Todo esto descrito anteriormente, es señalado para enfatizar la relevancia que tiene la interacción en esta investigación, como se construye a partir del encuentro cara a cara entre dos individuos, en el caso de los futbolistas, como se van reconociendo a través de las rutinas estables que construyen día a día en la vida cotidiana. Sin embargo, es importante señalar que el mundo en el cual construyen recíprocamente estas rutinas, es una institución de antes que ellos ingresaran al grupo social, pues las organizaciones deportivas en general y los clubes de fútbol específicamente, que se investigan aquí, ya están pre establecidas, tienen historicidad y objetividad, ya se han cristalizado como instituciones, y se experimentan como existentes por encima y más allá de los individuos a quienes acaece encarnarlas en ese momento. *“En otras palabras, las instituciones se experimentan ahora como si poseyeran una realidad propia, que se presenta al individuo como un hecho externo y coercitivo”*. (p.78).

La objetividad del mundo institucional se logra cuando los individuos construyen ese mundo, mediante la interacción, puesto que los individuos plasman aquel mundo a través de biografías o experiencias compartidas que pueden recordar, de este modo ese mundo se vuelve transparente, porque logran comprender ese mundo que ellos mismos han construido, allí es donde se logra la firmeza en la conciencia de los individuos, el mundo que van construyendo se vuelve real de manera aún más masiva cuando aumenta el número de individuos interactuantes.

El mundo institucional del fútbol se experimenta como realidad objetiva, la cual tiene una historia y una tradición que antecede al nacimiento o ingreso de un individuo, la biografía (historia de vida) del individuo se aprehende como un episodio ubicado dentro de la historia objetiva de la sociedad. (La historia de por sí, como tradición de las instituciones existentes, tiene un carácter de objetividad).

### **3. GESTIÓN DE LOS CAPITANES.**

#### **3.1 EL CAPITÁN DE FÚTBOL COMO AUTORIDAD**

Dentro del campo del juego existen relaciones de autoridad, hay una autoridad que representa al equipo, alguien que habla por el conjunto, que da instrucciones u órdenes que debe obedecer el resto de integrantes del equipo. En el caso de haber un jugador que no cumple la tarea que se le asigna, y perjudica el trabajo colectivo, entonces debe existir alguien con la autoridad de indicar los cambios que se deben efectuar, o los cambios de funciones o tareas entre los jugadores. Por lo tanto, es vital que exista una “autoridad” con la capacidad suficiente para ordenar los cambios que demande la dinámica constante del juego. *“En el equipo existen dos personas con autoridad: una, fuera de la cancha, el entrenador y, otra, dentro de la cancha, el capitán del equipo. Ambos tienen el derecho de mandar, ordenar y de hacerse obedecer dentro de determinados límites. Por ejemplo, ellos están capacitados para ordenar cambios en el equipo, para implantar nuevas estrategias, para amonestar a los jugadores que no estén cumpliendo bien las tareas que se le han encomendado”*. (Johansen B., 1974, P. 38)

Para que un jugador común de fútbol asuma la posición de capitán, debe estar inmerso en la estructura de una organización deportiva. Su estructura organizacional define las diferentes jerarquías y las distintas funciones otorgadas a los miembros que constituyen dicha organización. En el caso de esta investigación, el capitán de fútbol se configura como una “autoridad formal”, dentro de la organización formal de un club o institución deportiva, pero esta autoridad formal no es un atributo de los individuos principalmente, sino de la *relación formalizada* en la organización a través de una particular *Interacción*,

por ende, para que exista tal autoridad según J. Chuaqui (2012) debe existir una relación de dominación formalizada. *“La dominación es una relación de interacción asimétrica en que el individuo que ocupa el polo superordinado emite órdenes o sugerencias que son obedecidas o seguidas por él o los individuos en el polo subordinado, más que viceversa.”* (J. Chuaqui, 2012, p. 84).

Estas relaciones de dominación fueron desarrolladas por la sociología clásica de Max Weber, las cuales se limitan a la relación del Estado (como entidad pública y política) con los individuos. Pero estas apreciaciones del autor han sido extrapoladas más allá de la disciplina política, siendo utilizadas en la actualidad por muchas disciplinas de las ciencias sociales y humanas. Por lo tanto, para abarcar las relaciones de dominación *“de hombres sobre hombres”*, Weber (1919) señala que hay tres tipos de justificaciones para fundamentar la legitimidad de esa dominación: primero la Legitimidad Tradicional, segundo la Legitimidad del Carisma y tercero la Legitimidad Legal/Burocrática.

La legitimidad tradicional se refiere al respeto y a la validación que otorgan los hombres a la costumbre, así tal cual como la ejercían antiguamente los patriarcas y príncipes patrimoniales. La legitimidad basada en el carisma, se refiere a la autoridad de la gracia personal y extraordinaria de una persona, o sea en su carisma, significando la entrega personal, la confianza, las capacidades para las revelaciones, el heroísmo y otras cualidades de caudillo que posee un individuo. Esta autoridad del carisma es la que detentan los profetas, o en la política, los jefes guerreros elegidos, los gobernantes plebiscitarios, los grandes demagogos o los jefes de partidos políticos. Finalmente, la autoridad basada en la legalidad, o legitimidad burocrática, se refiere a la creencia en la validez de preceptos legales y en la competencia objetiva y fundada sobre normas creadas racionalmente, o sea, significa la orientación hacia la obediencia a obligaciones legalmente establecidas; así como la ejercen los funcionarios públicos (o servidor público moderno) y todos los titulares de poder que se asemejan a él. (Weber, 1919, p.3).

Weber señala que cuando cuestionamos los motivos de la legitimidad de la obediencia, nos encontramos siempre con uno de estos tres “tipos puros”, pero en la realidad cotidiana, rara vez se encuentran estos tres tipos puros por separado, la mayoría de las veces hay combinaciones, interferencias y modificaciones de estos tipos puros.

En el caso de los capitanes de fútbol ocurre exactamente esto, existe una combinación de estos tres tipos puros que señala Weber, y todo depende de quién, de qué forma, y bajo que contexto se tome la determinación final de nombrar capitán del equipo al jugador correspondiente.

Los atributos de autoridad de los capitanes de fútbol están señalados por un lado en los distintos estatutos, reglamentos o estamentos institucionales de cada organización deportiva; *“Está claro que, tratándose de una organización formal, las atribuciones de las distintas posiciones, tanto en cuanto a autoridad como en otros aspectos formales, están definidos por las normas o reglas formales de la organización, que aparecen en el estatuto o reglamento de la organización.”* (J. Chuaqui, 2012, p. 92).

Indagar en la construcción socio cultural e histórica del concepto de capitán, no es relevante para esta investigación, sin embargo, se señala que este jugador particular, que asume el rol representativo del equipo y de la institución, se distingue visualmente dentro del campo de juego por llevar un “brazalete” en el brazo. *“El brazalete es símbolo de poder, ese trozo de tela que antiguamente se usaba como ornamentación que distinguía a los líderes guerreros en los conflictos bélicos de la edad antigua y edad media, entró en el fútbol también como elemento diferenciador para distinguir al tipo que lidera al grupo de once futbolistas que saltan a un terreno de juego.”* (Villarejo, 2010, pp. 29).

Al distinguir el significado del capitán en un equipo u organización deportiva, se comprende que esta ocupación particular de la capitania, conlleva cierta responsabilidad que lo distinguen de los demás jugadores, cumpliendo un rol representativo tanto dentro como fuera del campo de juego. Sin embargo esta responsabilidad, está determinada por la estructura interna de la organización formal, ya que cuando se trata de la competencia o el juego en sí mismo, las funciones del capitán están limitadas a las propias reglas del juego, así lo señala la *The International Football Association Board* (IFAB), que en su reglamento del juego señala: *“ El capitán de un equipo no goza de una categoría especial o privilegio alguno, pero tiene cierto grado de responsabilidad en lo concerniente a la conducta de su equipo.”* FIFA, 2018-2019. (<http://www.anfp.cl/documentos/1527706016-reglas-de-juego-201819.pdf>, P.52).

Pese a esas limitaciones de las reglas del juego, el capitán de fútbol en primera instancia representa una autoridad formal dentro de la organización deportiva de un club, lo que

conlleva una determinada *Posición* dentro de dicha organización y también cierto *Status*. Según J. Chuaqui, el concepto de *Posición*; se refiere a todas las determinaciones que resultan de participar en un *Proceso*, mientras que el concepto de *Status* se refiere a todas las determinaciones que resultan de participar en un *Sistema de Interacción*. Entonces, esta función de capitán, corresponde a una posición determinada de autoridad formal, lo que conlleva cierto grado de status dentro de la organización, pero fuera de ésta también corresponde a una ocupación, concepto que puede extenderse fuera de un sistema organizacional determinado. “*el concepto de ocupación no ubica al individuo en todo el complejo de relaciones de una organización determinada, sino que, al abstraer algunas características de la posición, es indiferente cual sea la organización en que se desempeñan las actividades y roles correspondientes.*” (J. Chuaqui, 2012, p. 98).

Por ende, la Ocupación, -referida a la función de la actividad del capitán o aspectos de la posición jerárquica de capitán-, es la misma en todos los equipos o clubes de fútbol. Pero la manera o forma de ejercer dicha ocupación puede ser distinta tomando en cuenta variables contextuales en la organización de cualquier club, ya sea que se trate de un club profesional o un club amateur, donde existen ciertas diferencias, que pueden ser determinantes para esta investigación.

### **3.2 EL CAPITÁN DE FUTBOL COMO UN LÍDER.**

La definición de líder siempre se desarrolla en con contexto grupal, organizacional o social, o sea, siempre conlleva implícitamente una relación con los otros. Como existen varias definiciones de líder en ciencias sociales, tomaré la de la Dra. Gladys Adamson (2004) quien señala que líder; “*es la persona que ayuda a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección*” (<http://www.psicologiasocial.com.ar>).

El capitán de un equipo de fútbol es el jugador escogido para ser el líder de un equipo de trabajo (que es el plantel de jugadores). Es quien representa dentro y fuera del campo de juego a todos sus compañeros, ya sea frente a los árbitros, frente al capitán de los equipos rivales, o frente a las autoridades administrativas o directivos del club que representa, u otras instancias organizacionales.

Según la RAE (Real Academia Española) la palabra “Líder” proviene del inglés leader, que significa “guía”, y lo define como: “*Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.*” (<http://www.rae.es/>). El leader es mencionado por Max Weber en su conferencia de “El político y el científico”, el “leader” era quien guiaba al parlamento, era el dirigente supremo, en un contexto donde el poder real era amenazado por la creciente fuerza de los partidos políticos y la profesionalización de sus funcionarios, lo que provocó la constitución del gabinete de una manera particular en Inglaterra, como una fuerza unificada de los partidos opositores al poder dominante del rey, quien finalmente fue derrocado por el Parlamento (Weber, 1919, p. 10). En este contexto social y político de Inglaterra de enfrentamiento entre el poder del rey con el parlamento surge la figura del leader. De la misma forma surge el deporte como competición, así lo señalan Elías y Dunning en su obra “*Deporte y ocio en el proceso de la civilización*”(1992), donde explican que el deporte como competición se origina a la par con el proceso de civilización, donde la creciente *lucha por el poder territorial y político*, se extrapola (de un modo más cultural) a nuevas formas de *luchas por el poder y control*, a través de la competición deportiva entre distintos clubes y escuelas de Inglaterra principalmente. Por lo tanto, la figura del leader o líder se constituye en un contexto de lucha por el poder político de Inglaterra, y bajo este contexto se advierte también, que el líder conlleva una cuota de autoridad y poder de representación.

La noción de “poder” cobra mucha relevancia en esta investigación, ya que el capitán de fútbol en su posición de representante del grupo de jugadores, debe guiar y conducir los distintos intereses grupales que muchas veces entran en disputa directa con los intereses de otras instancias organizacionales (directivos y administrativos del Club, ANFA, ANFP, etc.), las cuales se encuentran en una posición de poder en la organización formal del fútbol. El “poder” según J. Chuaqui (2012); “*es la capacidad de los individuos para hacer prevalecer sus intereses, deriva de la posición que ocupan en el contexto social de referencia*” (p. 101), o de manera más amplia el mismo autor define “*Poder Social*”; *como la capacidad de los individuos o conjuntos de individuos para hacer prevalecer el logro de sus intereses objetivos en el contexto de interacción. El poder social implica que la conducta de los individuos o conjunto de individuos puede llevar a que el contexto de interacción adquiera características tales que contribuya a que esos individuos o conjunto de ellos logren en mayor medida sus intereses objetivos.* (J. Chuaqui, 2016, p. 158).

Como se logra apreciar, este último concepto es más amplio y profundo que el primero, pues en este último se explica que el poder deriva no sólo de la posición de los individuos en su contexto de interacción (poder interno), sino también de su posición con otros contextos de interacción que están interconectados con el primero a través del individuo en referencia (que en esta investigación corresponde al Capitán) o de otras formas. A esto se le denomina “poder social externo” que en el caso de los capitanes de fútbol correspondería a las relaciones o interacciones externas al grupo de jugadores, ya sea las interacciones que puede tener con el cuerpo técnico (Director Técnico o Entrenador, ayudante técnico, preparadores físicos, psicólogos deportivos, kinesiólogos, utileros, etc.), las interacciones con la organización administrativa del club de referencia (Presidente del club, Directores Administrativos o Gerentes, Dirigentes o funcionarios administrativos), o las relaciones con otro tipo de organizaciones deportivas externas al club de referencia (SIFUP, ANFP, ANFA, CONMEBOL, FIFA, etc.).

### **3.3 LIDERAZGO DE UN CAPITÁN DE FÚTBOL.**

Según la Dra. Gladys Adamson (2004), la referencia obligada al hablar de Liderazgo es la investigación que llevaron a cabo Lippit y White en 1939, bajo la entusiasta supervisión de Kurt Lewin. Dicha investigación se basó en cuatro “*clubes*” de niños y niñas (de cinco miembros cada uno), en donde se reunían para realizar actividades consideradas como “hobby”; esos clubes constituyeron el tema del experimento. Cada club tenía un líder (estudiante adulto), entrenado para trabajar de acuerdo con uno de los tres estilos: “autocrático, democrático y *laissez-faire*”. Los observadores llevaban un registro completo de cada reunión del club y se efectuaban comparaciones entre la conducta de los muchachos bajo cada estilo de liderazgo.

Isabel Cuadrado (2001) señala que en estos estudios se investigó el efecto de las atmósferas: “democráticas”, “autocráticas” y “*laissez-faire*”. Según la autora, en la atmosfera autocrática: el líder determinaba toda la actividad, dictaba las técnicas y pasos a seguir, explicaba el trabajo por hacer y asignaba a cada miembro su compañero. El líder

permanecía separado del grupo evitando, siempre que podía, participar activamente en él. En la atmósfera democrática, todas las actividades se sometían a discusión y decisión del grupo, al que el líder animaba y apoyaba. El líder sugería dos o más procedimientos alternativos que podían escogerse cuando se discutía la forma de alcanzar los objetivos del grupo. Los miembros del grupo eran libres de trabajar con quien desearan, y se les permitía que organizaran la división de tareas.

Los resultados de este experimento mostraron según Lewin que el “estilo de vida y pensamiento” iniciado por el líder dominaban las relaciones entre los participantes del experimento. Así, en la “atmósfera autocrática” era común una actitud hostil y marcadamente personal en lugar de una actitud cooperativa de los participantes. En el grupo autocrático los miembros eran menos prácticos, menos cooperativos y menos sumisos hacia sus iguales, pero mucho más sumisos al líder que en la democracia. Además, en esta atmósfera había pocos sub agrupamientos espontáneos entre los niños (y se desintegraban con facilidad), era el líder quien tenía que ordenar a los miembros para que se agrupasen cuando era necesario. En cambio, en la democracia esos grupos siempre surgían de manera espontánea y se mantenían juntos el doble de tiempo.

*“Lewin postuló que estos resultados se debían fundamentalmente a que la tensión es mayor en la atmósfera autocrática, y a que la estructura dinámica de ambos grupos es bastante diferente. En un grupo autocrático existe una clara distinción de estatus entre el líder y los niños, así como una dificultad impuesta por el líder que les impide alcanzar el liderazgo. En una atmósfera democrática la diferencia en estatus social es débil y no existe ninguna barrera contra la adquisición del liderazgo.”* (Cuadrado, 2001, p.133).

Lippitt y White (1943) en su segundo experimento incluyen una tercera atmósfera, llamada “laissez-faire”, bajo esta atmósfera los líderes daban a los miembros del grupo completa libertad de acción, les suministraban los materiales, pero se abstendían de participar excepto cuando necesitaban contestar preguntas de los menores, estos líderes evitaban las evaluaciones. Bajo la atmósfera laissez-faire, los grupos eran menos organizados, menos eficientes, y estaban menos satisfechos que bajo la condición de liderazgo democrático. En laissez-faire se hacía menos trabajo y de peor calidad, había más juego, frustración, desorganización, desánimo y agresión que bajo el liderazgo democrático. Aunque en la condición laissez-faire no se estimulaba la agresión (como en la condición autocrática),

también había aversión debido a que había menor motivación al logro, menos claridad sobre lo que se debía hacer y menos sentido de unidad de grupo.

Esta distinción clásica de los tipos de liderazgo (*autocrático, democrático, laissez-faire*) es suficiente para referirnos al tema, ya que indagar en todos los autores contemporáneos y actuales tipologías de liderazgo, sería demasiado extenso para esta investigación. Sin embargo, es importante enfatizar también que muchos autores han definido el liderazgo a partir de la distinción clásica que realizó Max Weber (1919) respecto a la legitimación de autoridad (Legitimidad Tradicional, Legitimidad del Carisma y Legitimidad Legal/Burocrática), la cual fue desarrollada anteriormente en el subcapítulo *El Capitán de Fútbol como Autoridad*.

La Dra. Gladys Adamson (2004) define liderazgo al “*proceso por el cual una o más personas ayudan a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección por medios, en general, no coercitivos*”. Además, señala que el liderazgo en una organización es un fenómeno que se debe analizar dentro de un contexto (organizacional, cultural, político, económico, etc.).

Según la autora el liderazgo en la sociedad moderna industrial se imponía con un estilo vertical, en donde la estructura organizacional era piramidal y por lo tanto el líder era estratega, planificador, era quien pensaba y luego ordenaba a su criterio para ejecutar lo planificado. Pero a partir de la última década del siglo XX comenzó a cambiar el estilo de liderazgo, y partir del siglo XXI las pirámides organizacionales se han achatado y aplanado, el otrora líder ahora puede depender de subordinados que manejen la información para planificar. El líder en la actualidad está más exigido a captar los cambios o transformaciones en el contexto, y a modificarse en su consecuencia, requiriendo flexibilidad y adaptabilidad frente a las distintas situaciones que se le pueden presentar. Las habilidades para liderar un equipo de trabajo se pueden desarrollar mediante la experiencia, el aprendizaje y la capacitación.

El liderazgo sólo existe en tanto sea reconocido y avalado por los seguidores. Esto es lo que se prioriza en la organización de un equipo de fútbol, donde es trascendental el apoyo del grupo hacia el líder (el Capitán), sin este apoyo no tendría un sustento prolongado en el tiempo su liderazgo durante el proceso de capitanía. Así lo señala en una entrevista Joaquín Caparros, psicólogo deportivo y ex entrenador del club Athletic de Bilbao y del club

Sevilla de España; *“La función del capitán es un rasgo más. No es un rango que se alcanza y ya, sino que se debe ganar en el día a día en el vestuario. El respeto se gana ahí dentro. Para mí en el trabajo es un factor importante... El capitán que se crea en virtud de unos apoyos mediáticos o por la dirección del club, es un capitán artificial. El vestuario da y quita ese poder de representación y lo demás, sencillamente, no funciona.”* (J. Caparros, en Villarejo, 2010, pp. 60). Por lo tanto, el apoyo del camarín o del vestuario, o sea, del plantel de jugadores, es fundamental para que el capitán desarrolle sus facultades de manera óptima en la persecución y consecución de los objetivos grupales.

La gestión de los capitanes o líderes se reflejan en el mediano o largo plazo, para alcanzar los objetivos propuestos por la organización, el líder debe interactuar constantemente con el grupo que representa, debe dirigir el día a día, visibilizar estos objetivos por los cuales se trabaja colectivamente en la cotidianidad, pero además de dirigir y de movilizar voluntades, debe poner atención a los supuestos que tiene sobre los otros miembros o personas. Por ejemplo, si un líder no confía en sus colaboradores esto afectará negativamente en el desempeño de los mismos. La desconfianza se transmite y afecta las relaciones y por ende los resultados (Adamson, 2004).

### **3.4 GESTIÓN DE INTERESES**

La posición de líder que ocupa el capitán de fútbol dentro de la organización deportiva es relevante para hacer prevalecer el logro de sus *intereses objetivos y/o sus intereses manifiestos*, por un lado, desde la perspectiva individual y por otro desde la perspectiva grupal. Los intereses están relacionados con el poder social para interactuar en distintos contextos, como el capitán de fútbol puede ocupar distintas posiciones según el contexto de las interacciones que realiza (poder interno y poder social externo), es importante puntualizar claramente en qué consisten estos intereses.

Según J. Chuaqui (2016), *los “intereses objetivos” son el conjunto de objetos (materiales, sociales, reales y simbólicos) a los cuales tendría acceso un sujeto por ocupar una posición, si a partir de dicha posición ejecutara la secuencia de actos más adecuada para lograrlos, siempre que a través de la apropiación de esos objetos obtuviera el mayor nivel, accesible desde su posición, de gratificaciones.* (p.159) En el caso de los capitanes de

fútbol sus intereses objetivos están constituidos por el conjunto de objetos materiales, ideales o sociales, que son accesibles al capitán de fútbol desde su posición, siempre que este ejecute secuencias de actos determinados para lograrlos, y estos objetos deben ser los que le brinden el mayor nivel de gratificaciones al capitán, y deben concordar con sus predisposiciones mayoritariamente, dentro de las posibilidades que le permite su posición en el contexto de interacción. *“Los intereses objetivos depende de la posición del individuo y no de sus características individuales”* (J. Chuaqui, 2012, p. 101)

Mientras que los “intereses manifiestos”, según Chuaqui (2016) son los intereses tal como son percibidos o conceptualizados por el sujeto. Los objetos de los intereses manifiestos, los sujetos los ven como accesible (aunque no siempre son accesibles) desde su posición, siempre que los sujetos ejecuten secuencias de actos determinados para su obtención, y además estos objetos deben ser los que les brinda el mayor nivel de gratificaciones (para el capitán y/o para el grupo o equipo, o la organización deportiva que representa). Estos intereses manifiestos no siempre coinciden con los intereses objetivos, ya que el sujeto puede percibir sus intereses de manera equivocada. Por lo tanto, es de vital importancia la caracterización de los intereses de los sujetos de referencia para aclarar posibles confusiones.

Los intereses además se pueden caracterizar en intereses antagónicos, solidarios o comunes. *“Son antagónicos cuando el logro de sus intereses por determinadas posiciones perjudica su logro por otras. Son solidarios cuando el logro de los intereses de determinadas posiciones favorece el logro de los de otras. Son comunes, cuando los intereses no pueden subdividirse y deben ser usufructuados por todos en común.”* (J. Chuaqui, 2012, p. 101). Los *intereses comunes*, según Chuaqui (2016), corresponden a los intereses de una pluralidad de personas, estos intereses se consagran cuando los intereses que derivan de las posiciones de los sujetos son similares entre sí, y se habla de *intereses colectivos*, cuando los intereses comunes sólo pueden lograrlos las personas organizándose en colectividad, y no individualmente. (p. 160)

Como los intereses se definen por los sistemas de interacción entre los individuos que conforman un grupo/organización, entonces según Chuaqui (2012), las interacciones de acuerdo a esos intereses van a ser; *interacciones solidarias* en donde se destaca la *cooperación*, y las *interacciones antagónicas* en donde se configura la *competencia* y el *conflicto*. En la “competencia” el logro de uno dificulta el logro de otro, pero de manera

limitada en cuanto a ese fin u objetivo, mientras que en el “conflicto” se perjudica al oponente, llegando al extremo incluso de manifestarse en agresión física, aquí la conducta es dirigida al oponente con la intención de perjudicarlo o favorecerlo. (p.103)

En el caso particular de esta investigación, siempre va estar abierta la posibilidad que surjan relaciones antagónicas en la organización deportiva, pues un elemento esencial del deporte lo constituye “la competencia”, por lo tanto, se manifiestan antagonismos o momentos determinantes de discrepancia entre los jugadores, entre líderes, entre autoridades, etc. Entonces, debemos entender estas relaciones en su dinámica constante, por lo tanto, el rol del capitán en caso que surja un conflicto de intereses, debiese apuntar a un “control de tensiones interdependientes” (Elías y Dunning, 1992), buscando y gestionando la cohesión grupal u organizacional (dependiendo del punto de referencia o posición del capitán). Según J. Chuaqui (2012) el término “Tensión”; se refiere a los momentos en que los antagonismos latentes están en una fase en que se hace probable que se traduzcan en conflicto abierto. No se refiere de manera explícita al conflicto, sino que a las condiciones y a la situación en que surge ese conflicto. (p.103)

Por lo tanto, para esta investigación es fundamental, la Gestión de Recursos Humanos en un equipo de fútbol. Principalmente la Gestión de Confianza que desarrolla el capitán de fútbol, dentro y fuera de la cancha. *“El 80 o el 90 % del esfuerzo de un capitán está dirigido a resolver situaciones de crisis”*. (Villarejo, 2010, Pp.19).

#### **4. HACIA UN IDEAL DE COMUNIDAD**

Presentamos en esta investigación la comunidad como un ideal a conseguir por los equipos y grupos de trabajo en la organización deportiva, organización que es más compleja a medida que su estructura formal es más amplia y también a medida que va en aumento el nivel de profesionalización dentro de ellas. La comunidad como un ideal, podemos describirla tal como lo señala Bauman (2006): representa el tipo de mundo al que, por desgracia, no podemos acceder, pero que deseamos con todas nuestras fuerzas habitar y del que esperamos volver a tomar posesión. (BAUMAN, COMUNIDAD, P. 9-10.). Según la visión de Bauman, la comunidad corresponde a una “paraíso perdido”, un paraíso que no habitamos ni conocemos por experiencia propia, pero que aún tenemos la esperanza de

encontrar. Siguiendo a este autor, el concepto de “comunidad” significa; *“un lugar cálido, un lugar acogedor y confortable...Aquí dentro, en comunidad, podemos relajarnos, nos sentimos seguros...En una comunidad todos nos entendemos bien, podemos confiar en lo que oímos, estamos seguros la mayor parte del tiempo y rarísima vez sufrimos perplejidades o sobresaltos. Nunca somos extraños los unos para los otros. Podemos discutir, pero son discusiones amables; se trata simplemente de que todos intentemos mejorar todavía más y hacer nuestra convivencia aún más agradable de lo que lo había sido hasta ahora.* (Bauman, 2006, P. 7-8)

Según esta perspectiva, la comunidad representa “un refugio”, ante la inseguridad y la incertidumbre de la actual globalización, que según parece, *“tiene más éxito para reavivar la hostilidad intercomunitaria que para promover la coexistencia pacífica de las comunidades.”*(p. 203). En la modernidad líquida, los familiares, los compañeros de trabajo, los miembros de un mismo grupo o equipo, son demasiado fluidos, cambiantes y transitorios, como para suponerlos permanentes y conferirles la categoría de marcos de referencia confiable. Por tanto, ante esta hostilidad, las comunidades se configuran como una postulación, un proyecto y no una realidad. Es por ello que para su supervivencia necesitan ser definidas apelando a sus propios miembros constituyentes, quienes, en esta época de licuefacción acelerada, deben equilibrar sus acciones entre la paradoja de la libertad individual y la seguridad, ya que los suministros de seguridad en la sociedad se reducen rápidamente. *“El aspecto más notable del acto de desaparición de las antiguas seguridades es la nueva fragilidad de los vínculos humanos...”*. (Bauman, 2000, p.181)

En este ideal de comunidad propuesto se apela a la voluntad mutua de los individuos, a la ayuda recíproca entre los miembros, donde las *relaciones primarias* son fundamentales para configurar un grupo o colectividad que se acerque a este ideal, ya sea en la organización deportiva o en cualquier otro tipo de organización formal o no formal. Pues hoy en día *“Vivimos en una época en la que el tejido de la sociedad parece deshacerse a una velocidad cada vez mayor, en la que el egoísmo, la violencia y la ruindad espiritual parecen corromper la calidad de nuestra vida comunitaria.”* (D. Goleman, 2000, p. 16).

## 4.1 CONFIANZA

Georg Simmel decía que: “*sin la confianza general que los sujetos tienen entre ellos, la sociedad se desintegraría*” (Simmel, 1906:178). Según su visión pocas relaciones sociales están basadas en el conocimiento de otra persona, y si no fuese por la fuerza propiamente tal que tiene la confianza, entonces las relaciones no durarían. Por eso es tan importante socialmente la confianza, ya que es un gran aporte en la construcción de vínculos entre los individuos, lo que es fundamental para el desarrollo de procesos sociales que configuren una sociedad más íntegra y cohesionada.

Desde la perspectiva de las teorías de campo social, la confianza siempre estará orientada hacia el futuro, o sea a las expectativas que un individuo tiene sobre otro o sobre algún colectivo en especial, de ahí podemos inferir que la confianza implica que aquella persona que confía, además de arriesgarse a definir comportamientos u acciones futuras, también necesita de la historia y de la sociedad como sustento de apoyo. G. Simmel (1986) hace referencia a esto cuando proyecta la confianza como hipótesis sobre la conducta futura de otra persona, en donde se le ofrece una seguridad suficiente como para fundar en ella una actividad práctica (Simmel, 1986: 365). Según Eric Uslaner (2002) esto corresponde cuando nos fiamos de personas que no conocemos, o sea para este autor una *confianza generalizada* corresponde a cuando podemos confiar en la mayoría de la gente. A este tipo de *confianza generalizada*, también se le llama *confianza social*, y se trata de confiar en lo desconocido careciendo de información, por ello se comprende que este tipo de confianza es un tanto riesgosa, “*es un tipo de confianza muy sensible a los comportamientos oportunistas. La confianza social o confianza generalizada es confianza en extraños, en desconocidos acerca de los que se carece de información respecto si son o no dignos de confianza*” (Herrerros, 2004:607).

Otra clasificación de confianza, según el Reporte de Confianza de la Universidad Católica de Chile (2015), señala que ésta se puede dar en tres niveles distintos, en cuanto a las relaciones sociales: a nivel interpersonal, a nivel institucional y a nivel sistémico (Khodyakov, 2007). El *nivel interpersonal* de la confianza; es la que se deposita en otras personas. Esta confianza interpersonal puede ser particularizada, es decir, confiamos en otro a quién conocemos y con quién hemos interactuado, como, por ejemplo, un familiar. También puede ser una confianza interpersonal generalizada que se extiende a aquellos a

quienes no conocemos y con quienes no compartimos un espacio de co-presencialidad. Un segundo nivel corresponde a la *confianza institucional*; esta confianza es aquella que no se deposita en una persona, sino que, en una organización o institución específica, es decir, en agentes colectivos, que no son susceptibles de ser individualizados e identificados con una persona puntual (bancos, empresas, partidos políticos, entre otros). Finalmente, nos encontramos con un nivel más general y abstracto de la confianza, esta es la *confianza en los sistemas*; esta confianza puede asimilarse con la expectativa en la continuidad del orden social y moral, puesto que al confiar en el sistema político o en el sistema económico, estamos confiando en que dichos sistemas continuarán operando sucesivamente tal como lo han hecho hasta el momento. Por esta razón, es una confianza que no se deposita en un agente particular, sea individual o colectivo, sino que en una dinámica social mayor y más indeterminada. (Reporte de Confianza, Universidad Católica, 2015, p. 11).

La perspectiva de la CEPAL respecto a la confianza, está relacionada con la definición del Reporte de Confianza de la Universidad Católica (2015), señalando que a nivel interpersonal: *“un elemento básico para el desarrollo de la confianza interpersonal es la participación en organizaciones y asociaciones cuyos miembros sólo comparten algunos intereses, es decir, en grupos de personas que tienen características heterogéneas”*. (CEPAL, 2007:78).

Restaurar la confianza e incrementar la predisposición de cada individuo a sentirla, implica confiar en otras personas, lo cual comprende riesgos, aunque el riesgo es mucho mayor cuando no se confía. Es por ello que la confianza es parte integral del tejido de una sociedad (tal como lo sostenía Simmel), depende de ella. Se da por sentado que allí está, hasta que se contamina o destruye, entonces da cuenta que la confianza es vital para el bienestar de las personas (Covey y Merrill, 2007). La confianza social se refiere, a la confianza en desconocidos, o sea, de aquellos de los cuales carecemos de información respecto a que, si son dignos o no de confiar, ese es el gran misterio de esta confianza, según Francisco Herreros (2004), si no se tiene información acerca del otro, no hay base para saber si es digno o no de confianza. Para hacer frente a esta intriga, los actos declarativos de confianza se dan entre personas y se relacionan con la capacidad de concertarse y acordar horizontes comunes de vida. La confianza entre sujetos se vincula con personas que hablan, creen, piensan, sienten y se construye como una relación social, histórica y culturalmente cotidiana (Olea, 2001).

En el desafío de levantar pilares para la construcción de una sociedad democrática moderna más avanzada, surge la necesidad de ir desarrollando vínculos ciudadanos más estrechos y con una mayor dinámica social, para acrecentar la participación y el empoderamiento de la sociedad civil chilena. Según Baeza (2011). *“La participación de ciudadanos en los asuntos públicos, en la vida de la comunidad y el desarrollo de la sociedad, requieren de una confianza entre los habitantes de una nación que se exprese en redes, en tejido social, que dé cuenta de una cohesión entre sus miembros.”* Por lo tanto, el concepto de Confianza está vinculado directamente con el concepto de cohesión social, ambos están asociados fuertemente, y son vitales para los desafíos democráticos del futuro.

## 4. 2 COHESIÓN

Al concepto de confianza, ya desarrollado, le sigue el concepto de Cohesión, el cual es definido por la Real Academia Española como *“la fuerza o acción mediante la cual los individuos pertenecientes a una sociedad se mantienen unidos”*. Desde una perspectiva Psicosocial, la cohesión es lo que le da vida al grupo, manteniéndolo unido y proporcionando mayor interacción, influencia social, productividad y satisfacción entre sus miembros (Sandoval, 2011:159). Desde la óptica sociológica, el concepto de Cohesión Social, según la CEPAL se refiere *“al grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común”* (CEPAL, 2007, pág. 14).

Según M. Sandoval (2011), siguiendo a Eugenio Tironi (2006), autores como Durkheim, Weber, Simmel y Marx coinciden en que *“la modernidad, a través del capitalismo, la individuación y la burocracia elimina las formas comunitarias y produce otras formas de integración; este proceso de transformación fue enmarcado por el paso de una cohesión estructurada en los vínculos primarios y las relaciones cara a cara, a otra caracterizada por la impersonalidad y las relaciones institucionalizadas”*. (Sandoval, 2011, p.154).

Para Sorj y Tironi (2008), el enfoque sociológico del término cohesión social, incluye sentimientos de solidaridad con fines comunes, como la confianza, asociatividad, acceso equitativo a la información, tolerancia, interculturalidad, etc.

En América Latina, la Cohesión Social “*se ha sustentado básicamente en el plano de la cultura y la reciprocidad, con elementos como la comunidad, el mestizaje, la religiosidad, las relaciones familiares, el patronazgo, el caciquismo, el populismo, entre otros, ocupando un lugar más central que el Estado, la sociedad civil o el mercado, al menos si se le compara con las trayectorias de Europa o los Estados Unidos.*” (Sorj y Tironi, 2008: 118-119). Esto se debe principalmente a que históricamente en América Latina se intentó replicar la Cohesión Social de tipo europeo, centrada en la acción del Estado. Y así fue el caso chileno hasta antes de que se transformara gradualmente, debido a las transformaciones o imposiciones (dictadura) políticas, económicas y sociales. Así lo señala Palma (2008) cuando sostiene que “*lo que ha prevalecido en el caso de Chile es, más bien, el reemplazo de la antigua matriz europea por un nuevo marco de cohesión social de corte estadounidense en cuyo centro están la propiedad, el mercado y la sociedad civil*”. Según M. Sandoval (2011); es por esto que “*las nuevas generaciones han hecho suyos los valores individualistas que se promueven en todas las áreas de la vida...La ética individualista puede llevar a la obtención de mayor prosperidad material, pero reduce la vida familiar, el contacto con los amigos, la sensación de pertenencia, y hasta los índices de felicidad*”. Las falencias del modelo estadounidense son conocidas, por ende la cohesión social surge como un desafío ante las profundas transformaciones de las sociedades contemporáneas, buscando así la disminución de individualización, fortaleciendo los vínculos sociales a través de la participación activa de las personas, ya sea en escenarios comunitarios y/o políticos, para darle más relevancia al ámbito público, en contra de los valores del modelo estadounidense en donde prima la propiedad privada, el mercado y la sociedad civil individualista.

Para enfrentar esos desafíos hay que considerar las premisas de la cohesión social según M. Sandoval (2011:158), las cuales son; *la participación política y la confianza interpersonal e institucional*, ya que, si un ciudadano aporta al fortalecimiento de la cohesión social, es un ciudadano activo, al contrario, si sólo demanda derechos, es un ciudadano pasivo. Es por esto que la cohesión social va más allá de ser integración social, es acción y evolución ciudadana. En cuanto a temas valóricos, la cohesión social promueve la solidaridad y las responsabilidades comunes de una sociedad, disminuyendo la vulnerabilidad social, ya que, si la construcción de la confianza potencia el nosotros, es éste el que se manifiesta también vinculado a la cohesión social, llevando a la idea de

protección mutua (Hirschman; en CEPAL, 2007:24). Bajo esta lógica la cohesión social ofrece cierta protección a futuro, contextualizándose a la realidad de cada país, esta podrá contrarrestar ciertas inseguridades e incertidumbres que conllevan a la desconfianza y falta de cohesión entre sus habitantes.

La reciprocidad, la cooperación y la confianza son elementos que dan contenido al capital social y constituyen un importante recurso sociocultural en cualquier grupo humano. (M. Sandoval, 2011:162). Además, cuando las relaciones humanas son vistas en un plano de cooperación, confianza y estabilidad, se asegura una mejor cohesión social y desarrollo general del país (Cumbre Iberoamericana Chile, 2007:10).

He señalado en esta investigación que el concepto de Confianza y Cohesión Social, están vinculados directa y recíprocamente, y que son fundamentales para cualquier desafío político cuyo norte esencial sea el desarrollo real de una democracia más participativa y activa en la vida social.

## Capítulo 3: Marco Metodológico

### 1. Tipo de estudio.

El título de esta investigación advierte en tratar la cualidad de líder de los capitanes de equipos de fútbol en Chile, tanto en el ámbito profesional como en el amateur, por lo tanto, se evidencia desde un principio que el estudio debía sustentarse en una metodológica cualitativa. Se dispuso abordar el tema de esta manera frente a la problemática actual de la desconfianza organizacional e institucional del fútbol chileno. La construcción de confianza en las organizaciones deportivas de fútbol, es un tema novedoso para profundizar en las dinámicas organizacionales de su estructura formal, buscando distintos marcos de interpretación, símbolos, definiciones, normas, significados, creencias y discursos (de los capitanes de fútbol), a los cuales, no podríamos adentrarnos de manera profunda si los hubiésemos cuantificado, más bien para ahondar en ellos, se debía buscar variables a modo de cualidades, que verdaderamente permitiesen caracterizarlos.

Con ello es posible acercarse al orden de lo subjetivo, y lo que se iba a hacer era tratar de alcanzar la estructura de observación del otro. Bajo estas condiciones la única opción viable era que el investigador debía ponerse en el rol de un investigador cualitativo; en que mientras “el investigador cuantitativo puede asignar números”, el cualitativo “se mueve en el orden de los significados y sus reglas de significación: los códigos y los documentos, o significaciones” (Canales, 2006, pág. 19).

Del mismo modo resultó comprensible que se debía encasillar dentro de lo que se conoce como un estudio descriptivo, bajo el supuesto de que en la búsqueda “de las claves de interpretación que están siendo activadas por las significaciones –acciones, palabras, documentos, textos-” (Canales, 2006, pág. 21) por parte de los individuos –capitanes de equipos de fútbol en esta investigación- lo que se obtiene finalmente son códigos, que en un paso final de comprensión quedan “*como un azar congelado*”, que permiten “*describir*” con un conjunto de tipos “*generadores*” el conjunto de respuestas manifestadas” (Canales, 2006, pág. 22) A través de ello, y con la filtración realizada por el investigador mediante una operacionalización de variables, se da sentido a la caracterización de líder del capitán, el cual cumple un rol fundamental dentro de la

organización deportiva del fútbol, y así podemos acercarnos e indagar en los modos de ejercer la capitánía o modos de ejercer liderazgo.

## **2. Tipo de diseño.**

Al hablar del tipo de diseño, en las investigaciones cualitativas, no es más que explicitar lo que Valles (2000) llama las “decisiones de diseño”, es decir, todas aquellas decisiones tomadas en todo el proceso de investigación que terminaron dándole su forma característica. Bajo esta perspectiva es que se debe explicitar que la primera decisión en la investigación guardó relación con plantearla como un estudio de casos.

Yin (1994) señala que el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes.

La elección del *estudio de caso* se debió a que, con el carácter cualitativo de esta investigación, no se buscaba una representación estadística de los resultados y conclusiones, ya que los estudios de casos no representan a una muestra de una población o de un universo concreto, por lo que no pueden ser generalizables estadísticamente, sino a proposiciones teóricas, ya que el objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías –generalización analítica- y no enumerar frecuencias -generalización estadística-. Del amplio número de jugadores chilenos de fútbol profesional y amateur, se eligió a los capitanes de los equipos de fútbol, como caso acotado, sólo quienes ocupaban dicha posición de capitanes de fútbol al momento de ser entrevistados.

En la tipología de estudios de caso, Stake (1994) señala que el estudio de caso típico; es una persona que representa a un grupo o comunidad. Pueden estudiarse varias personas que tienen algún aspecto en común, por lo que se espera cierta homogeneidad o coherencia en sus respuestas. Mientras que, por otro lado, Coller (2000) se refiere a la tipología de casos según su *alcance*, pueden clasificarse en específicos o genéricos, en esta investigación se toma la noción de *estudio de caso genérico* (representativo) el cual, a su vez, puede categorizarse en *ejemplar, porque ilustra una particularidad relevante para otros casos*.

El interés de esta investigación se centra, en un determinado número de casos conjuntamente, no se trata del estudio de un colectivo, sino del estudio intensivo de varios casos, lo que constituye un tipo *estudio de caso colectivo*. Según Stake (2005) el estudio de caso colectivo se realiza cuando el interés de la investigación está centrado en un fenómeno (gestión de confianza en la organización deportiva), población o condición general, seleccionando para ello varios casos que han de estudiarse intensivamente.

Tomando como referentes a distintos capitanes de clubes de fútbol profesional y amateur, se busca una generalización analítica, al estudiar las interacciones que desarrolla el capitán de fútbol dentro de la dinámica de la organización deportiva.

La facultad principal de los estudios de casos, corresponde a los que algunos autores llaman una “inferencia lógica” (Yacuzzi, 2002) o a una “generalización analítica” (Coller, 2000) en que, indistintamente, ambos conceptos expresan que el estudio de casos simula la lógica experimental de un científico, como puede ser la de un biólogo, en que éste “*no realiza una muestra de experimentos para generalizar sus conclusiones. Hace un experimento y a partir de ahí extrapola (...) El estudio de casos comparte la misma lógica siempre y cuando sea pertinente teóricamente*” (Coller, 2000, pág. 68).

Como señalamos anteriormente según la tipología del alcance de los casos, se tomó el tipo “genérico”, que también suele llamarse “ejemplar” (Coller, 2000). Este tipo de estudio guarda relación con que el caso elegido “ilustra acerca de una característica que se encuentra en otros casos que el investigador le interesa investigar” (Coller, 2000, pág. 34), esto tanto en su caracterización objetiva como parte de la realidad, como, también, en el aspecto subjetivo. Siguiendo esta tipología, se eligió como objeto de estudio a distintos clubes de fútbol, profesional y amateur, pertenecientes a la V Región de Valparaíso y la Región Metropolitana de Chile. Con ello se advierte que son claros ejemplos representativos del fútbol profesional y amateur en la zona central de Chile. Las dinámicas organizacionales de los clubes de fútbol en el país son muy variadas, pero a partir de los ámbitos Central y Regional, se pueden encontrar puntos de referencia o de comparación en cuanto al fútbol profesional y amateur. La organización deportiva de un club como contexto de un mismo espacio de interacciones, relaciones o desenvolvimiento de los jugadores de fútbol profesional como amateur, constituyen su *espacio vital*, según Enrique Barra (1998), éste se refiere a la totalidad de factores coexistentes que determinan la conducta de un individuo en un determinado momento, o sea, consiste en la persona y en

el ambiente psicológico tal como existe para ella, de modo similar, el espacio vital de un grupo consistiría en el grupo y en el ambiente tal como existe para el grupo en el momento. De esta manera se sostiene el contexto necesario dentro de un mismo espacio de relaciones humanas entre los jugadores de fútbol, allí se busca caracterizar las distintas interacciones que se dan al interior y exterior de la organización deportiva de un club. Tomando en cuenta los discursos emitidos por el sujeto de estudio (capitanes de fútbol), podemos darnos cuenta desde su perspectiva y desde su posición específica de líder grupal, cómo es el funcionamiento dentro y fuera de la organización deportiva de fútbol. Con esto podemos colaborar en la discusión teórica en torno al liderazgo efectivo en las organizaciones en general y en la organización deportiva de manera específica.

De lo anterior se desprende el hecho de que en un mismo espacio de relaciones sociales en la organización deportiva, se encuentren dos categorías de futbolistas; los futbolistas profesionales y los futbolistas amateur, con esto se da pie para que la investigación sea un estudio “comparativo” entre el fútbol profesional y amateur, específicamente, de las relaciones en torno a la organización deportiva, para que desde la óptica del capitán se revelen las interacciones dentro y fuera de la organización de un club de fútbol. Con ello podemos encontrar las definiciones particulares que diferencian el ámbito profesional del amateur, y así, podemos señalar las distinciones en su dinámica organizacional interna.

Otro aspecto relevante del diseño de esta investigación, es que ésta se planteó desde un comienzo como un estudio “proyectado”, en contraposición a lo que podría haber sido un estudio emergente (Valles, 2000). El objeto de estudio que son los clubes de fútbol, están bien delimitados, por lo tanto, no resulta ni difícil ni confuso abarcarlos, no son complejos de buscar en la realidad social, ni son ajenos ni distantes, para una comprensión teórica antes y durante el análisis, pues estos clubes estaban determinados como instituciones de fútbol en la vida real, antes de considerarlos como objetos de estudios en esta investigación.

Sino fuera de esta manera, se hubiera justificado una investigación “flexible” y, por tanto, un diseño “emergente” (Valles, 2000), que se acomodara en la medida que se avanzara en la comprensión de lo que se esté estudiando.

Como en esta investigación el objeto de estudio son los clubes de fútbol profesional y amateur, estos tienen fronteras bien delimitadas, se conocía sus rasgos fundamentales y el estado de la cuestión, y además con el soporte de una extensa bibliografía teórica que

abordaba el tema, se daba, a todas luces la justificación para diseñar una investigación que desde un principio estuvo predefinida, en los aspectos teóricos y metodológicos. Por eso en los capítulos anteriores se presentó una problemática bien delimitada a estudiar, una pregunta de investigación a responder, objetivos a alcanzar y un marco teórico a referenciar.

Por último, cabe señalar, por un lado, que en términos temporales se trata de un estudio “transversal”, bajo el hecho de que el objeto de estudio investigado se hizo en un cohorte de tiempo determinado - y no a lo largo del tiempo en un seguimiento histórico como podría haber sido-, con la especificidad que los discursos de los capitanes de fútbol fueron recogidos en el momento en que ejercían dicha capitanía. Y, por otro lado, que bajo ningún pretexto se planteó intervenir el objeto de estudio, lo que lo volvería propenso a una manipulación y control de sus variables, sino que, al contrario, sólo fue necesario atenerse a una búsqueda tal cual como se da en su contexto natural, por lo tanto, también constituye un estudio “no experimental”.

### **3. Universo y muestra.**

Continuando con las decisiones del diseño de la investigación, ahora se exponen las decisiones muestrales. Pero primero se delimitará el universo al que se hace referencia.

Tal como ya se había enunciado, establecer las fronteras del objeto de estudio resulta relativamente sencillo. Así, nuestro universo corresponde a la totalidad de clubes de fútbol profesional y amateur, de la Región Metropolitana y la Región de Valparaíso. Cada club tiene un capitán representante de la institución o club, independientemente que la capitanía sea un rol rotativo y cambiante, todos los entrevistados ocupaban el puesto de capitán al momento de realizarles la entrevista.

A continuación, un cuadro de los clubes de fútbol según su Región.

**Cuadro 1: clubes de futbol según región**

Clubes de fútbol profesional	
Localidad	N.º clubes
Región de Valparaíso	<p>595 clubes</p> <p><b>PD:</b> La Calera, Evertón.</p> <p><b>PB:</b> Santiago Wanderers, Unión San Felipe, San Luis de Quillota.</p> <p><b>SD:</b> San Antonio Unido.</p>

Clubes de fútbol amateur.	
Localidad	N.º clubes
Región de Valparaíso (54 ASOCIACIONES) 595 clubes	<p><b>ALEJO BARRIOS:</b> Valparaíso (18 Clubes)</p> <p><b>ALGARROBO:</b> Algarrobo (12 Clubes)</p> <p><b>ARTIFICIO:</b> La Calera (6 Clubes)</p> <p><b>ASOC.DEPORTIVA EL BELLOTO:</b> Quilpué (10 Clubes)</p> <p><b>BARON:</b> Valparaíso (14 Clubes)</p> <p><b>BERNARDO O HIGGINS:</b> Valparaíso (14 Clubes)</p> <p><b>CABILDO:</b> Cabildo (13 Clubes)</p> <p><b>CALLE LARGA:</b> Los Andes (13 Clubes)</p> <p><b>CARTAGENA MARIO HINOJOSA:</b> ExCartagena (12 Clubes)</p> <p><b>CASABLANCA:</b> Casablanca (10 Clubes)</p> <p><b>CATEMU:</b> Catemu (14 Clubes)</p> <p><b>CON CON:</b> Con Con (10 Clubes)</p> <p><b>FORESTAL ALTO:</b> Viña del Mar (12 Clubes)</p> <p><b>HIJUELAS:</b> Hijuelas (17 Clubes)</p> <p><b>LA CALERA:</b> La Calera (8 Clubes)</p> <p><b>LA LIGUA:</b> La Ligua (19 Clubes)</p> <p><b>LAS ACHUPALLAS:</b> Viña del Mar (14 Clubes)</p> <p><b>LAS VENTANAS:</b> Puchuncaví (8 Clubes)</p> <p><b>LIMACHE:</b> Limache (5 Clubes)</p> <p><b>LLAY LLAY:</b> Llay Llay (5 Clubes)</p> <p><b>LOS ANDES:</b> Los Andes (14 Clubes)</p> <p><b>LOS PLACERES:</b> Valparaíso (10 Clubes)</p> <p><b>LUIS GOMEZ CARREÑO:</b> Viña del Mar (10 Clubes)</p> <p><b>MIRAFLORES ALTO:</b> Viña del Mar. (13 Clubes)</p>

Región Metropolitana	<p><b>PD:</b> Audax italiano, Colo Colo, Palestino, Unión Española, Universidad Católica, Universidad de</p>

	<p><b>NOGALES:</b> Nogales (13 Clubes)</p> <p><b>NUEVA AURORA:</b> Viña del Mar (11 Clubes)</p> <p><b>OLMUE:</b> Olmué (12 Clubes)</p> <p><b>OSMAN PEREZ FREIRE:</b> Valparaíso (19 Clubes)</p> <p><b>PANQUEHUE:</b> Panquehue (10 Clubes)</p> <p><b>PDTE. MANUEL MONTT DE PETORCA:</b> Petorca (8 Clubes)</p> <p><b>PEDRO AGUIRRE CERDA,</b> Valparaíso (8 Clubes)</p> <p><b>PUCHUNCAVI:</b> Puchuncavi (7 Clubes)</p> <p><b>PUERTA DEL PACIFICO:</b> San Antonio (14 Clubes)</p> <p><b>PUTAENDO:</b> Putaendo (22 Clubes)</p> <p><b>QUILLOTA,</b> Quillota (15 Clubes)</p> <p><b>QUILPUE:</b> Quilpué (16 Clubes)</p> <p><b>QUINTERO:</b> Quintero (7 Clubes)</p> <p><b>REÑACA ALTO:</b> Viña del Mar (8 Clubes)</p> <p><b>RINCONADA DE LOS ANDES</b> Rinconada (14 Clubes)</p> <p><b>RURAL DE LLAY LLAY:</b> Llay Llay (12 Clubes)</p> <p><b>SAN ANTONIO:</b> San Antonio (12 Clubes)</p> <p><b>SAN ESTEBAN:</b> San Esteban (15 Clubes)</p> <p><b>SAN FELIPE:</b> San Felipe (12 Clubes)</p> <p><b>SANTA INES:</b> Viña del Mar (8 Clubes)</p> <p><b>SANTA MARIA,</b> Santa María (17 Clubes)</p> <p><b>UNIÓN PEÑABLANCA:</b> Villa Alemana (10 Clubes)</p> <p><b>UNION DEL PACIFICO:</b> Zapallar (9 Clubes)</p> <p><b>VALPARAISO,</b> Valparaíso (9 Clubes)</p> <p><b>VIÑA DEL MAR:</b> Viña del Mar (17 Clubes)</p> <p><b>VILLA ALEMANA:</b> Villa Alemana (9 Clubes)</p>
Región Metropolitana  (40 ASOCIACIONES)  524clubes.	<p><b>ASOC. DEP. DE FUTBOL BUIN:</b> BUIN- SANTIAGO (18 Clubes)</p> <p><b>ASOC. FUTBOL SAN BERNARDO:</b> CALLE BAQUEDANO N° 465 - SAN BERNARDO, SANTIAGO (3 Clubes)</p> <p><b>BATUCO:</b> SANTA ELENA N° 56 - COMUNA LAMPA, SANTIAGO (9 Clubes)</p>

	<p>Chile.</p> <p><b>PB:</b> Santiago Morning, Magallanes, Barnechea.</p> <p><b>SD:</b> Deporte Colina, Deportes Recoleta, Lautaro de Buin.</p>
--	--

	<p><b>Clubes)</b></p> <p><b>CALERA DE TANGO:</b> EX-COMUNAL CALERA DE TANGO (15 Clubes)</p> <p><b>CARDENAL CARO:</b> La Habana esq. Pto. Principe, Santiago (12 Clubes)</p> <p><b>CERRILLOS:</b> Divino Maestro 7440, Santiago (12 Clubes)</p> <p><b>CERRO NAVIA:</b> Los Conquistadores N°8558, Santiago (11 Clubes)</p> <p><b>COMUNAL LAMPA:</b> LAMPA - SANTIAGO (8 Clubes)</p> <p><b>EL MONTE:</b> Ignacio Carrera Pinto N° 46, El Monte (11 Clubes)</p> <p><b>EL PINAR:</b> 7 Poniente 3778 El Pinar, Santiago (18 Clubes)</p> <p><b>GENERAL JOSE VELASQUEZ:</b> Placilla 0147 Barrio Pila, Santiago (16 Clubes)</p> <p><b>HISTORICA DE MAIPU:</b> REPUBLICA N° 2333 - COMUNA Maipú, SANTIAGO (11 Clubes)</p> <p><b>HISTORICA DE RENCA:</b> MIGUEL VARAS N° 1273-A POB. LO BENITO RENCA, SANTIAGO (33 Clubes)</p> <p><b>HUELQUEN:</b> Correo Huelquen, Huelquen (14 Clubes)</p> <p><b>INDEPENDIENTE DE CALERA DE TANGO:</b> EL SAUCE S/N°, PARADERO 5, CALERA TANGO SANTIAGO (9 Clubes)</p> <p><b>INDEPENDIENTE DE PEÑAFLORES:</b> Santiago (23 Clubes)</p> <p><b>LA CISTERNA:</b> La Cisterna (8 Clubes)</p> <p><b>LA REINA:</b> LA REINA - SANTIAGO (12 Clubes)</p> <p><b>LAMPA:</b> Arturo Prat 817, Lampa (10 Clubes)</p> <p><b>LAS CONDES:</b> Santiago (15 Clubes)</p> <p><b>LIGA DAVILA:</b> PEDRO AGUIRRE C., SANTIAGO (8 Clubes)</p> <p><b>LO BARNECHEA:</b> Correo San Enrique, Santiago (10 Clubes)</p> <p><b>LO FRANCO:</b> Correo 5 Santiago Santiago (12 Clubes)</p> <p><b>MAIPU:</b> Santiago (11 Clubes)</p> <p><b>NUEVA ISLA DE MAIPO:</b> Santiago (19 Clubes)</p>
--	---

<b>Total</b>	<b>16 clubes</b>

	<b>ÑUÑO A:</b> Correo 11, Santiago (13 Clubes) <b>PAINE:</b> Avda. Pdte. Prieto 289, Santiago (14 Clubes) <b>PRESIDENTE FREI:</b> Casilla 10 Ñuñoa, Santiago (7 Clubes) <b>PROVINCIAL CHACABUCO:</b> CARRETERA GRAL. SN MARTIN (17 Clubes) <b>PUENTE ALTO:</b> Santiago (17 Clubes) <b>QUILICURA:</b> Int. Saavedra, Santiago (12 Clubes) <b>RECOLETA – HUECHURABA:</b> Santiago (11 Clubes) <b>RENCA:</b> Santiago (1 Clubes) <b>RURAL DE CURACAVI:</b> REF ANFA (22 Clubes) <b>RURAL NOS:</b> AV. PADRE HURTADO, SAN BERNARDO. SANTIAGO (12 Clubes) <b>SAN JOAQUIN ORIENTE EX-SAN MIGUEL</b> (20 Clubes) <b>HORNILLOS ESTRELLA DE CHILE:</b> Santiago (10 Clubes) <b>TALAGANTE:</b> Talagante (11 Clubes) <b>VILLA SUR:</b> TACITO 5216, VILLA SUR (11 Clubes) <b>ZAMBRANO:</b> Sergio Valdovinos, Santiago (18 Clubes)
<b>Total</b>	<b>1.119 clubes</b>

Ilustración 1

Fuente: <http://www.anfp.cl/> - <http://www.anfa.cl/asociaciones.html/> Elaboración propia.

Una vez planteado el universo constituido por clubes de fútbol de la Región Metropolitana y la quinta Región de Valparaíso, es relevante señalar que el *estudio de casos* de esta investigación, tiene como objetivo la calidad y la profundidad de la información, al estudiar un caso bien acotado, en vez de la cantidad de la misma (Hernández, 1997). Por esto mismo, al construir el muestreo de la investigación, éste no se construyó bajo supuestos que tuviesen que ver con tratar de lograr el mayor número de casos individuales

posibles, ni tampoco en lograr una representación cuantitativa del universo construyéndola en función de que cualquier individuo pueda estar en la muestra, como hubiera sido un muestreo probabilístico. Por el contrario, se siguió otra lógica para lograr el muestreo, en que la premisa guiadora principal fue que la “muestra debe responder a la posibilidad de reconstruir la estructura interna del objeto que se estudia y la estabilidad de la misma como generadora de múltiples manifestaciones” (Canales, 2006, pág. 24). En este sentido, se utilizó lo que se denomina “muestreo estructural”, en que la calidad y la profundidad de la información se podía conseguir primero, con lo que Valles (2000) denomina, realizar una “selección de contextos relevantes al problema de investigación”, que no es más que identificar cuál es la estructura o las categorías internas del objeto; para, en un segundo paso, seleccionar cuántos serán los casos individuales a considerar por contexto (pág. 91). Y siguiendo lo presentado por Valles, realizar este proceso de identificar los contextos se hace por medio de *criterios* que son definidos por el investigador. Así los criterios de selección de los contextos tomados aquí, tratando de visibilizar la diversidad de discursos que se podían obtener de los capitanes como representantes de un club, fueron los siguientes:

- El primer criterio para construir el muestreo fue considerar la diferenciación interna entre el fútbol profesional y el fútbol amateur. Resultando esto fundamental para la perspectiva comparativa que tiene el estudio en función de estas dos categorías.
- El segundo criterio correspondió a considerar la diferenciación entre clubes pertenecientes a la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana. De esto se desprende que ambas regiones tienen la mayor cantidad de clubes tanto en el ámbito profesional como amateur, y en el caso específico del fútbol amateur, también tiene la mayor cantidad de asociaciones; por el lado de la Región de Valparaíso existen 54 asociaciones de fútbol amateur, mientras que en la Región Metropolitana existen 40 asociaciones de fútbol amateur. Esto es relevante para la investigación, -aunque esta no consista en un estudio demográfico-, queda en evidencia que son las regiones con más cantidad de clubes asociados, por tanto, con el mayor número de jugadores tanto profesional como amateur.
- El tercer criterio se condijo con respetar la diferenciación interna de cada organización deportiva.
- El cuarto criterio tuvo que ver con considerar la diversidad entre futbolistas.

- Y el criterio final fue estimar la cantidad de los capitanes de fútbol por cada club, en el caso de ser más de un capitán, significa que la capitanía es compartida por dos o más individuos, a través de turnos rotativos.

A continuación, un cuadro resumen del muestreo, señalando los casos individuales afrontados por cada contexto.

**Cuadro 2. Muestreo estructural de clubes de fútbol profesional y clubes de fútbol amateur.**

	Clubes Profesionales		Clubes Amateur	
	Región Metropolitana	Región de Valparaíso	Región Metropolitana	Región de Valparaíso
Capitanes	D.G, B.C, C.N, (Deportes Pintana) (3)	A.V (San Antonio Unido) (1)	C.S (Club Abrazo Maipú) (1)	A.C (Club Glorias Navales, Viña del Mar) (1)
	Gamadiel García: presidente SIFUP, (Club Colchagua) (1)	M. V (Everton Viña del mar) (1)	G.S (Loma Blanca de Maipú) (1)	F.V (Colo- Colo Valparaíso) (1)
			C.V (Torino)(1)	H.A, (Club Balmaceda, San Antonio) (1)
Entrevistados por Club	2 clubes, 4 entrevistados	2 clubes, 2 entrevistados.	3 clubes, 3 entrevistados	3 clubes, 3 entrevistados
<b>Total</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

**Cantidad total: 10 entrevistas/ 12 entrevistados**

**Ilustración 2**

**Fuente: elaboración propia.**

#### **4. Técnicas de producción de la información.**

Luego de haber establecido estos casos particulares y de haber puesto atención a sus respectivos contextos, queda ahora expresar las decisiones metodológicas sobre cómo a través de ellos se levantó la información necesaria para el desarrollo del estudio.

Como se señaló en el Tipo de Estudio, para lograr el objetivo de la investigación, necesariamente se debía hacer desde las *metodologías cualitativas* en tanto que con las herramientas que éstas entregaban se podía alcanzar los marcos de interpretación, definiciones, normas, significados, creencias y discursos de los capitanes de fútbol, tanto en el ámbito profesional como en el ámbito amateur de la Quinta Región y la Región Metropolitana. Y con esta información que se pretendía recolectar el investigador se podía adentrar en el orden de lo subjetivo, y por lo tanto, de esta manera se podría alcanzar las estructuras internas de observación, y así poder construir una caracterización del “capitán de fútbol como un líder en la organización deportiva”. Para llegar a esta finalidad era necesario encontrar la técnica cualitativa de recolección de información más acertada con los contextos y parámetros necesitados.

La decisión en un primer momento fue realizar entrevistas grupales específicamente a los capitanes del fútbol amateur, entendiendo que los marcos de referencia y sus significados eran mucho más accesibles y menos distantes que el de los futbolistas profesionales, por lo tanto era mucho más viable que a través de una entrevista grupal se pudieran ampliar sus definiciones, interactuando constantemente para influirse los unos a los otros, y lograr de esta manera develar ciertas invisibilidades de las dirigencias del fútbol amateur, el potencial de esta técnica cualitativa se basa, fundamentalmente, en lo que se produce a través de la interacción social (Canales, 2006).

Pese a ello, al momento de acercarse al objeto de estudio se logró advertir de inmediato la dificultad de implementar en la totalidad de la muestra esta técnica de investigación, debido a que los futbolistas amateur de cada región, correspondían a trabajadores de distintas áreas de producción, por lo tanto fue imposible coordinar los horarios de todos ellos para poder reunirlos para una entrevista grupal, pese a que todos tenían la voluntad de cooperar, el impedimento de los tiempos de producción de su fuente laboral (que es distinta al fútbol), imposibilitó la reunión para la entrevista. De ahí se reconoció que no se podría convocar en un mismo día, hora y lugar a todos los futbolistas amateur de cada región (Región Metropolitana y Región de Valparaíso) para poder concretar esta técnica.

Sin embargo en el caso del fútbol profesional, específicamente el caso del Club Deportes Pintana de Santiago (Región Metropolitana), se configuro una entrevista grupal por la determinación del Director Técnico de ese equipo, quien le pidió a sus tres capitanes acceder a la entrevista grupal, estos accedieron de manera espontánea y en ese momento se evidencio que la capitanía de dicha institución se ejercía de manera democrática, a través de turnos rotativos, que eran determinados por el Director Técnico. Este fue un caso específico fortuito, que no se volvió a replicar en ninguna otra institución deportiva y además fue una de las últimas entrevistas que se realizaron.

Como hubo dificultad para reunir a los capitanes con el fin de aplicar la técnica de entrevista grupal, se decidió diversificar la técnica a implementar, bajo la premisa de que la entrevista grupal se realizaría sólo en los casos en que fuera viable por la voluntad de los capitanes o por la determinación de un Director Técnico, en caso contrario se aplicaría una “entrevista en profundidad individual” a cada caso particular según el muestreo por institución deportiva.

Sea una entrevista individual o grupal, el supuesto básico de su aplicación corresponde a la información que se produce: *“es de carácter cualitativo debido a que expresa y da curso a las maneras de pensar y sentir de los sujetos entrevistados, incluyendo todos los aspectos de profundidad asociados a sus valoraciones, motivaciones, deseos, creencias y esquemas de interpretación que los propios sujetos bajo estudio portan y actualizan durante la interacción de entrevista (los llamados marcos de referencia del actor), así como las coordenadas psíquicas, culturales y de clase de los sujetos investigados”* (Gaínza, 2006, pág. 219).

Lo que se advirtió anteriormente, se debió precisamente a que antes de abordar el objeto de estudio se elaboró una “estrategia metodológica” al modo como lo señala Valles (2000), en el sentido que de acuerdo a lo que se quiere investigar, según la complejidad o la manera de abordarlo, se puede ocupar más de un método o técnica de acuerdo al levantamiento de la información que se necesite, o según la fase de investigación. Entonces, lo que se realizó concretamente en esta investigación, fue diseñar dos etapas para el levantamiento de la información.

En la *primera etapa*; se implementó una entrevista abierta al capitán de fútbol y dirigente sindical del SIFUP (Gamadiel García), quien, en su calidad de presidente del Sindicato de Futbolistas Profesionales, podía ofrecer una amplitud de perspectivas de la organización

deportiva del fútbol chileno. Esta decisión de realizar esta entrevista abierta al caso específico en la primera etapa, se debió a que se conocía la particularidad del caso a estudiar de un modo general, pues con esta entrevista se necesitaba profundizar en ciertos elementos que configuraban la interacción de dicha organización sindical de futbolistas profesionales (SIFUP) con la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP). De esta manera, finalmente, se podría realizar el diseño de la forma en que se levantaría la información de esta investigación.

Por ello se optó por realizar una entrevista a este “informante clave” señalado anteriormente, en su diseño tal entrevista no fue estructurada, sino que más bien abierta, en donde se plantearon temas generales sobre la organización deportiva y se dejó todo el protagonismo al entrevistado. Al seguir esta lógica de entrevista abierta, se buscaba mayor amplitud, así se podría *“acceder a un objeto de estudio –significados y representaciones simbólicas- que pueden configurarse más claramente a medida que más información el entrevistado va produciendo y destinando para su concentrado entrevistador”* (Gaínza, 2006, págs. 232-233).

Con esto prácticamente se tuvo acceso, de manera profunda y más clara, a la información respecto a la organización deportiva del fútbol chileno, con ello se logró conocer esta instancia sindical que representa a todos futbolistas profesionales del medio nacional, independientemente si los futbolistas son extranjeros o no. Esto permitió que se construyera una muestra con esos aspectos particulares de los capitanes de fútbol profesional, para lograr captar sus características de liderazgo y de gestión de intereses. Esto permitió además poder diseñar de mejor manera la entrevista que luego sería aplicada a los seleccionados de acuerdo al muestreo.

Hay que mencionar que este mismo caso particular, sirvió como fuente de contacto para poder entrar en el objeto de estudio en el ámbito del fútbol profesional (que es de muy difícil acceso), haciendo los contactos indicados se logró llegar a entrevistar a 5 capitanes más del fútbol profesional (correspondiente a tres clubes diferentes), lo que, en palabras técnicas, tal acceso funciona a modo de “bola de nieve” (Valles, 2000).

En la *segunda etapa*; de acuerdo a los resultados obtenidos de la primera, se realiza la aplicación de las entrevistas a los capitanes de fútbol del ámbito profesional y amateur de acuerdo a la necesidad del muestreo. Lo que se hizo antes, fue una pauta de entrevista en que todas sus preguntas estaban creadas en función de representar unas variables de acuerdo a una operacionalización previa de lo que constituye el liderazgo de un capitán de

fútbol. Esta entrevista además tomo las particularidades de lo que Denzin (1970) llama “*entrevista estandarizada no programada*” en el sentido que cada pregunta, aunque estuviera definida su significación, variaban en cuanto a la manera y el orden en que eran realizadas: variando de acuerdo al sujeto de estudio al que se le aplicaba el instrumento, y variando si se hacía grupal o individualmente. Para ello se requirió una preparación previa de parte del investigador para conocer en cierto grado a quienes se entrevistaría y en qué contexto, para poder llevar así, de manera mejor la entrevista. Esto se hizo de acuerdo a las diferencias de categorías de los capitanes de fútbol, las cuales están explicitadas en el muestreo, resultando un gran desafío la acomodación del guion de entrevista entre los futbolistas profesionales y futbolistas amateur, ya que sus contextos eran evidentemente distintos, y lo que se buscaban era la obtención de las diferencias y similitudes entre ambos ámbitos del fútbol nacional.

A continuación, el criterio seguido para la creación de las preguntas según las variables:

- *Organización Formal*: Esta variable se caracteriza por ser central en el desarrollo cualitativo de esta investigación, sobre ella se funda el contenido práctico del marco teórico referencial. Podemos definirla como una variable amplia que da claridad sobre la organización formal del fútbol en general y de los clubes de fútbol chileno en particular. Las diversas categorías que se desprendieron de esta variable fueron; Organización formal del fútbol chileno, Estructura Organizacional, Institución, Posición, Proceso Organizacional, Representación, Rol Interno y Rol Social. En todas ellas podemos profundizar desde la perspectiva del discurso de los capitanes de fútbol, quienes ocupan una posición trascendental (categoría posicional) en la organización formal de los clubes y otras instancias organizacionales del fútbol profesional o amateur. Con esta variable vamos a indagar en cómo se configura la organización formal del fútbol en el ámbito profesional como amateur, y los procesos que conllevan dichas organizaciones, así como los roles que cumple el capitán de fútbol en su calidad de representante, frente a la organización administrativa de los clubes y otras instancias del terreno deportivo.
- *El Líder como Autoridad*: con esta variable se enfatiza la relevancia que tiene el líder, cuya cualidad diferenciadora involucra ciertas habilidades y valores que

poseen ciertos individuos con autoridad formal o autoridad informal. Ya que principalmente en la organización deportiva de un equipo, o en la organización administrativa de un club, hay varias personas que cumplen con esta cualidad de líder, sin embargo, el sujeto “capitán de fútbol” quien porta la jineta o brazalete, es uno sólo al momento de liderar los equipos, independientemente de que existan otros líderes informales dentro del mismo equipo. Por lo tanto, desde la óptica del capitán (unidad) lograremos evidenciar cómo es la construcción de dicha autoridad formal, a través de los procesos de formación de la unidad, a través de su carácter, y a través de las actividades de dicha unidad. Por otro lado, con esta variable se pretende indagar en los estilos de liderazgo de los capitanes de fútbol, tanto profesional como amateur, para lograr describir como estos ejercen su capitanía desde el punto de referencia en que se encuentren, sea éste un sistema interno o sistema externo. Podemos señalar, al igual que en el marco teórico, que “líder” y “liderazgo” son dos conceptos que, si bien se relacionan mutuamente, tienen diferencias prácticas sustanciales, pues líder tiene que ver explícitamente con la posición de autoridad en un contexto organizacional, en cambio liderazgo se relaciona con la forma de ejercitar dicha autoridad.

- *Gestión de Intereses:* La comunicación, el habla y el lenguaje, son herramientas fundamentales para el ejercicio de la gestión organizacional, para esclarecer la diferenciación funcional, para lograr una mejor integración y para solucionar tensiones o conflictos en torno a la organización del fútbol. Esta variable es relevante para articular el orden práctico de la gestión de los capitanes de fútbol en el marco de la interacción cara a cara. Quienes actuarán como mediadores en cuanto a los intereses antagónicos y comunes, y por otro lado serán estandartes de los intereses objetivos y manifiestos de la organización del equipo o del club. Con esta variable se pretende profundizar en el rol del capitán como conciliador de tensiones y conflictos entre los jugadores compañeros de equipo, y además, los conflictos que se generan en la relación del capitán con los dirigentes del fútbol, ya sea presidentes, directores, funcionarios administrativos del club que representa, y con otras instancias de organización deportiva que tengan relevancia para sus intereses y los del grupo que representa ( Asociaciones locales o regionales, o con la ANFA, o con el SIFUP, la ANFP, la FIFA, etc.). Con ello se podrán objetivar

los distintos significados de los capitanes de fútbol, de acuerdo al proceso institucionalizador de internalización, y además se explicitarán las distintas relaciones que establezcan con los jugadores, dirigentes y otras instancias de la organización deportiva del fútbol en Chile.

- *Cohesión:* de acuerdo con lo anterior, con esta variable de cohesión, nos pretendemos acercar a la resolución de conflictos. Donde el capitán tiene un rol crucial en la gestión para mantener una unidad grupal, frente a la concurrencia de otros intereses de la organización deportiva. Las funciones del capitán en el sistema interno y en sistema externo, serán de vital importancia para la cohesión del grupo, con el objetivo de impulsar un sentido de pertenencia, que estimule la “confianza” entre sus miembros, para que de la unidad grupal nos acerquemos al ideal de comunidad en el fútbol profesional y amateur. Una unidad grupal para el trabajo y para la lucha de intereses frente a otras instancias organizacionales, que será liderada por el capitán de fútbol, quien deberá aumentar el grado de confianza en los niveles “Interpersonal e Institucional”, para favorecer la cohesión entre los jugadores, y de estos, con la institución que representen (Club) u otras instancias de representación (SIFUP en el caso de jugadores profesionales).

Por último, en la implementación de esta segunda etapa, mediante el criterio de diversificar las técnicas para el levantamiento de la información según la accesibilidad a los entrevistados, se logró convocar a una entrevista grupal con el Club Deportes Pintana, donde fueron entrevistados 3 capitanes, que intercambiaban el rol de capitán en turnos rotativos y de manera democrática. Mientras que, en todos los casos restantes, se tomaron entrevistas individuales según los casos del muestreo.

## **5. Técnicas de análisis de la información.**

Una vez realizadas las entrevistas, quedaron recopiladas las expresiones habladas de los capitanes de clubes de fútbol profesional y amateur, de la Región de Valparaíso y la Región Metropolitana, las entrevistas fueron inducidas a través de las preguntas, y

posteriormente fueron transformadas en textos escritos. Al entender que estas expresiones constituyen la manera en que el individuo (el capitán de fútbol en esta investigación) de forma más directa representa su estructura subjetiva o cognitiva que le permite comprender el mundo, y de ahí, el sentido que le asigna a su acción, entonces, se debía ser capaz de dilucidar específicamente esos elementos que se encontraban contenidos en dichas expresiones. Además, esas expresiones al ojo del investigador, tal como lo señalan Navarro y Díaz (1995); *“pueden recopilarse, compararse, clasificarse..., con vista a establecer su virtualidad como tales expresiones en relación con el sistema expresivo al que pertenecen”* (pág. 178). Por ende, la tarea específica elegida, para el análisis de la información recopilada de estas expresiones, es la denominada técnica del “análisis de contenido”.

De este modo el análisis de contenido entrega un método que permite dar orden a todas las expresiones que fueron convertidas en textos escritos. Este orden se llevó a cabo a través de códigos que se les asignaban a las expresiones, a modo de categorías, para ir las agrupando en distintas clasificaciones organizadas en sistemas creados por el investigador. Luego de esto, se procedió a darles interpretación a todas esas expresiones que se habían ordenado. En este proceso el análisis de contenido resultó ser *“una suerte de filtro epistemológico que constriñe el conjunto de las interpretaciones posibles, en relación con un determinado corpus textual, dentro de un cierto marco teórico”* (Navarro & Díaz, 1995, pág. 181). En este sentido el proceso de análisis estuvo de acuerdo en todo momento con una intencionalidad previa de buscar lo que se necesitaba, de acuerdo a toda la discusión propuesta en el marco teórico respecto a cómo en la actualidad los capitanes gestionan los distintos intereses en torno a la organización deportiva del fútbol nacional, en el ámbito profesional, como en el ámbito amateur. Esa discusión teórica, entregó los elementos necesarios para dar curso a la interpretación de las expresiones recopiladas y ordenadas.

Según Valles (2000) “el análisis ya comienza con el diseño de la investigación, o sea con la formulación del problema, la selección de los casos, contextos, fechas y la selección de una estrategia metodológica” (p.222). Una vez establecidos los límites de la investigación en todo su orden, se dio pie a lo que se pondría atención al momento del análisis de la información levantada, así como también, se pondría atención en aquellos elementos que iban emergiendo de dicho análisis y no habían sido considerados en un principio.

Por tal motivo, los pasos a seguir, para alcanzar el análisis propuesto fueron:

1. **Entrevistas y transcripción:** con el acontecer del trabajo de recolección de información, surgió una entrevista grupal con tres capitanes que representaban a Deportes Pintana de la Región Metropolitana, este fue sólo un caso específico, mientras que los otros 9 casos correspondieron a entrevistas personales a cada capitán de fútbol profesional y amateur de las regiones respectivas. Las entrevistas fueron debidamente grabadas en formato mp3, teniendo ellas una durabilidad promedio de tiempo de 45 minutos aproximadamente. Luego de ello, se dio paso al proceso de transcripción, transformando el audio a formato escrito. Consecutivamente con los documentos en mano se procedió a ordenarlos por categoría de capitán (profesional y amateur) y por la Región correspondiente del club que representaban (Región Metropolitana y Región de Valparaíso) en carpetas separadas.
2. **Pauta de análisis:** según el diseño de la entrevista, es decir según la operacionalización de variables e indicadores, se elaboró una plantilla general para agrupar y ordenar por separado los relatos contenidos en los documentos escritos. De esta manera se procedió a la revisión de cada documento y se fue marcando con colores los relatos según las variables principales: Organización Formal (color azul), El Líder como Autoridad (color verde), Gestión de intereses (color rojo), Cohesión (color amarillo) y color morado para todos los elementos emergentes. Luego que fueron seleccionados y ordenados por separado, se llevaron al programa de computación llamado “Atlas ti”.
3. **Codificación:** cuando los relatos fueron ordenados, el paso siguiente fue hacer las codificaciones por cada uno de ellos. Dicha codificación se realizó en el programa de computación “Atlas ti”, un software de computación que ayuda a los investigadores a descubrir y analizar variables cualitativas. Se clasificaron los distintos significados emitidos por los entrevistados, según los conceptos propuestos en el marco teórico. En el programa computacional a medida que se iban leyendo las significaciones de los entrevistados, se les otorgaba un código referente al concepto que correspondían sus alusiones, y luego todos esos códigos fueron agrupados en familias de códigos. La familia de códigos sirvió para reagrupar los significados y para dar curso al proceso de comparación de las codificaciones, así se pudo indagar

en las tendencias, diferencias y similitudes, presentes entre los casos entrevistados. Con esto, se dio origen a un “nuevo orden de análisis”, que buscó develar estas tendencias, quedando disponibles para evidenciarlas en la presentación del análisis. Pero esta vez, de acuerdo, a los objetivos específicos de la investigación, los cuales fueron descritos analíticamente en la presentación de resultados.

## **6. Calidad del diseño.**

El problema para los investigadores cualitativo es cómo ofrecer un método estándar para asegurar y evaluar que una investigación es de calidad. Es por ello que siempre se le compara con la metodología cuantitativa, en donde más o menos existen ciertas certezas para asegurar la calidad de un diseño de investigación. Esta comparación se basa en el sostenimiento que es imposible aplicar con exactitud métodos parecidos en la investigación cualitativa, o para tratar de homologarlos; o en un nivel intermedio, observarlos cuidadosamente redefiniéndolos para la tan distinta realidad de la investigación cualitativa. Es por ello que la perspectiva de Valles (2000), - que es muy utilizada actualmente por los investigadores cualitativos-, es fundamental para esta investigación. Valles refiriéndose a los aportes de Erlandson (1993), nos señala tres criterios de calidad que deben utilizar los investigadores cualitativos: 1. Criterios de confiabilidad, 2. Criterios de autenticidad y 3. Criterios éticos. Además de estos criterios Valles (2000) señala que se han planteado otros de manera paralela, son los que más profundiza el autor, y son los que se toman como referencia para esta investigación. Esos criterios son: credibilidad, transferibilidad, dependibilidad y las consideraciones éticas.

*Criterio de credibilidad:* este criterio nos indica cómo ante los ojos externos, la investigación es creíble, en función de que fue realizada según su diseño y que tal proceso se desarrolló con la necesaria rigurosidad correspondiente. Para ello en esta investigación se puso a disposición todo el cúmulo de la información escrita que se iba produciendo, las entrevistas sobre todo, juntos con los cuadernos de campo y el diario de investigación, que dieron cuenta de cómo se dio el proceso investigativo con sus facilidades y dificultades. Este cúmulo de información fue enviado al correo electrónico del profesor guía, y además

en cada reunión se fue mostrando los avances y cambios relevantes del proceso investigativo.

*Criterio de transferibilidad:* este criterio está relacionado con el tipo de muestreo que se realiza en la investigación cualitativa y es distinto al muestreo probabilístico de las investigaciones cuantitativas. En esta investigación que es de carácter cualitativo, el muestreo utilizado fue estructural, y busco representar a través de una selección de casos las categorías internas de los capitanes más relevantes que permitieron abarcar el objeto de estudio con sus diferencias internas.

*Criterio de dependibilidad:* este criterio tiene que ver principalmente con una auditoría externa, en donde se iba revisando y evaluando constantemente lo producido en la investigación, ya sea en el planteamiento del problema, en el diseño de la investigación, en el muestreo, en las entrevistas, etc. Estas revisiones y evaluaciones las ha llevado a cabo un sociólogo experto en el tema, en específico el profesor guía, que gracias a sus aportes y comentarios se pudo dar continuidad al proceso investigativo e intelectual.

## **7. Consideraciones éticas.**

Estas consideraciones son fundamentales en la calidad del diseño de la investigación cualitativa, y se entienden cómo; aquellos resguardos que debe tomar el investigador a la hora de tratar el objeto de estudio. Ya que este objeto de estudio no se trata de un experimento científico maleable y manipulable sino que por el contrario, este objeto lo constituye un grupo de personas, seres humanos, a los cuales se les debe respeto, y que además, necesitan de tratos cuidadosos que los hagan sentir cómodos, conformes y dispuesto, para ofrecernos sus relatos sin incomodidades ni inconvenientes.

Siguiendo lo anterior, los resguardos realizados en esta investigación fueron; asegurar el anonimato total a cada persona entrevistada (sólo serán conocidos sus nombres por el profesor guía de esta tesis), a excepción de un entrevistado de esta investigación, que en un primer momento fue justificado como informante clave. Esta misma persona en su calidad

de personaje público se manifestó dispuesto y abierto a esa posibilidad de que otros indagaran en su persona, fue él quien manifestó directamente al investigador que no tenía inconvenientes en que su nombre fuese utilizado con fines académicos, pues esta investigación es de mucho interés también para su persona, ya que además de ser capitán de fútbol de un equipo profesional de Chile, es también “presidente” y representante del Sindicato de Futbolistas Profesionales (SIFUP), que es la instancia organizacional que reúne a todos los capitanes del fútbol profesional chileno, los cuales gestionan sus intereses colectivos a través del Sindicato.

Sin embargo, frente a esta excepción, en la segunda etapa se cumplió a cabalidad y fielmente con el criterio de anonimato, y esto se manifestó explícitamente con las personas que iban siendo entrevistadas. Bajo esa condición, se aumentó la seguridad en el entrevistado, para que no sintiera obstáculos ni inseguridades para relatar sus aspectos privados de vida, y que tampoco dichos aspectos (que en general al hacerse públicos) pudiesen ser rechazados socialmente.

Otro criterio ético, estuvo relacionado con poner de manifiesto desde un principio a los entrevistados, lo que se pretendía investigar, y cuál era el valor de sus relatos para llevar a cabo el proceso investigativo. De esta manera al enfatizar el valor de sus relatos, el entrevistado manifestaba mayor interés y mejor disponibilidad para responder las preguntas de la entrevista. Pues con esta relevancia hacia sus significados personales y con la explicación concreta de la temática a tratar, los capitanes accedieron sin inconvenientes a la entrevista.

Y finalmente, un tercer criterio ético, fue manifestarles explícitamente a los entrevistados que, en el caso de presentar interés por la investigación, y de querer revisar sus resultados, estos estarían a su total disposición para que fuesen revisados personalmente por ellos.

## **Capítulo 4: Análisis de la Información.**

Para dar comienzo al análisis según la matriz teórica propuesta, existe una consecución lógica en la dinámica organizacional del fútbol, principalmente en el rol que tiene el capitán en cuya cualidad de líder gestiona los distintos intereses dentro de la organización deportiva, para estimular la cohesión grupal e institucional a través de la interacción social y la confianza.

Siguiendo el objetivo de esta investigación, con el análisis de la información se obtendrán los distintos significados para describir cómo los capitanes de los equipos de fútbol construyen la confianza a través de las interacciones que se dan dentro de la organización deportiva, para ello se dividirá el análisis en tres capítulos; 1) Organización Formal, 2) El Capitán como Autoridad, 3) Gestión de Intereses, Confianza y Cohesión.

En estos capítulos se describirá de manera comparativa entre el profesionalismo y el amateurismo, el rol que cumple el capitán de fútbol como gestor representativo en la construcción de confianza dentro del campo de juego, en el camarín, entre jugadores, y, además, como se construye una confianza institucional con el cuerpo técnico, con los dirigentes y el personal administrativo de la institución que representan. Finalmente se describirán los significados que tienen los capitanes sobre otras instancias organizacionales en el ámbito del fútbol y como se articula la cohesión grupal e institucional para acercarnos hacia un ideal de comunidad.

Las divisiones de capítulos propuestas para el análisis, han sido en cierto grado arbitrarias, ya que lo que se divide y explica por separado son los conceptos correspondientes a las interacciones de los entrevistados, las cuales fueron agrupadas en familias de códigos para analizar las significaciones de estos. En las conclusiones de cada sub capítulo se vuelven a reagrupar estas divisiones como si fueran un hecho natural respectivo a las interacciones que han tenido y tienen los entrevistados en sus trayectorias como futbolistas profesionales y amateur. Ya que todas las interacciones de los sujetos de estudios, están intrínsecamente relacionadas en una determinación dialéctica con la que se van construyendo y definiendo como jugadores de fútbol a lo largo de su vida, también es relevante las relaciones que tienen con el entorno organizacional objetivo y los contextos culturales, económicos y

sociales en los cuales se desenvuelven. Por lo tanto, la división propuesta para el análisis, sólo responde a un fin analítico para mejorar el alcance y la comprensión de las distintas interacciones que tienen y han tenido los futbolistas en la organización formal del fútbol chileno.

## 1. ORGANIZACIÓN FORMAL

La organización formal de los clubes de fútbol chileno en particular, reviste complejidades que son interesantes de clarificar, frente a las hostilidades en torno a la cultura organizacional en el ámbito profesional como amateur. Se sostiene como hipótesis de esta investigación que las prácticas administrativas defectuosas y negligentes (fraudes económicos y desvíos de dineros, etc.) se reproducen desde la cúspide jerárquica de la organización formal de fútbol chileno hasta los niveles menos profesionalizados que corresponden a los clubes de barrios que representan al fútbol amateur. Se entiende esta organización formal del fútbol chileno, según los lineamientos del marco teórico, como un proceso de límites definidos o conjunto de procesos paralelos, y además, los sistemas de interacción que se generan en su dinámica organizacional, los cuales pertenecen en este caso al fútbol chileno, tanto en el ámbito profesional como amateur. *Los participantes en esta organización formal están sujetos a una estructura jerárquica única de autoridad formal, con una o más personas en la cúspide a las cuales están formalmente subordinadas todas las demás, directamente o a través de la mediación de otros miembros de la organización.* (J. Chuaqui, 2012, p. 90.) La estructura jerárquica del fútbol chileno, así como las organizaciones internacionales a las cuales están asociadas, pueden ser visualizadas en el organigrama adjuntado en los *anexos*. Allí se observa que los distintos niveles en los cuales se va delegando la autoridad, desde los superiores organismos internacionales como la FIFA y la CONMEBOL, a los cuales está directamente asociada la Federación de Fútbol de Chile (FFCh), que dentro de la organización formal del fútbol chileno se posiciona en la cúspide de su línea de jerarquía. La FFCh es la federación deportiva que tiene a cargo el desarrollo del fútbol en el país y además es el organismo que rige el fútbol profesional y amateur chileno. Se encarga de supervisar a la Asociación Nacional de Fútbol Profesional de Chile (ANFP) conformado por los clubes profesionales y a la Asociación Nacional de Fútbol Amateur de Chile (ANFA) conformada por clubes no

profesionales. Además, estas dos últimas asociaciones mencionadas administran el Instituto Nacional del Fútbol (INAF) en donde se forman árbitros, entrenadores de fútbol, escuelas de fútbol y cursos de perfeccionamiento o diplomados.

Las autoridades de la Federación de Fútbol de Chile (FFCh) se relacionan directamente con las autoridades del Gobierno de Chile, y en estas relaciones se construyen los proyectos deportivos (públicos y privados) para el desarrollo del fútbol en Chile. Frente a la coyuntura actual del fútbol en nuestro país que se encuentra en vías de desarrollo, y además de las evidentes problemáticas administrativas que se han hecho públicas, surge un sinnúmero de opiniones de todo tipo, sin embargo, para esta investigación sólo nos limitaremos a los significados emanados por jugadores capitanes de fútbol profesional y amateur, quienes tienen distintas posturas de la organización formal del fútbol chileno.

#### Profesional:

*“A ver me parece que el tema deportivo en Chile no se ha llevado de mala manera, en ese aspecto hay bastante apoyo del gobierno, del ejecutivo, lo que sí necesitamos es que se cumplan los reglamentos a nivel de ANFP y de clubes, porque si esos reglamentos son para respaldar al trabajador, se deben cumplir y en ese aspecto estamos carentes. Deberíamos implementar en el corto plazo las cosas que sirven como respaldo al trabajador.” (G.G, SIFUP)*

Como se observa la organización formal del fútbol chileno es apoyada por el Estado, el entrevistado se refiere a un apoyo relativo al reconocimiento del fútbol por partes de las autoridades de gobierno, un reconocimiento que es validado no sólo en aspectos socioculturales, sino que también se apoya con financiación económica la promoción y la participación deportiva. Sin embargo, el entrevistado señala que falta respaldo en el ámbito jurídico laboral, un respaldo no sólo a los futbolistas profesionales como trabajadores para no ser vulnerados en sus derechos laborales por la Asociación Nacional de Fútbol (ANFP), sino que también, se necesita el apoyo del Estado en cierta medida como un órgano fiscalizador de dicha asociación para que las medidas que se tomen allí, no vulneren los derechos laborales de los trabajadores. Por estos motivos el Sindicato de Futbolistas Profesionales, actúa formalmente como una organización que reúne las demandas de los trabajadores del fútbol profesional, a través de la asamblea de capitanes.

*“A ver este sindicato es fuerte porque reúne a todos los futbolistas profesionales, somos 1039 hoy y todos tenemos los mismos derechos y deberes, por lo tanto como representante me siento muy respaldado no solo por la votación, sino que porque cuando vamos a pelear algo todos apoyan y no porque yo sea el mejor de los líderes, sino que porque lo que peleamos en la ANFP es para beneficio directo de cada uno de los trabajadores, por lo tanto en eso radica nuestra fuerza como sindicato.” (G.G, SIFUP)*

Como se señala en la problematización de esta investigación, existe una amplia normativa de la ANFP, en cuanto a la adjudicación o licencia para que los clubes puedan acceder a la profesionalización del fútbol y puedan participar en la competencia organizada por este estamento, sin embargo es de suma importancia, según lo manifiestan los entrevistados, que se amplíen los estatutos y reglamentos para respaldar al futbolista profesional, y que el gobierno sería de gran apoyo para lograr un mayor fiscalización y una regulación efectiva en dichos aspectos laborales, que como señala el entrevistado, por no existir un órgano que fiscalice a la ANFP, se cometen irregularidades y se vulneran los derechos laborales de los futbolistas profesionales.

Por lo tanto, la misma organización formal del fútbol profesional en Chile, debe mejorar en cuanto a las formalidades organizacionales, definiendo nuevos límites a la “estructura jerárquica única de autoridad formal”, que en este caso corresponde a la ANFP, y esos límites controladores y fiscalizadores debiesen emanar del Estado como órgano central de la sociedad, así lo señalan otros entrevistados:

*“Acá en Chile estamos muy atrasados a nivel de fútbol, de las canchas, la ANFP poco ayuda a estos clubes, porque uno solo llega a subir a primera B, falta una organización, tomar decisiones, que el mismo Estado ayude al fútbol porque miles de niños vienen atrás y nacen queriendo esto”.* (B. C., Club Deportes Pintana).

Se evidencia que en la organización formal del fútbol chileno ocurren ciertas irregularidades y no existe una formalización jurídica en un cuerpo legal específico extenso que resguarde los derechos de los futbolistas profesionales, sólo se restringe a la protección del derecho laboral en su particularidad, como trabajadores, pero no como estamento organizacional deportivo.

Los futbolistas profesionales, están formalmente subordinados a la estructura jerárquica única de autoridad formal de la ANFP, pese a ello muchos futbolistas son conscientes de las inequidades al interior de esta asociación, y por ende manifiestan un discurso directamente crítico sobre ello:

*“Hay cosas que muchas veces no comparto, por ejemplo que la ANFP invierta 1200 millones en estos clubes pequeños y que cuando gana la selección los jugadores que más ganan reciban un premio de cien millones cada uno por salir campeones, entonces está demás si ellos ya tienen, como dijo una vez Pizarro “la casa está hecha mierda” y es verdad, esto es el trampolín para y acá no lo solventa nadie, no hay ingresos, va poca gente a ver los partidos, hay pura pérdida, lo único que hacen es sacar plata del que menos tiene.”* (D. G, Club Deportes Pintana)

Con lo que nos señala el capitán del Club Deportes Pintana, se da a entender que en el negocio futbolístico de profesionalización y comercialización deportiva, aquellos clubes más pequeños no pueden sustentarse solos durante un largo periodo, no tienen una solvencia económica ni logran tener los ingresos suficientes como para mantenerse en el fútbol profesional, esto debido a la extensa brecha económica existente entre los clubes de élite (Colo-Colo, Universidad de Chile, Universidad Católica) y aquellos clubes más pequeños que son vulnerados y abandonados por la ANFP. Como señala el entrevistado, no existe una retribución justa en el fútbol profesional para los clubes participantes, y tampoco una remuneración equilibrada entre los jugadores profesionales. Esto acarrea no sólo problemas a los dirigentes del fútbol chileno, sino también a los jugadores que en el caso del fútbol profesional son trabajadores, que viven de dicha actividad, y que muchas veces por pertenecer a clubes o instituciones, cuya estructura organizacional es más pequeña, deben sobrevivir con sueldos mínimos que están muy por debajo del promedio de sueldos de los clubes de primera división, y perjudicialmente distante de los sueldos exorbitantes de los jugadores de clubes élite.

*“sabemos que por ejemplo los hinchas de Colo-Colo son más por lo tanto tienen más recaudación a final del mes, también Colo-Colo, la U y católica salen más en la televisión y por eso se paga un poco más de dinero, por lo tanto, en ese aspecto de brecha económica es complicado hablar”* (G.G, SIFUP)

Frente a este escenario administrativo desfavorable de la ANFP, la organización sindical del SIFUP, toma postura en la lucha por los derechos laborales de los futbolistas profesionales y de los trabajadores del fútbol profesional, sin embargo el mismo presidente del sindicato nos señala que la desigualdad económica de los clubes de fútbol profesional y de los sueldos económicos de sus trabajadores, pertenece a la realidad social de desigualdad económica del país, es un reflejo de la sociedad, que es imposible contrarrestar bajo este modelo económico capitalista, en donde se benefician cada vez más los grandes grupos económicos o las sociedades anónimas de los clubes de élite, mientras los clubes más pequeños quedan a la intemperie. Los esfuerzos del SIFUP, están abocados principalmente en el respeto al trabajador del fútbol profesional, sin embargo, se están haciendo todos los esfuerzos desde dicha instancia organizacional para fortalecer y ampliar sus márgenes de acción en beneficio de todos los trabajadores del fútbol profesional.

#### Amateurs:

Ahora se analizará la organización formal del fútbol en Chile desde la perspectiva de los capitanes de clubes de fútbol amateur donde hay una significación que se vierte de una lógica distinta. No hay una instancia organizacional como el SIFUP que acoja sus demandas y los ampare, ya que no es una actividad profesionalizada, por ende, no es una actividad remunerada laboralmente en ciertos aspectos (aunque existen ciertas excepciones de pago en dinero u otros objetos). En el fútbol amateur el contexto es diferente al profesionalismo, en el amateurismo no existe un contrato laboral con su respectiva remuneración económica (según los reglamentos de la ANFA), sin embargo, hay muchos jugadores que no triunfaron en el fútbol profesional, pero tienen la calidad de jugadores profesionales, a este tipo de jugadores amateurs con calidad y talento de los profesionales, se les gratifica económicamente, sin embargo, estas gratificaciones son incomparables con las del fútbol profesional. Estas retribuciones son muy bajas en dinero si se les compara con los pagos exorbitantes que se entregan en el fútbol profesional de élite, ya que allí se logra incrementar los ingresos económicos a través de la comercialización del fútbol como espectáculo para las masas de fanáticos. Por ende, los futbolistas amateurs se deben dedicar a otras prácticas laborales en su cotidianidad y experimentan el fútbol como una vivencia de entretenimiento, recreación, esparcimiento o de competición.

*“Todos nos preocupamos porque tenemos que seguir la semana y trabajar, así que el club tiene sus comisiones de representantes, hay fondos para dar cosas. Se trata de ayudar de la mejor manera, porque uno se pone triste, además que en el fútbol amateur es complicado lesionarse porque no hay un seguro profesional que nos proteja, hay que seguir trabajando y si te quedas en la casa pierdes dinero.”* (A.C, Club Glorias Navales).

A pesar de no existir una instancia organizacional como en el fútbol profesional (SIFUP) que representa y acoge las demandas de los futbolistas, en el amateurismo los jugadores de fútbol se toman la práctica deportiva con la seriedad y responsabilidad respectiva, comprometidos por un acto voluntario para participar de la organización formal del fútbol amateur, la ANFA (Asociación Nacional de Fútbol Amateur).

Los significados que recogemos de los capitanes del fútbol amateur en Chile, respecto al contexto de la organización formal del fútbol, develarán que, a pesar de no ser una actividad remunerada económicamente, los futbolistas amateurs tienen una postura análoga respecto a cómo se organiza la práctica deportiva del fútbol en el país. Tal como en el fútbol profesional demandan la intervención del Estado y gobierno para favorecer el desarrollo de la práctica deportiva, el apoyo que se demanda desde la perspectiva del amateurismo apunta más hacia el “desarrollo comunitario” desde los órganos estatales y se comprende de manera general que existen falencias en el modelo de administrar la organización formal del fútbol en Chile.

*“Falta un complemento. El Estado, la presidencia debe tratar de cambiar el modelo del deporte, en los colegios se debe inculcar que el deporte es lo principal, en las empresas se debe dar beneficios a los niños en temas deportivos, en toda área en la que esté el ser humano tiene que estar entremedio el deporte”* (H.A, Club Balmaceda).

*“En general la gente política no se mete mucho con el fútbol ni con otros deportes, sabemos hartos casos de deportistas que no tienen apoyo de la gente política de Chile. No se meten ni con la gente a nivel amateur ni a nivel profesional, no se ve mucho apoyo”.* (G.S, Club Florida Loma Blanca de Maipú).

Los capitanes de fútbol amateur, entienden que el apoyo debe surgir de la organización formal del fútbol chileno, que en este caso correspondería a la Federación de Fútbol de Chile (FFCh), pero como no tienen conocimiento de dicha instancia organizacional, sus

demandas de apoyo apuntan al Estado o gobierno. Por lo señalado por los entrevistados, estos entienden que la Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA), se limita a organizar la competencia deportiva en el amateurismo, y que desde dicha instancia organizacional no pueden obtener muchos beneficios, por ende, saben que sus demandas deben apuntar al gobierno y los órganos estatales, quienes pueden incentivar a las empresas privadas a cooperar con el desarrollo del fútbol amateur.

Las demandas que el futbolista amateur tiene respecto de la organización formal de fútbol, apuntan de manera general a un desarrollo comunitario del deporte, y de manera específica al mejoramiento de la práctica deportiva. Esto se demuestra cuando se les pregunta en las entrevistas, directamente por sus demandas:

E: Si esta fuera una instancia de hablar con autoridades, ¿qué les dirías?

*“Les diría que apoyen al deporte, que generen instancias, que generen espacios recreativos para la gente, para que podamos incentivar a que los niños hagan deporte y en especial fútbol que es una pasión que se lleva desde pequeño y mueve muchas masas.”* (F.V, Club Colo Colo Valparaíso).

*“Más apoyo. Para lo que es cancha, pasto. Hay comunas donde hay pura tierra y no es grato jugar ahí. Más seguridad también porque aquí se ven las armas y la droga. Hay un solo árbitro. No hay guarda líneas ni un cuarto árbitro. El gobierno debería apoyar, creo que debería ser más profesional el arbitraje, se ve mucha diferencia, un off side fuera de juego el árbitro no llega a la jugada. Necesita más apoyo.”* (C.S, Club Abrazo de Maipú)

## **1.1 ESTRUCTURA FORMAL EN EL FÚTBOL.**

De acuerdo al marco conceptual, la “estructura formal” de una organización, está constituida por los objetivos, la jerarquía de autoridad, la línea de comunicaciones y la distribución de funciones en la organización. Con ello, se definen los distintos objetivos o metas a lograr, dividiendo el trabajo en distintas tareas o funciones que cada miembro de la organización debe desarrollar para lograr los objetivos propuestos organizacionalmente. A esto mismo, según lo expuesto en el marco teórico, otros autores lo definen como “Estructura Organizacional” (Gómez, Opazo, Martí, 2007). En el caso de los grandes

clubes de fútbol profesional que constituyen grandes empresas con distintos grados de autoridad, distintas secciones, departamentos, especializaciones, unidades, etc., o sea que abarcan una división del trabajo muy acentuada, por lo tanto, la organización del trabajo requiere de unidades coordinadas, ya que mientras el trabajo es dividido en distintas unidades, estas van siendo más interdependientes. Estas unidades o áreas son divididas, ya que el trabajo requiere cierto grado de especialización, así se constituye la unidad del equipo de fútbol (plantel de jugadores y cuerpo técnico), el apoyo del equipo (kinesiólogos, preparadores físicos, utileros, etc.), la tesorería, la administración, y otras áreas, cada una de las cuales corresponde a una unidad de la organización. A este proceso de división del trabajo, se le llamó “Diferenciación”; que consiste en diferenciar las unidades de la organización. La diferenciación en la estructura formal de un club de fútbol, servirá para medir la complejidad de dicha organización.

Mientras aumentan los distintos niveles de manera vertical entonces se requiere un mayor esfuerzo en la dirección y coordinación de las distintas unidades de organización, en el caso del club, esto corresponde a la presidencia y directivos. Pero desde la perspectiva del entrevistado, se requiere una mejor administración desde la ANFP, para abarcar no sólo a los futbolistas profesionales, sino que también a todas aquellas subunidades de trabajadores que están inmersas en la profesionalización de este deporte (técnicos, utileros, etc.). Administrar, en este sentido, significa tomar distintas decisiones, ya sea para planificar, organizar, dirigir o controlar.

*“Hoy por hoy vemos finiquitos de trabajo, contratos de trabajo, no sólo de los futbolistas, sino que de los técnicos, los utileros, tratamos de abarcar todo, las diversas funciones que se tienen que cumplir en cada uno de los planteles profesionales” (G.G, SIFUP).*

Por lo tanto, la estructura formal de un club de fútbol, se divide en diversas “funciones”, que según Durkheim (1956) son; “maneras definidas de obrar, que se repiten, idénticas a sí mismas, en circunstancias dadas, puesto que afectan a las condiciones generales y constantes de la vida social.” (p.280)

Luego de la división social del trabajo, se proyectan metas y objetivos en cada unidad o sección de la organización deportiva, ya sean metas del conjunto de jugadores, metas administrativas, o de responsabilidad social, o de operaciones en cuanto a la mantención del recinto deportivo, etc. Cuando el trabajo es dividido en áreas diferentes dentro de la

estructura formal de la organización deportiva, cada área debe coordinar sus distintas tareas y funciones, con la finalidad de lograr los objetivos o metas comunes propuestas organizacionalmente. Esto es lo que se señala en el marco teórico como “integración”, en el caso pertinente nos interesa como se distribuyen las funciones y como se coordinan los objetivos dentro y fuera de un equipo, específicamente en un club deportivo de fútbol. Para la coordinación de las metas comunes que se proponen los clubes de fútbol, se necesitan definir mecanismo de control, canales de comunicación y líneas de dirección, que están a cargo de los dirigentes y del personal administrativo del club, toda esas órdenes que se vierten en la dirección deben bajar hasta el equipo de jugadores de fútbol, pues quiéralo o no, los movimientos o cambios realizados en la estructura formal de este tipo de organización que es un club de fútbol generan ciertos significados para los jugadores, que en el caso profesional, actúan como trabajadores de planta. Es relevante también señalar que los clubes de fútbol como organización formal, independientemente de sus cambios de estructura interna, están sometidos a la formalización de reglas, políticas y procedimientos de las Asociaciones a las cuales pertenecen (ANFA o ANFP), en donde se dividen o categorizan los niveles en los cuales puede participar cada club de manera ascendente o descendente (según la perspectiva que se le observe) desde el fútbol amateur al fútbol profesional.

*“La vivimos de un ascenso a otro, antes teníamos buenos dirigentes y ahora con el grupo Pachuca se puede invertir un poco más así que todo el cambio ha sido positivo, para mejorar sobre todo para los más chicos que más adelante van a tener un club con muchas mejores instalaciones. Hoy tenemos un complejo hermoso así que imagínate más adelante todos van a querer venir para acá. Por eso le decimos a los más jóvenes que tienen que esforzarse porque no basta con estar acá, sino que con mantenerse porque este es un club que va nivelando para arriba.”* (M.V, Club Everton de Viña del Mar).

Con esto se entiende que la estructura formal de un club deportivo puede cambiar o reestructurarse, en este caso, con la nueva dirigencia “del grupo Pachuca” (Grupo económico mexicano), como señala el entrevistado hay más inversión económica en el club, aumentando sus estatutos y reglamentos, ampliando sus metas u objetivos organizacionales, como por ejemplo el incrementar la inversión en infraestructura para que las nuevas generaciones de jugadores de fútbol se proyecten hacia la consolidación del profesionalismo y se logren mantener en ese ámbito. Además de estos nuevos lineamientos

internos de la estructura formal de un club de fútbol profesional, se deben adecuar a los lineamientos, reglas o estatutos del fútbol profesional que están a cargo de la ANFP.

En el contexto actual del deporte, todas las personas que lo practican están implicadas en marco competitivo normado o regulado, ya sea de manera; local, regional, nacional e internacional. En el deporte moderno, existe una alta y sostenida motivación para el triunfo, se planifica a largo plazo, hay un estricto autocontrol y se renuncia a las gratificaciones inmediatas, o sea, que la práctica deportiva y el entrenamiento constante, son vehículos necesarios para el éxito. Pero también, es muy importante un cierto control burocrático desde una perspectiva organizacional, y eso conduce a los deportistas a la subordinación en otros aspectos.

Actualmente en la estructura de interdependencias sociales, se demanda y organiza al deporte de manera interregional y representativa, demanda que no aconteció en tiempos preindustriales, ya que en aquel entonces no existía una unificación nacional en la sociedad del fútbol. A diferencia de las sociedades pre modernas, las sociedades actuales están unificadas a nivel nacional, tienen los medios de transporte y comunicación superior, los deportes se rigen por reglas comunes, y existe una universalidad en donde los grupos locales ven como potenciales rivales a grupos ubicados geográficamente lejos. Esto conlleva a una elevada interacción deportiva entre las distintas zonas geográficas, lo que conduce a la estratificación interna del fútbol, con una escala jerárquica de deportistas y equipos deportivos. Esto es lo que N. Elías (1992) denomina *cadena de interdependencia* (p. 257).

Tal como se organiza la estructura formal dentro de un club profesional, también se estructura este deporte a nivel competitivo, regido por los estatutos y reglamentos de las asociaciones correspondientes, teniendo sus propios niveles de jerarquización. En el caso profesional esto corresponde a la ANFP y en el caso amateur a la ANFA.

Los distintos clubes de fútbol amateur chileno compiten a nivel local, regional y nacional con la finalidad de aumentar sus triunfos en el ámbito deportivo. Aquellos clubes amateur que tienen una estructura formal más amplia, con niveles de jerarquía de autoridad más persistentes, con una participación activa en el ámbito regional y nacional, son clubes de barrio cuyos aspectos de tradición, acompañados con los triunfos deportivos, y otros factores de su entorno, han posicionado a estos clubes como protagonistas del fútbol amateur, y con ello son empujados a que la estructura formal del club amplíe sus márgenes

de competencia, con lo cual se incrementan nuevas áreas a la división social del trabajo. De esta manera los clubes de fútbol amateur, ahora están siguiendo una lógica de preparación y competición más cercana al fútbol profesional. En donde los clubes tienen un cuerpo técnico especializado, con directores técnicos, ayudante técnico, entrenadores, preparadores físicos, kinesiólogos, etc. Actualmente la competencia del fútbol amateur, ha forzado a aquellos clubes que se quieren acercar al profesionalismo, a realizar cambios estructurales en sus modelos de gestión, imitando proyectos de gestión deportiva del ámbito profesional, lo que genera un aumento en la división social del trabajo y un aumento de su especialización de funciones en su estructura formal interna. Por lo tanto, los clubes de fútbol amateur a pesar de no ser una actividad profesional y remunerada económicamente, reproducen ciertas características del profesionalismo no sólo en el ámbito deportivo, sino que también en el ámbito administrativo y gerencial.

*“El capitán es el representante del club y de la serie que juega. A mí me ha tocado ir a representar a San Antonio en reuniones, en temas de castigos de compañeros de otros clubes donde uno también tiene que solidarizar, explicar que se hacen mal cosas o que hay que cambiar modelos, copiar modelos de otras ciudades, “(H.A, BALMACEDA)*

Como explica el entrevistado con la socialización del fútbol amateur, se incrementa no sólo el nivel competitivo, sino que también aumentan los cambios estructurales, al tomar conocimiento de otros tipos de modelos de gestión de otras ciudades, en donde algunos clubes tienen una estructura interna más desarrollada.

La Federación de Fútbol de Chile (FFCh) que tiene la autoridad para regir la ANFP y la ANFA, tiene un modelo competitivo de ascenso de los clubes amateur al fútbol profesional y de descenso de los clubes profesionales al amateurismo. Sin embargo, como se señaló, las formalidades respectivas para participar de la competencia deportiva en el ámbito profesional no sólo se reducen a triunfos deportivos, sino que también, debe existir una garantía en cuanto a los aspectos de solvencia económica, una estructura formal de la institución más amplia y una administración eficiente para que un club amateur logre ingresar en la ANFP y pueda mantenerse durante un tiempo en dicha competición.

Finalmente, hay que destacar que, en la estructura formal de un club de fútbol, sea profesional u amateur, existe una división social del trabajo “en el equipo” que representa

dicho club, esta organización “del equipo de fútbol”, está encabezada por el director técnico que es quien dirige al grupo de jugadores, los cuales se estructuran formalmente dentro del campo de juego en sus distintas funciones o especialidades; arqueros, defensas, medio campistas y delanteros. Todas estas funciones son articuladas por el director técnico para que el equipo funcione colectivamente dentro del campo de juego y logre obtener los triunfos deportivos mencionados. Sin embargo, para esta investigación tiene relevancia particular la función que cumple el jugador capitán del equipo, quien es el representante directo del equipo de jugadores dentro y fuera de la cancha.

*“El capitán es el técnico dentro de la cancha donde tiene que ordenar, llevarse bien con los compañeros, motivarlos, ser un entrenador, en resumidas cuentas. Cuando los compañeros se equivocan hay que levantarnos moral y físicamente, obvio que lo primero que todo es tener mucho conocimiento de fútbol para tratar de plasmar dentro de la cancha lo que te dice el entrenador afuera” (H.A, BALMACEDA)*

Estas son las funciones básicas de todo capitán de fútbol en el ámbito amateur como en el ámbito profesional, sin embargo, a medida que aumenta la complejización en un club deportivo, como se señaló, las funciones del capitán de fútbol van aumentando, y se vuelven más complejas en la medida que el club o la institución (más complejo) lo va requiriendo. Por lo tanto, para ejercer la capitanía de un club de fútbol, también será un factor importante la complejidad del medio en cual se ejercerá dicha función, ya que en un club de fútbol amateur de estructura formal más pequeña y más básica, las funciones del capitán serán limitadas a los aspectos deportivos (con algunas excepciones), mientras que en aquellos clubes de fútbol más complejos, de estructura formal más amplia y de características más cercanas a la profesionalización de la actividad, las funciones del capitán irán en aumento según los requerimientos de dicho club o institución. Esto se debe a que la realidad del medio profesional así lo exige, pues las funciones del capitán en el ámbito profesional no sólo se limitan a funciones deportivas dentro del campo de juego, sino que requiere de una mayor dinámica social extra deportiva:

*“Las funciones son mantener a los compañeros informados, ir a reuniones, ver temas de prensa, yo pensé antes que era más fácil, pero tienes que estar en varias situaciones. A veces hay reuniones en el club, cosas comerciales, diferentes actividades que hace el club, ahí el técnico habla contigo que eres el cabecilla del grupo y te avisa situaciones extras.” (M.V, Club Everton Viña del Mar)*

## 1.2 EL CLUB DE FÚTBOL COMO INSTITUCIÓN

Las instituciones, en concreto decíamos que se manifiestan generalmente en colectividades que abarcan gran número de personas, y en nuestro caso los clubes de fútbol corresponden a estas instituciones, ya que concentran un gran número de miembros, no sólo de jugadores de fútbol (reorganizados en diferentes categorías de rangos etarios), sino que también agrupan a personas que son simpatizantes o hinchas del club y aquellos otros que tienen cargos administrativos o de otra índoles dentro de dichas instituciones.

Como se mencionó en el marco teórico es relevante advertir que el proceso institucionalizador de tipificaciones recíprocas se realiza aun cuando dos individuos comenzaran a interactuar, por ello es tan relevante el concepto de interacción cara a cara que se apunta en esta investigación, donde los sujetos de estudio (capitanes de fútbol) constituyen un elemento de interacción constante en la organización formal del fútbol, interactuando constantemente con los jugadores, árbitros, dirigentes y otras instancias organizacionales.

Los capitanes de fútbol señalan la relevancia que tiene la interacción cara a cara para la vida cotidiana de los jugadores, en cuyo contenido de esquemas tipificadores los jugadores, según la perspectiva de Berger y Luckman (1995) se aprehenden mutuamente y de manera recíproca en dichos encuentros cara a cara. Estos encuentros son relevantes en el momento en que los jugadores llegan a una nueva institución, pues los jugadores que ya componen dicho club o institución, al momento de ingresar el jugador nuevo, lo aprehenden de manera tipificada, como hombre, chileno o extranjero, jugador de fútbol, con o sin trayectoria (dependiendo si es o no es profesional), etc.

### Profesional:

*“Cuando llegué a Chile, llegué a equipos que ya estaban armados, que ya tenían capitán, por ejemplo, en Ñublense estaba el Mati Requero, que era un buen capitán, en Temuco estaba el Arturo Sanhueza, estaba todo ordenado y así si no estaba él estaba Canío, Quili González, jugadores que llevan hartos años en el club y pueden aportar con algo de lo que es la misma institución.” (A.V, San Antonio Unido)*

*“Llega mucho jugador en esta época y ahí uno tiene que dar una buena bienvenida, acogerlos bien, tratar de preocuparse de ellos. En ese sentido no hemos tenido problemas, siempre han llegado buenos refuerzos y ahí es donde está el hecho de que antes del futbolista está la persona...cuando vienen extranjeros nosotros los acogemos bastante bien. Nos destacamos por eso, hay mucho extranjero en Chile jugando, somos muy generosos en ese sentido, no hacemos diferencia con nadie.”* (M. V. Everton Viña del Mar)

*“cuando llegan extranjeros uno trata de ser cercano, de acogerlos bien, de hacerles conocer el club, la ciudad. En ese sentido a algunos les cuesta un poco más que a otros, pero es súper bueno que nosotros los acojamos de muy buena manera para el bienestar del grupo.”* (A.V, San Antonio Unido)

#### Amateurs:

*“Más que insertarlos, todos somos jugadores, aunque no te conozca nadie te van a ver como tal. Pero igual se da la bienvenida, se pide que no sean tímidos, que se comuniquen, hay que acoger.”* (A.C, Club Glorias Navales de Viña del Mar)

*“La idea es que los que llegan se sientan bien en el grupo que llegan y tratar de que se adapte rápido. Que lleguen a aportar dentro y fuera de la cancha... Actualmente en Torino hay un jugador haitiano. Los primeros días era súper tímido, con el tiempo se fue adaptando al grupo y fue tomando más confianza, porque primero eran bromas que él no entendía, pero ahora es uno más.”* (C.V, Torino)

*“Darles la confianza más que nada. Que se sientan cómodos en el club porque es un club social. Tenemos 5 compañeros colombianos.”* (C.S, CLUB ABRAZO DE MAIPU).

Estos encuentros cara a cara son típicos también en el fútbol amateur, los jugadores nuevos que llegan a la institución, también aprehenden a los otros jugadores de manera similar en una situación que de por sí es típica. De esta manera, se van incrementando las experiencias compartidas en las rutinas de la vida cotidiana de los jugadores, los cuales una vez que componen la institución del club de fútbol, dejan de ser anónimos los unos con los otros y comienzan a conocerse con el curso de estas rutinas de interacción cara a cara. La situación cara a cara pone en evidencia directa a los jugadores que se configuran como semejantes, debido a sus intereses comunes, a sus acciones y sus atributos.

Un jugador en la calidad que sea profesional o amateur, ya está tipificado como actor social, y las tipificaciones que comparta con otros de acciones habitualizadas son accesibles a todos los integrantes que constituyen un grupo social (jugadores de fútbol). La institución se encarga de tipificar tanto a los actores como a sus acciones. Lo fundamental en estos encuentros donde interactúan los jugadores y se generan tipificaciones, es la reciprocidad, para que los jugadores interactuantes vayan definiendo sus significados de manera prolongada y puedan configurarse de manera tipificada en la institución que representarán.

Con la reciprocidad de las tipificaciones cada jugador estará en condiciones de prever las acciones de los otros jugadores, la interacción se vuelve previsible, aumentando el nivel de confianza entre los interactuantes, mientras que los significados compartidos se vuelven comunes. Con ello, se alivia la tensión que provoca el desconocimiento de un otro, y se generan probabilidades de llevar a cabo tareas en conjunto o separadamente. Cuando esta interacción da lugar a una realidad objetiva que es aprehendida por los jugadores, se genera un trasfondo estable de rutinas compartidas que son comunes para ellos. Este trasfondo estable construido por medio de la interacción constante entre los jugadores servirá para dar estabilidad a las interacciones y las acciones por separado de cada jugador. De esta manera se aprehenderán los roles que cada jugador tiene y sus funciones dentro del equipo, ampliándose el margen del trasfondo común, construyéndose un mundo social que contiene en su interior un orden institucional.

*“Todos me decían que era un espejo para los demás, pero más que nada nunca pensé que iba a ser capitán de un equipo tan grande como Everton y bueno completamente orgulloso de ser el capitán de esta institución y espero seguir así, siendo un ejemplo, apoyar y aconsejar a los más chicos por todo lo que he vivido yo acá en el club.” (M. V. Club Everton de viña del Mar)*

*“Pero también tengo que ser sincero en ese aspecto y tuve compañeros en los niveles profesionales que vieron esa personalidad en mí, no sé si falta de respeto con la autoridad, pero ellos fueron los que me invitaron y también me incitaron a poder participar en las reuniones de los más grandes, esto fue en la U. Ellos siempre me invitaron a las reuniones porque me servía para que yo aprendiera y sí, me sirvió mucho para mi desarrollo.” (G.G, SIFUP)*

Con los relatos de los entrevistados podemos ver cómo las acciones que se repiten una o más veces tienden a habitualizarse, lo que generan ciertas tipificaciones entre los

jugadores, los cuales aprehenden recíprocamente de las manifestaciones, de las acciones o conductas de sus compañeros de equipo. Esto ocurre ya que existe una situación social continua, en donde las tipificaciones recíprocas de los jugadores se construyen en el curso de una historia compartida, que han vivenciado desde que se iniciaron en dicha actividad deportiva como jugadores de fútbol, ya sea a nivel profesional u amateur. Un trasfondo histórico que comparten todos los jugadores de fútbol en general, ya que, para constituirse como tal, han experimentado o vivenciado un proceso, tal vez no igual pero similar en sus etapas de formación como jugadores. La primera institución entonces es como jugadores de fútbol, y luego estos se insertan en distintas instituciones o clubes que tienen su propio proceso histórico, externos a cada jugador. Allí, las instituciones también tipifican a los jugadores, pues estas implican historicidad y control. Estos clubes que son instituciones, se experimentan, según Berger y Luckman (1995), como si tuvieran realidad propia, se presentan a los jugadores como un hecho externo y coercitivo.

La organización deportiva de los clubes de fútbol, constituyen una realidad objetiva que como facticidad se enfrentan al jugador como hechos innegables, las instituciones implican historicidad y mecanismos de control (distintos a las normas o estatutos), con ello se configura la objetividad del mundo institucional. Este mundo institucional de los clubes de fútbol son productos externalizados de la actividad humana, o sea como producción de ciertos individuos, que mediante el proceso dialéctico y continuo de objetivación de sus intereses en cuanto al fútbol, constituyeron la institución respectiva, ya sea como asociación o como club deportivo.

### **1.3 PROCESOS EN EL FÚTBOL**

En la organización formal de una institución como lo es un club de fútbol ocurren múltiples procesos, sin embargo, para esta investigación hay dos procesos organizacionales diferentes que toman relevancia. Por un lado, el proceso de la organización administrativa del fútbol y por otro el proceso que tienen los jugadores de fútbol que constituyen el equipo de un club. Según lo expuesto en el marco teórico, el proceso que tiene relación con la organización formal del fútbol en aspectos administrativos, se refiere a un proceso específicamente organizacional; de cómo se administran los recursos a través de las distintas asociaciones, ANFP y ANFA. También, constituye parte de este proceso la

organización administrativa de los propios clubes de fútbol, tanto profesional como amateur, los cuales participan en las competencias organizadas por las asociaciones recientemente mencionadas.

Por otro lado, tenemos el proceso que desarrollan los jugadores dentro de un equipo de fútbol específico, o sea el proceso que desarrollan de manera personal como unidad, pasando por varios equipos o varias etapas durante su trayectoria como deportistas. Estos procesos son subprocesos o fases de los procesos organizacionales del fútbol chileno.

### ***1.3.1 Proceso Organizacional.***

Según la perspectiva de proceso de J. Chuaqui (2012), dentro del proceso de la organización formal del fútbol chileno, podemos encontrar la subdivisión en dos niveles, uno profesional a cargo de la ANFP y otro amateur a cargo de la ANFA. Cada una de estos niveles se subdivide a la vez en distintas fases o etapas respectivamente, así el fútbol profesional es ordenado en Primera División, Primera B y Segunda División. Mientras que el fútbol amateur se organiza en sub etapas o fases de; Tercera División A, Tercera División B, Asociaciones Regionales y Asociaciones locales.

Los entrevistados nos dan un recorrido por estas sub etapas o subdivisiones que se mencionaron, tanto en el ámbito profesional como amateur:

*“Mis inicios siempre fueron en Casablanca, en el barrio, después jugué amateur por el club Defensor de Casablanca donde hice toda mi serie chica. Después entré a tercera división de Defensor como a los catorce años con permiso de mis padres, eso me sirvió mucho para poder probar suerte en los juveniles de Everton, acá me dejaron, jugué algunos en juveniles y de ahí me saltaron directamente al primer equipo profesional.”* (M.V Everton de Viña del Mar)

*“Sí, representante de San Antonio, hemos tenido muchos logros, el 2008 logramos la primera copa ANFA para San Antonio, también la ganamos el 2010 y el 2013. El 2014 jugamos el nacional y salimos campeones de Chile, así que es satisfactorio para toda la comuna de San Antonio, es algo realmente histórico.”* (H.A, Club Balmaceda)

El proceso desde el amateurismo al profesionalismo (o viceversa) corresponden a la definición de proceso como “una interrelación de elementos concatenados que siguen una

cierta pauta de cambio...Un aspecto básico del concepto de proceso es que los elementos constituyen una unidad de un nivel cualitativo superior, que es más que la simple suma de los elementos que lo constituyen.” (J. Chuaqui, 2012, p. 77) Por lo tanto estos procesos corresponden a un proceso de secuencia lineal (ascenso y descenso del profesionalismo), y también concurren procesos de ciclos superpuestos interrelacionados que son interdependientes y que se van entremezclando según la sub etapa o sub división de que se trate. En el fútbol amateurs se entremezclan diferentes asociaciones regionales y locales que compiten por los cupos de tercera división amateur y en el fútbol profesional las tres subdivisiones que se mencionaron también corresponden a ciclos superpuestos que se entremezclan.

### ***1.3.2 Proceso de la Unidad.***

Por otro lado, se mencionó que otro proceso relevante para esta investigación, lo constituye el proceso que desarrollan los jugadores de fútbol dentro de un club o de manera personal a lo largo de su trayectoria como jugadores (pasando por distintas categorías y clubes). En la organización formal de los clubes de fútbol, también se experimentan distintos procesos, los cuales se diferencian o subdividen en distintas etapas o unidades más pequeñas, las cuales según J. Chuaqui (2012), pueden ser otro proceso, una fase o parte de un proceso, o la participación de un jugador en el proceso. Al considerar al jugador de fútbol como una unidad, los cambios en dicha unidad, tienen efectos sobre el medio al cual pertenece, que en este caso sería un equipo o club de fútbol y se le denomina actividad de la unidad.

Esto asegura que las actividades de las distintas unidades de un club (dirección, administración, cuerpo técnico y grupo de jugadores) constituyen distintas dinámicas relacionales, tanto internamente como hacia el medio externo. Como los entrevistados pertenecen al grupo de jugadores, sus actividades como unidad estarán determinadas por las acciones que estos individuos realizan en el marco de sus trayectorias personales, las cuales experimentan distintitos procesos de formación antes de consolidarse como jugadores de fútbol profesional o amateur.

*“Empecé a los 9 años como todo niño que solo quería jugar, nunca pensando en ser un profesional. Con los años fui avanzando en las distintas divisiones, partí en escuela de fútbol,*

*después estuve en la sub 11, sub 12, tercera, segunda, primera y ya cuando estaba en la etapa de terminar lo formativo para ingresar a lo profesional es cuando te das cuenta de cuánto te gusta el fútbol, de cuántos sacrificios hiciste y cuántas cosas dejaste de lado por estar ahí y empiezas a apuntar a vivir del fútbol... por lo tanto, esas fueron las etapas que se fueron quemando a nivel infantil” (G.G, SIFUP).*

### **1.3.3 Proceso de Formación de la Unidad**

Estos procesos que vivencian los jugadores de fútbol, sobre todo en su etapa de formación, son relevantes para destacar los obstáculos y dificultades que deben enfrentar los futbolistas a lo largo de su trayectoria, ya que debido a la comercialización de la actividad, donde los medios de comunicación enaltecen el exitismo futbolístico con la finalidad de promover una industria del entretenimiento basada en los triunfos personales de los futbolistas, muchas veces se deja de lado las verdaderas historias de sacrificio personal que deben enfrentar los jugadores sobre todo en su etapa de formación, y también se dejan de lado las historias de frustración.

#### **Profesional:**

*“a los 14 años me fui a probar a los cadetes de Cobreloa donde estuve 2 años y luego a los 16 años me llegó la oportunidad de ir a Calama a la división juvenil y tuve que tomar la decisión familiar de irme solo, chico de la casa, mis papás sufrieron mucho con ese tema y uno tiene que afrontarlo, los primeros tres meses lloré todos los días. En esa época Calama no tenía nada, ahora creo que tiene mall, casino, muchas cosas y antes no había nada, el cambio fue fuerte, la familia es muy importante dentro de este proceso.” (A.V, San Antonio Unido)*

#### **Amateurs:**

*“Como te dije anteriormente es una etapa donde uno tiene que luchar, tiene que tener perseverancia si no lo tomas de esa manera no logras cosas. Tenía que viajar todos los días de Santiago a San Felipe a entrenar y cuesta tomar el ritmo y hacer ese sacrificio. Mi papá se levantaba súper temprano para llevarme al terminal. Son cosas que a lo mejor mucha gente no conoce. Hoy es más fácil, pero antes costaba hasta comprarse un par de zapatos y salías adelante solamente con tu perseverancia. (G.S, CFLB MAIPU)*

Como vemos, según los relatos de los futbolistas profesionales y amateur, estas son historias de sacrificio y esfuerzo que comparte la mayoría de los jugadores en el curso de su proceso de formación. Este proceso es de vital importancia para los jugadores de fútbol, ya que es en este proceso formativo donde la unidad o jugador se proyecta y se va construyendo cotidianamente en busca de sus objetivos personales. El proceso de formación comienza de muy temprana edad, y como lo veremos en los siguientes relatos, todos comienzan a jugar fútbol desde que son niños:

#### Profesional:

*“Principalmente, como lo hablábamos antes, esto viene del barrio, de poder aprender. Nace de la inquietud de mis padres porque yo pueda desarrollarme de mejor manera en la relación que tenía con mis amigos que lógicamente era una pelota de fútbol. Por lo tanto, la inquietud de mis padres era que yo pudiera desarrollar de buena manera el fútbol, jamás apuntando a un tema profesional, sino que a mi desarrollo como niño, que yo pudiera relacionarme con niños distintos a los de mi barrio, que pudiera competir y que lógicamente alguien me enseñara a utilizar todas las herramientas que yo sabía del fútbol” (G.G, SIFUP).*

*“Mi nombre es Adán Vergara, soy futbolista profesional, llevo jugando alrededor de 20 años, tengo 35 años, soy de la ciudad de Iquique hasta los 10 años, de ahí me fui a Santiago y ahí empezó mi proyecto como futbolista en una escuela de fútbol como todo niño y después se empezó a dar la proyección, destacar un poco más, preocuparte de otras cosas, compartir el estudio con el entrenamiento, que es súper importante y así ir avanzando. (A.V, San Antonio Unido)*

#### Amateurs:

*“De chico me gustó el fútbol, hice escuelas, luego pasé por los cadetes de San Antonio Unido, después me fui con recomendación para deportes Concepción, hice cadetes sub dieciocho ahí, tuve un breve paso por el primer equipo y de ahí tuve una lesión que me bloqueó un poco para poder llegar más arriba”. (C.V, Club Torino)*

*“Empecé cuando tenía 8 o 9 años en el club deportivo Tristán Mata en San Miguel, ahí jugué en tercera infantil, segunda y posterior a eso ya empecé a ir a jugar a cadetes en Colo-Colo donde estuve un par de años. Posterior a eso empecé a hacer mi carrera futbolística, estuve en Magallanes, en Unión Española, Unión San Felipe y Curicó”. (G.S, Club Florida de Loma Blanca, Maipú).*

El proceso formativo comienza en distintas escuelas de fútbol que le enseñan los elementos básicos de esta disciplina. El proceso de formación se divide en categoría o etapas de infantiles y juveniles, esto se prolonga hasta los 19 años de edad. Luego, en la categoría adulta definen su futuro, si alcanzan a ser profesionales o no. Muchos de aquellos jugadores que estuvieron en su proceso de formación en etapa infantil y juvenil, al no poder consagrarse como futbolistas profesionales, se dedican a otras profesiones u oficios y siguen experimentando esa vivencia no como profesionales, sino como futbolistas amateurs.

#### **1.3.4 COMPONENTE VALÓRICO DEL FUTBOL.**

Si los jugadores, luego de su proceso de formación como unidad, lograron o no sus metas personales, depende de cada historia de vida, en donde no sólo existen trabas deportivas, sino que también obstáculos físicos (lesiones), familiares, sociales, económicos, etc. Por ende, cada caso entrevistado en esta investigación corresponde a personas adultas, luego de haber pasado el proceso de formación en las categorías infantiles y juveniles. Sin embargo, sólo algunos alcanzaron sus objetivos de ser profesionales. Pese a ello, todos los entrevistados vivencian la práctica deportiva con la seriedad respectiva que se inculca en las etapas de formación. Esto se debe, según los entrevistados, a que el fútbol en su etapa formativa entrega un componente valórico educativo que se prolonga hasta la etapa adulta:

*“Por un tema valórico, por un tema de cómo te puedes desarrollar tú en la carrera y también porque el fútbol es parte de la vida y no estamos alejados de eso. Hay pruebas en la etapa de formación, siguen las mismas pruebas en la etapa profesional, por lo tanto, vas generando un temple, una personalidad y todo lo que te entrega el fútbol también.” (G.G, SIFUP)*

*“Aplico mis enseñanzas de vida...y ya de profesional aprovechar las oportunidades, poder también entregar lo que fui aprendiendo en los años de formación, es como la prueba final, llegar al equipo del que tú eres hinchas, en el que querías estar y que lógicamente todas las herramientas que me entregaron de niño fueron las que utilicé ahí en el profesionalismo. Ahí en lo profesional tuve experiencias en México, Venezuela, Colombia, Grecia, por lo tanto, así como muchos dicen que te sirve el tema de la educación para cuando eres grande, yo digo que el fútbol te sirve mucho para todo lo que va a ser tu carrera, la formación es fundamental.” (G.G, SIFUP)*

*“Si yo no hubiera sido futbolista difícilmente hubiera estado, tuve una niñez y adolescencia bien complicada y gracias al fútbol y a los capitanes que me enseñaron lo lindo que era el fútbol y que un futbolista es un complemento de todo, estoy acá. Aprendes a ser responsable, a ser solidario, a tener buenos amigos y lo aplicas en el diario vivir. El fútbol es algo tan lindo que te entrega muchos valores, el futbolista debe tener conocimiento, valores, disciplina, compañerismo, actitud, personalidad, son varios conceptos bien amplios que el futbolista, en este caso el capitán, tiene que adquirir eso y al pasar de los años no te das cuenta, pero gracias al fútbol adquieres tipos de aprendizaje que vas a aplicar en tu vida, y aunque uno deje de jugar, porque el futbolista pasa, todo lo que aprendiste durante todo ese proceso, no se te olvida” (H.A, Club Balmaceda)*

### **1.3.5 PROCESO ACTUAL DE LA UNIDAD**

Según el relato de los mismos jugadores de fútbol, la etapa o proceso de formación de un futbolista es fundamental para el posterior desarrollo de la actividad en la etapa adulta, este proceso formativo está regido por las formalidades de cada institución u organización deportiva, quienes tienen ordenadas formalmente los métodos, pruebas y evaluaciones para seguir avanzando en cada etapa respectiva que conforman este proceso. Gracias al fútbol, como lo señalan los entrevistados, aprendieron valores en el proceso de formación, que luego les servirían para desarrollarse y desplegarse en su etapa adulta, algunos como futbolistas profesionales y otros como aficionados que practican constantemente el fútbol amateur.

El proceso de un futbolista siempre está expuesto a cambios de la unidad debido a cambios del medio en el cual se desenvuelven, o sea que el proceso de la unidad de un futbolista siempre es dinámico. Su actividad siempre debe ir adecuándose a distintos contextos organizacionales o institucionales, ya que, en la lógica de su ideal de éxito, siempre están en una constante búsqueda de crecimiento personal, de ir aprendiendo de cada experiencia en distintas instituciones con distintos tipos de gente. Así lo señalan los entrevistados al consultarles por su componente biográfico referente a la actividad deportiva.

#### **Profesional:**

*“Feliz, acá en Chile de nuevo salir campeón es una gran satisfacción, estar en un equipo grande te cambia. Católica es una de las grandes instituciones acá en Chile. Después de eso terminé contrato, por lo general los contratos duran un año y medio, ahí me llegó una oferta en*

*Wanderers, jugué harto, estuve como un año y después de Wanderers me fui a Ñublense también en primera, tuvimos una muy buena pasada, conocimos muy buena gente, viajar genera muy buenas experiencias personales.” (A.V, San Antonio Unido)*

*“desde el dos mil siete que me subieron al primer equipo, dos mil diez me tocó a salir a préstamo a Unión San Felipe por 6 meses y hasta la actualidad he estado en Everton, pasando por diferentes procesos, varios técnicos, varias circunstancias de torneos, ascensos, descensos, campeonatos así que he vivido varias cosas acá en el club.” (M.V, Everton de Viña del Mar)*

*“Daniel González, tengo 25 años, juego de defensa central, salí de Huachipato, hice todos los cadetes ahí, pasé por Temuco, Valdivia, Serena, Melipilla, y Naval. Llegué a los 9 años a Huachipato, el fútbol fue lo que más me llamó la atención desde que tengo memoria, ahora que tengo familia es mi proyección, espero llegar más adelante”. (D.G, Deportes Pintana)*

#### Amateurs:

*“Mi nombre es Hernán Álvarez, fui jugador profesional, me inicié en Santiago Morning, estuve cinco años en los cadetes donde pude compartir camarín con muchos futbolistas que hoy en día tú los ves en la tele, así que me deja contento haber compartido camarín con ellos, después en Melipilla jugué 3 años y salí campeón en el 2014 y tuve la oportunidad de subir con Melipilla a primera B, después me fui al SAU durante 3 años y actualmente llevo 8 años en el Club Balmaceda.” (H.A, Club Balmaceda)*

*“Actualmente jugando en el fútbol amateur, jugué en Balmaceda, en el Español, en Las Rocas de Santo Domingo y actualmente en Torino”. (C.V Torino)*

Por lo expuesto recientemente, tanto en el fútbol profesional como amateurs, los capitanes han vivenciado distintos procesos en diferentes instituciones, desde sus inicios hasta la actualidad, siempre percibiendo el fútbol como una “proyección”.

El primer entrevistado profesional señala específicamente que los contratos en el fútbol profesional, tienen una duración aproximada de un año y medio, por lo cual, si no son renovados, están empujados a probar suerte en otras instituciones. La realidad laboral de los futbolistas profesionales, no es equitativa, no todos ganan sueldos similares, es más sólo las instituciones de élite pueden pagar sueldos altos en Chile, mientras que todos aquellos clubes que no pertenecen a ese grupo selecto, se les hace muy difícil mantener

contratos prolongados sin una solvencia económica estimulante y sin triunfos deportivos de por medio.

Por lo tanto, la dinámica del proceso de unidad de un jugador va a variar dependiendo de la institución en que desarrolle su actividad, además de la manera en que desarrolle su trabajo. Los cambios a los que se ve enfrentada la unidad (jugador) van a depender del medio o contexto organizacional. Tal como lo revisamos en los capítulos anteriores, hay clubes cuya estructura formal es más amplia y desarrollada (más compleja), mientras que hay otros clubes cuya estructura formal es más simple, los cuales funcionan sólo como proyectos deportivos. Esto depende del incremento económico que tenga cada institución y de las ganancias que tengan de la competición y comercialización de la actividad.

#### **1.4 POSICIÓN**

En esta investigación el sujeto de estudio corresponde a un jugador de fútbol, cuya especificidad es ser “capitán” de un equipo, el cual nos revela a través de sus significados las distintas dinámicas relacionales que se establecen entre los jugadores y el capitán, entre el capitán y la organización administrativa de un club, y entre el capitán con otras instancias organizacionales del medio futbolístico. El capitán como unidad de análisis ocupa una posición específica en la organización deportiva de un club de fútbol, esta posición según el marco teórico, se refiere a las condiciones del medio que enfrenta el capitán y que lo ubican en ese medio. El capitán ocupa una posición superordinada en cuanto a sus compañeros de equipo (jugadores), pero también ocupa una posición subordinada en cuanto a la organización formal del club y en cuanto a otras instancias organizacionales como la ANFA, ANFP, FIFA, etc. La actividad del capitán desde su posición es dinámica y está orientada tanto a los procesos dentro del grupo de jugadores como hacia el medio externo.

Según J. Chuaqui (2012), las posiciones y las actividades de una unidad, se pueden diferenciar desde el punto de vista funcional (diferenciación posicional), es decir en este caso, según el papel que cumple el capitán o según su contribución a determinar el proceso total de manera específica o distinta a las otras unidades.

*“Creo que a medida que van pasando los años uno se va dando cuenta de en qué posición está, si te da para estudiar o para jugar.”* (A.V, San Antonio Unido).

*“Mi nombre es Marcos Velásquez Ahumada, 29 años, jugador profesional de Everton de Viña del Mar, posición defensa central.”* (M.V Club Everton Viña del Mar)

Todos los jugadores de fútbol dentro del campo de juego constituyen diferentes posiciones, tal como se mencionó en capítulos anteriores, todos cumplen diferentes funciones según la división social del trabajo. Sin embargo, fuera del campo de juego cuando se ven enfrentados al medio externo de su grupo de jugadores, estos quedan posicionados como una unidad dentro del proceso organizacional de un club de fútbol o institución deportiva. Esa unidad corresponde al grupo de jugadores de fútbol, esa es su “categoría posicional”, así se presentan a los otros individuos que no pertenecen a ese grupo o unidad, como los dirigentes, personal administrativo, aficionados u otras instancias organizacionales, para los cuales a su vez todos los individuos que pertenecen al grupo o unidad mencionada son jugadores de fútbol. Sin embargo, dentro de esta unidad hay un personaje relevante para la organización formal de un equipo y de un club de fútbol, el cual es el sujeto de estudio de esta investigación; “el capitán”, quien aparte de ser un jugador de fútbol (categoría posicional), tiene una función mucho más amplia que sólo jugar u ejercer esta práctica deportiva de manera profesional u amateurs. El capitán de fútbol, cumple una o más funciones específicas que lo diferencian de todos los otros jugadores de fútbol, tanto dentro del campo de juego, como fuera de éste.

#### Profesional:

*“Dentro de la cancha principalmente es el jugador que de una u otra manera le da el carácter al equipo, tiene que ser responsable, pero todos fallamos. Me parece que la gran responsabilidad del capitán es ser un fiel representante del grupo, poder exponer de buena manera con los dirigentes, poder exponer de buena manera con la opinión pública qué es lo que se está viviendo, qué se está generando dentro del camarín, exponer de buenas maneras las inquietudes y lograr que todos se sientan representados. Esa es la mayor responsabilidad de un capitán.”* (G.G, SIFUP)

#### Amateurs:

*“Actualmente en Balmaceda soy el capitán y en la selección de San Antonio que terminó hace poquito también fui el capitán así que una responsabilidad tremenda, un orgullo ser parte y tener*

*la jineta no se gana con chistes, se gana siendo responsable y tratar de hacer las cosas mejor para el equipo”*. (H.A, Club Balmaceda)

Cuando los jugadores de fútbol son elegidos para ser capitanes, estos pasan a ser una sub unidad específica dentro de la estructura formal de un club o institución de fútbol, una sub unidad que está en constante relación con distintos procesos, personas, grupos, organizaciones, objetos, etc. La posición de los capitanes se configura como una constante dinámica, o sea que no es perdurable para toda la vida, sino que va rotando de acuerdo a los distintos procesos organizacionales e individuales. La posición de “capitán” la constituye formalmente un sólo individuo en concreto, esto lo respaldan las reglas y estatutos del juego del fútbol, donde se señala explícitamente que tal categoría la ejerce un sólo jugador por equipo (que puede ser cualquiera de los titulares que estén dentro del campo de juego). Esta posición de capitán tiene las mismas funciones dentro del campo de juego, en los distintos niveles del fútbol profesional y amateurs.

Según las teorías de campo de Bourdieu y Waquant (1985), la “*Posición*” se refiere al lugar de ocupación dentro del campo, en relación al capital que está en juego. Las posiciones son relativas y se definen en relación a las otras dentro del campo, por ende, no se pueden definir por sí solas. Es por ello que, para los agentes sociales o grupos, no es posible ocupar dos posiciones opuestas en ese mismo espacio, ya que el campo es un espacio de fuerzas en disputa, por diferentes especies de poder o distintos tipos de capital que estén en juego. Según esta perspectiva se explica que no puede haber formalmente dos capitanes de fútbol dentro del campo de juego en un mismo equipo, ya que las formalidades así lo señalan.

La lógica competitiva impregnada en el deporte del fútbol, implica un esfuerzo para la disputa por una posición, los jugadores para constituirse como capitanes (profesional u amateurs) deben disputar la capitanía con sus pares de la misma categoría. Sin embargo, no cualquier jugador califica para ser capitán, ya que constituye una posición o categoría posicional que se debe ganar con la conjugación de distintas variables. Entre las más destacadas están; la experiencia y la trayectoria.

#### Profesional:

*“Eso es natural, los años de carrera te van indicando qué cosas son buenas o malas, dónde poder presionar y aflojar, como en todos los aspectos de la vida hay cosas que son transables y cosas que*

*no. Por lo tanto, es fundamental la experiencia, no cualquiera es el capitán del equipo, por lo general es el hombre que lleva más tiempo, alguien que tiene una relación directa con los dirigentes, pero sin olvidar que es un jugador”.* (G.G, SIFUP)

#### Amateurs:

*“Una vez me dijo una persona que la práctica hace al maestro, al principio me costó mucho, pero a medida que pasan los años y vas participando en campeonatos, he conocido todo Chile y otro país, vas conversando con otros capitanes y viendo cómo lo hacen ellos”.* (H.A, Club Balmaceda)

Por lo tanto, desde la perspectiva de Bourdieu y Waquant (1995), el campo se entiende como un “espacio de juego donde se establecen luchas entre los participantes o agentes”. Las relaciones de fuerzas que se dan dentro de este campo, están destinadas a monopolizar, conservar o transformar el capital (titularidad como jugador de fútbol y la autoridad formal de capitán) que está en juego, orientadas estratégicamente para salvaguardar o modificar el posicionamiento dentro del campo organizacional.

## **1.5 ROLES EN EL FÚTBOL**

### ***1.5.1 ROL EN EL CAMPO DE JUEGO***

En el marco teórico se explicó cómo en la dinámica del fútbol cada jugador cumple un rol fundamental dentro del campo de juego para que el equipo funcione como una colectividad organizada, ya que esa es la característica esencial del fútbol; ser un deporte colectivo. Según Elías y Dunning (1992) todo deporte; *“es una actividad de grupo organizada y centrada en la competición entre al menos dos partes. Exige algún tipo de ejercicio o esfuerzo físico. El enfrentamiento se realiza siguiendo reglas conocidas... Las reglas determinan la figuración de partida que forman los jugadores y el esquema cambiante de ésta a medida que avanza la competición.”* (p. 190). El deporte según esta perspectiva implica un otro competidor organizado de manera similar, en donde cada equipo en competición requiere de la división social del trabajo correspondiente, para que cada jugador cumpla una determinada función o rol determinado dentro de la organización formal del juego.

Según la definición de “rol” de Chuaqui (2012), cada jugador tiene una conducta pauteada hacia otro, que depende de la posición de los jugadores en el proceso, o los deberes que le corresponden hacia otro jugador por el mismo motivo. Entonces dentro del campo de juego, todos los jugadores cumplen un rol específico (arqueros, defensas, medios campistas y delanteros), o sea una función determinada.

El rol más relevante de esta investigación lo constituye el sujeto de estudio que es el capitán del equipo, como un líder que gestiona los distintos intereses, que muchas veces son antagónicos entre los mismos compañeros de equipo, por lo tanto, el capitán debe ser un equilibrador de esos intereses, generando confianza y cohesión entre sus compañeros de equipo para la consecución de metas grupales o los objetivos comunes del grupo. Ejemplos de estos roles, lo encontramos en los siguientes significados:

#### Profesional:

*“Yo creo que siempre tiene que dar el ejemplo, no verse envuelto en peleas, discusiones que vayan a pasar a una expulsión, porque se supone que eres el reflejo del equipo, debes mantener un buen vocabulario, apoyar, siempre tener una buena palabra hacia tus compañeros.”* (B.C, Deportes Pintana)

*“Ser el ejemplo, ser la primera persona que esté tirando el equipo para arriba más que nada en los momentos difíciles porque eso es lo más difícil de hacer. Cuando vas ganando todo fluye, todo anda bien, pero cuando no, ahí tienen que aparecer los líderes y tirar la cosa para adelante.”* (M.V, Everton de Viña del Mar)

#### Amateurs:

*“El rol del capitán es súper importante, uno tiene que dejar buena imagen como capitán, hay muchos niños que se están iniciando y tratan de copiar lo que uno hace. Tienes que ser 50 y 50, tanto dentro como fuera cumplir el mismo rol.”* (H.A, Club Balmaceda)

*“Yo creo que el rol primordial es la responsabilidad y el compromiso que uno otorga al jugar por un club, al representar los colores de esa institución”.* (G.S, CLUB F.L.B DE MAIPU)

Se puede observar que los capitanes profesionales como los capitanes amateurs, comparten la idea de que su rol como tal les exige ciertas responsabilidades como jugador de fútbol. Principalmente no deben involucrarse en peleas dentro y fuera del campo de juego,

mantener una buena imagen y ser un agente ejemplificador para el resto de jugadores. No sólo ser una imagen ejemplificadora para sus compañeros, sino que institucionalmente, ya que hay muchos niños que juegan en categorías infantiles que siguen las actitudes de los jugadores adultos. Además, deben ser un apoyo fundamental para el resto del equipo, para levantar el ánimo grupal cuando se presenten adversidades o momentos complejos para el grupo de jugadores. Ese apoyo se logra con una buena gestión del lenguaje, utilizar buenas palabras, o sea mantener una buena comunicación con los compañeros de equipo. Fundamental es apoyar a quienes no cumplen bien sus roles, para que pueda mejorar sus acciones fuera del campo de juego y cumplir también mejor sus funciones dentro del campo de juego como jugadores.

### ***1.5.2 ROL SOCIAL***

Fuera del campo de juego, el capitán de fútbol cumple un rol social relevante, ya que en su cualidad de líder deben representar al grupo de futbolistas frente a otras instancias organizacionales, sobre todo cuando surgen problemas con el cuerpo técnico (DT y ayudantes técnicos), con los dirigentes del club o algún otro tipo de Asociación de Fútbol. Por lo tanto, los capitanes toman atribuciones de su autoridad específica, para representar a sus compañeros jugadores en distintas dinámicas sociales o políticas, a través de la comunicación directa con los directivos, o a través de la asociación o sindicalización de futbolistas.

#### Profesional:

*“Para mí fundamentalmente es ser representante de mis compañeros, la voz de los que no tienen la posibilidad de poder dirigirse directamente a un dirigente por temas de edad, temor, personalidad, por lo tanto, soy como el representante legal en los ámbitos que mis compañeros estimen convenientes. En este caso dentro de la cancha, dentro del camarín y por supuesto lo que se da mucho en las divisiones inferiores es poder hablar con los dirigentes temas puntuales de compañeros que no se atreven porque no se sienten capacitados para dirigirse al empleador”.*  
(G.G, SIFUP)

#### Amateurs:

*“mi rol es relacionar al grupo con la parte directiva. Hacer los lazos de la directiva hacia los jugadores, hacia el plantel.”* (C.V Club Torino)

El rol social de los capitanes se configura a través de las constantes interacciones que tiene con el medio. Según J. Caballero (1998), el rol social del capitán, corresponde a la realización de derechos y deberes ligados a su status, el cual será determinado por la posición específica que ocupa el capitán en los sistemas de interacción de un club, del cual es representante dentro y fuera del campo de juego. Según Villarejo (2010), Tradicionalmente esta función de representación del equipo suele asumirla el miembro o jugador más experimentado sobre el terreno de juego, ya sea por atributos de edad, de experiencia, de actitud, de temple, de dedicación, de seriedad, de compromiso, etc. En calidad de representante del grupo de jugadores y de la institución, el rol del capitán se proyecta hacia otras instancias organizacionales externas al club y también hacia la comunidad.

#### Profesional:

*“La información que nosotros le entregamos a la sociedad y a los niños es más importante que la que sale en los medios.” (G.G, SIFUP)*

*“Deportes Pintana no tiene cadetes y estamos alejados de lo que es La Pintana, por lo menos este club no tiene esa responsabilidad social. En otras instituciones se dan charlas a los niños para orientarlos y decirles cómo es el camino, cómo es llegar y lo que implica mantenerse. Tener un referente cerca es súper importante.” (B.C, Deportes Pintana)*

En el fútbol profesional según los significados de los capitanes, el rol social no sólo se cumple con los compañeros de equipo, sino que también con las generaciones futuras que están en proceso de formación para ser profesionales. A estos jugadores de categorías infantiles y juveniles, se les transmiten valores y se les educa, para que sepan sobrellevar las altas exigencias deportivas y las presiones que impone la profesionalización en el fútbol. Por lo tanto, el compromiso de los capitanes de fútbol profesional se enfoca en sus compañeros de equipo y también en los niños o jóvenes que están preparándose física y psicológicamente para convertirse en futbolistas profesionales. Este rol social de los capitanes tiene implicancias educativas a nivel interpersonal con los más jóvenes, pero también tiene implicancias organizacionales. *“En ese papel de correa de transmisión y de*

*unión de voluntades entre equipo y club, se asoman los capitanes como elementos indispensables...resultan imprescindibles a la hora de mantener una comunicación interna ideal. Como en cualquier otra empresa, antes de abordar la comunicación externa debería abordarse y tener clara la interna. En caso contrario, se perderá mucho tiempo por el camino”.* (Villarejo, 2010, Pp.48)

Ahora en el ámbito Amateur el rol social de los capitanes, parece incrementarse o extenderse más allá del rol que les compete con sus compañeros de equipo, o de los cadetes o juveniles que están en procesos formativos, ya que, en el caso específico del fútbol amateur, por su idiosincrasia particular de constituirse como clubes sociales y no como empresas privadas, existe una proximidad o cercanía con el barrio y con la comunidad en general. Así lo señalan los siguientes significados de futbolistas amateurs:

Amateurs:

*“Creo que hay que formar lazos desde niños. Generar escuelas de fútbol, cuando hay un jugador lesionado generar beneficios, hacer cosas para que las personas se sientan identificadas con el club que están representando.”* (C.V, Club Torino)

*“Me gusta hacer partidos para los niños, integrar al club cuando terminan los campeonatos para que no se apague y los niños no se aburran. Entrenamos, hago preparación física a los cadetes”.* (A.C, Club Glorias Navales)

*“yo participo en lo que se me invita, he organizado varios torneos, olimpiadas, trato de estar siempre involucrado en el deporte, porque ahí está el cambio y logras que los niños vayan por la línea del autocuidado, del respeto, de la comprensión, de querer ser futbolista”.* (H.A, Club Balmaceda)

Según estas significaciones de los capitanes de fútbol amateurs, existe una preocupación constante por los niños más pequeños en los clubes que representan, pero también de los niños o niñas a nivel comunal que se preparan en el fútbol formativo. Lo realmente interesante es como se enfatiza el carácter social que tienen estos tipos de clubes “amateurs”, al formar lazos no sólo con las generaciones futuras que se están formando, sino también con los mismos jugadores y compañeros de equipo. Los capitanes cumplen un rol fundamental como agentes organizadores de distintos beneficios socioeconómicos

que nacen desde los mismos esfuerzos de la comunidad para ayudar a cualquier miembro del club cuando se presenten adversidades (lesiones, enfermedades, accidentes, etc.) tanto para los jugadores como para sus familiares. El rol del capitán en el fútbol amateurs también se proyecta como gestor y unificador de voluntades para el beneficio de un club o de la sociedad en general.

Lo analizado en este subcapítulo da cuenta de los fundamentos de la acción social de George Mead, los cuales a modo general según Munné (1993), cada individuo es un actor que desenvuelve un rol dentro de la sociedad. Este rol es similar al papel de una obra de teatro, donde cada individuo decide consciente o inconscientemente su actuar por medio de la “Interacción social”. Por lo tanto, el rol de los capitanes de fútbol, se configura por la interacción social que se da en la organización deportiva tanto en el ámbito profesional como amateur, según corresponda, enfatizando que sus estructuras internas y sus contextos socioeconómicos son muy distintos en aquellos ámbitos.

## **2. EL CAPITÁN COMO AUTORIDAD**

En la dinámica organizacional del fútbol existen relaciones de autoridad. “El capitán” como se dijo, es una autoridad formal que representa al grupo de jugadores, un individuo que habla por el conjunto, que da instrucciones y órdenes que deben obedecer el resto de los miembros del equipo. Como el fútbol es un juego de índole colectiva, se requiere que cada jugador cumpla, según su posición, la tarea específica que se le asigna dentro del campo de juego, en caso contrario, el capitán tiene la autoridad para indicar los cambios que se deben efectuar de jugadores o cambios de funciones en la dinámica organizacional del juego, esto se asume de manera tradicional ya que no está reglamentado formalmente. La autoridad formal del capitán está determinada principalmente por las “reglas del juego” que determinan explícitamente los atributos del capitán dentro del campo de juego. La *The International Football Association Board (IFAB)*, sistematiza a nivel global las reglas de fútbol. Todas las federaciones, asociaciones, selecciones nacionales y clubes se deben registrar bajo estas normas que regulan la competencia.

Por lo tanto, el capitán en su facultad de autoridad formal dentro del campo de juego, puede ordenar a sus compañeros de equipo (con voz de mando) y puede tomar decisiones

en los cambios estructurales de la dinámica de juego. Además, el capitán también es responsable de que el juego se realice de manera efectiva sin mayores inconvenientes.

#### Amateurs:

*“En la cancha todos me escuchan, trato de ordenar, de dar ánimo.”* (C.S, Club Abrazo de Maipú)

*“Tengo que saber manejar el esquema, el capitán tiene que saber mucha táctica, porque el entrenador te llama y te dice que vas a cambiar a tal táctica y tienes que organizar a los compañeros. Además, debes saber todo eso para poder defenderte del árbitro con fundamentos.”*  
(H.A, Club Balmaceda)

#### Profesional:

*“Dentro de la cancha tienes que hablar con el árbitro, tienes la facultad de poder tener una mayor responsabilidad con él, poder conversar, puedes reclamar y que no te ponga tarjeta, el resto nada”*  
(D.G, Deportes Pintana)

*“El capitán no debe andar insultando al equipo rival, al técnico, esas cosas no se pueden hacer. Se debe ser una persona intachable, tratar de tener la menor cantidad de errores posibles y ser buena persona, ser derecho, hablar de frente es lo primordial para tener un buen líder en el camarín y en la cancha, saber expresarse con los compañeros de la mejor forma posible.”* (A.V, San Antonio Unido)

Se advierte en estos significados que las formalidades que envuelven a la autoridad del capitán frente a sus compañeros de equipo, esta predeterminada por los reglamentos del juego, los que a modo general señalan; el capitán es el único jugador en el campo de juego con derecho a dirigirse al árbitro para hacer observaciones o pedir aclaraciones, también tiene la facultad de participar en los sorteos de campo (ya sea de partida inicial y lugar de posición del equipo) y en la firma de actas (Fédération International de Football Association, FIFA-Strasse 20, Suiza). Estas mismas reglas señalan, que el capitán es responsable de la conducta de su equipo. Según K. Lewin (1939), “la conducta y el desarrollo dependen del estado de la persona y de su ambiente”, o sea, que la conducta no tiene autonomía respecto de la realidad externa. Siguiendo esta perspectiva, el ambiente psicológico del juego del fútbol es fundamental para que se desarrolle la práctica deportiva sin inconvenientes. Los capitanes tienen la responsabilidad directa de mediar y equilibrar

las distintas tensiones que se producen, ya que su función es que el juego pueda desarrollarse bajo los reglamentos estipulados.

## **2.1 EL “BRAZALETE” COMO SIMBOLO DE AUTORIDAD FORMAL.**

Según el constructo cultural e histórico de Villarejo (2010), -mencionado en el marco teórico-, el brazalete es el símbolo de poder del capitán, es un elemento diferenciador para distinguir al tipo que lidera al grupo de once futbolistas que saltan a un terreno de juego. Este elemento distintivo de los capitanes de fútbol se mantiene como tradición a pesar de que el fútbol moderno ha cambiado en todos sus aspectos estructurales y formales desde sus orígenes. Por ende, como elemento tradicional, tiene un significado arraigado en las subjetividades de los entrevistados, quienes le dan relevancia al objeto, enfatizando la importancia de portar dicha gineta o brazalete. Sin embargo, señalan que si bien es un objeto que los resalta individualmente, lo que realmente importa para ellos es la unión del grupo de compañeros y que resalte el equipo. Pues la autoridad formal del capitán, no se reduce solamente a llevar una cinta en el brazo como señalan, sino que implica otras funciones y responsabilidades más allá de las mencionadas dentro del campo de juego.

*“Cuando no estaba otro jugador más grande que no era capitán, me tocaba a mí, pero solamente por el partido, ahora tengo una responsabilidad mayor, que es liderar al grupo y no tanto por llevar la cinta en el brazo sino por diferentes situaciones más.”* (M.V, Club Everton de Viña del Mar)

*“Por lo general siempre me ha gustado entregar mis experiencias a mis compañeros, más que la cinta, siempre me ha gustado mover masas y tratar de entregar lo mejor de uno, dentro y fuera de la cancha.”* (CV. Club Torino)

Según el marco teórico, a nivel organizacional, la estructura define las diferentes jerarquías y las distintas funciones. En el caso de una institución deportiva como lo es un club de fútbol, la autoridad formal del capitán tiene un status y una posición distinta al resto de jugadores tanto a nivel profesional como amateurs. El capitán es designado formalmente en la interna de la organización de un club, y su autoridad formal se reconoce visualmente en los encuentros oficiales por portar en el brazo un elemento diferenciador (la cinta o

brazalete). Si bien esta distinción no está estipulada en las reglas del juego, se mantiene como símbolo tradicional desde inicios del siglo XX. Pese a la importancia que tiene para los entrevistados este elemento ornamental, su autoridad formal no se reduce a portar este elemento diferenciador dentro del campo de juego, sino que dicha autoridad formal implica una responsabilidad social más amplia.

### **2.1.2 LEGITIMACION DE LA AUTORIDAD FORMAL**

La autoridad formal del capitán de fútbol, se ejerce a través de una “relación de dominación formalizada” como se señaló. Sin embargo, esta relación de dominación debe ser legitimada por todos los miembros de la organización de un club de fútbol (lo que no siempre ocurre en la práctica), sólo de esta manera podría hablarse de una autoridad formal que represente al equipo y la institución deportiva. Las relaciones de dominación fueron desarrolladas en el marco teórico según la perspectiva sociológica de Max Weber (1919); quien señala que para abarcar las relaciones de dominación “*de hombres sobre hombres*”, existen tres tipos de justificaciones que fundamentan la legitimidad de esa dominación, estas son la Legitimidad Tradicional, la Legitimidad del Carisma y la Legitimidad Legal/Burocrática. Estos tres tipos puros tal como lo señala el autor, no se dan siempre en la realidad cotidiana, rara vez se pueden encontrar separadamente, la mayoría de las veces hay combinaciones, interferencias y modificaciones de esos tipos puros. Esto es lo que se refleja en el caso de los capitanes de fútbol, donde existe una combinación de estos tres tipos puros de legitimidad que señala el autor, sin embargo, la designación para llevar la gineta y ser capitán del equipo, la mayoría de las veces (sobre todo en el fútbol profesional) es una designación del Director Técnico del equipo o entrenador.

#### **Profesional:**

*“Fui capitán en el barrio, en los colegios, acá en Everton ya profesionalmente fue algo muy nuevo para mí, desde que ascendimos el año pasado, me tocó ser capitán a mí por designación de Héctor Tapia, ahí es donde me pasaron la gineta.”* (M.V, Club Everton de Viña del Mar)

*“Nunca le tomé el peso a ser capitán, ahora es primera vez que soy elegido por el DT y me gusta bastante, te da otro ánimo, una virtud que tus compañeros te dan.”* (C.N, DEPORTES PINTANA)

#### Amateurs:

*“Hay códigos con el mismo profe, charla técnica antes de jugar, que lo que se habla ahí queda entre nosotros. La verdad no me ha tocado manejar muchos códigos dentro de los camarines, solo respetar lo que diga el profe.”* (G.S, CLUB F.L.B DE MAIPU)

*“Es una experiencia bonita porque uno conoce más a la gente dentro del camarín, se preguntan cosas laborales, de la familia, se da apoyo, se incentiva, se dan charlas motivacionales antes de entrar a la cancha, así que es emocionante ser elegido, porque los que tienes al frente te respetan”* (A.C, Club Glorias Navales).

Como se refleja en las significaciones de los entrevistados, la designación para ser capitán la mayoría de las veces es una elección del director técnico, sin embargo, han ocurrido casos en donde son elegidos por los mismos compañeros de equipo. Actualmente este tipo de excepciones podemos encontrarlas en el fútbol amateurs.

*“No, cuando niño no. Ahora que soy adulto. Yo soy dirigente del club, bueno todos me conocen a mí, mi carácter, este año mis compañeros me eligieron como capitán de la serie. Pero sí, soy como un líder para todos.”* (C.S, CLUB ABRAZO DE MAIPU)

Este tipo de excepciones, es más difícil de encontrar en el fútbol profesional, ya que entre más formalizada es una organización deportiva, más burocrática se vuelve, por lo tanto, las relaciones jerárquicas son más evidentes. Existen en el fútbol profesional muchas más responsabilidades, más contratos laborales, más presiones externas como de los medios de comunicación, transacciones económicas de grandes flujos de dinero, etc., en fin, distintas variables que se han ido desarrollando con el proceso de profesionalización deportiva.

Por lo tanto, según este capítulo, la legitimidad de autoridad de los capitanes, se inicia mayoritariamente como una legitimación tradicional, sin embargo, los capitanes enfatizan el apoyo y ánimo que reciben de los demás jugadores compañeros de equipo. La legitimación allí puede ocurrir por legitimidad del carisma de los capitanes o por legitimidad burocrática de la organización formal de un equipo o club de fútbol.

Lo que ocurre en el fútbol profesional se reproduce en el fútbol amateur, aunque los contextos son distintos. En la organización formal del fútbol profesional existen contratos laborales, las relaciones dentro del equipo son mucho más formalizadas que en el fútbol amateur, sin embargo, en el amateurismo también se logran mantener esas relaciones formales en base a las relaciones afectivas, como de respeto hacia la autoridad formal del capitán, y respeto a las órdenes que señale el director técnico (otra autoridad formal). Por lo tanto, a pesar que los ámbitos profesionales y amateurs, sean diferentes en sus contextos estructurales y socioeconómicos principalmente, se reproducen las relaciones formales hacia la autoridad formal de los capitanes.

## **2.2 EL CAPITÁN COMO UN LÍDER**

El capitán de un equipo de fútbol es elegido como autoridad formal según lo revisado recientemente, sin embargo, el objetivo de su elección es para representar al grupo de jugadores en su cualidad de líder. No sólo representa al plantel de jugadores dentro y fuera del campo de juego, sino que también debe liderar los desafíos grupales que se propongan como grupo de jugadores y como institución deportiva. Como señalé en el marco teórico, según la RAE; “*Líder*” es la “*Persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad.*” (<http://www.rae.es/>). El desarrollo de este concepto se enmarcó en un contexto de lucha. Primero en el ámbito político de Inglaterra según Max Weber (1919), y luego se extiende a otros campos como el Deporte, según Elías y Dunning (1992) creando una dinámica organizacional de juego en donde se forma una figuración fluida entre dos equipos oponentes en competición.

El capitán de un equipo o grupo de jugadores es un líder, pues su definición como tal se enmarca en un contexto grupal, organizacional o social. Ser líder implica relacionarse con otros. Líder, según Adamson (2004), es quien ayuda a conducir y movilizar a otras personas en una determinada dirección. Pero para llegar a conducir y movilizar a un grupo, se necesitan ciertos atributos personales, que la mayoría de los capitanes comparten:

### Profesional:

*“Ser un líder requiere conocimiento y experiencia, traspasar eso es relevante, luchar por los derechos de los compañeros que te tienen que ver como una persona buena, correcta, que entrene*

*bien, que sea un buen ejemplo en ese sentido, así que es eso lo que he estado haciendo desde que llegué a Chile. Siempre he tenido una buena cuna, una buena familia que me ha enseñado unos buenos hábitos, así que desde ahí las cosas se hacen más fáciles.”* (A.V, San Antonio Unido)

*“Primero ser el líder significa que te dieron la confianza de representar al club. Ser el ejemplo”*  
(D.G DEPORTES PINTANA)

### Amateurs:

*“Ser un líder, llevar a un grupo a cosas positivas siempre, fuera y dentro de la cancha. El capitán es el líder, el que te apoya, el que te reta, yo creo que esas son las funciones.”* (C.V, Club Torino)

*“El capitán debe ser un líder dentro del campo de juego y tratar de poder apoyar a los compañeros en caso de error, tirarlos para arriba.”* (G.S, CLUB FLB DE MAIPU)

Para ser un jugador líder, tanto en el ámbito del fútbol profesional como en el amateur, se requiere de cierto poder para influir sobre el resto de las personas, guiando, conduciendo y a veces mediando, con los distintos intereses de las distintas áreas o procesos de la organización formal del fútbol. Según la perspectiva de J. Chuaqui (2012), el poder que tienen los capitanes dentro como fuera del campo de juego, se manifiesta en la capacidad que estos individuos tienen para hacer prevalecer sus intereses, derivados de la posición que ocupen en el contexto social de referencia. El concepto de “poder social” que define el mismo autor, explica claramente que el poder no deriva sólo de la posición de los individuos en su contexto de interacción (como el caso del capitán en el grupo de jugadores donde tiene un poder interno) sino que también a través de su posición con otros contextos de interacción que se interconectan con el primero. Este “poder externo” del capitán; correspondería a las relaciones o interacciones externas al grupo de jugadores.

En definitiva el “poder” del capitán, en cuanto a su posición de líder, va más allá de un rol de autoridad formal, implica ciertas funciones que muchas veces no están formalizadas, como las relaciones afectivas y solidarias (por ejemplo la preocupación constante por los compañeros, por levantar el temple anímico de estos dentro y fuera de la cancha, etc.)

### **2.2.1 LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DEL CAPITÁN COMO LÍDER**

Lo interesante del concepto de líder, es que implica un proceso de aprendizaje, nadie nace liderando, detrás de ello hay procesos de socialización, como los distintos procesos educativos o de experiencias que van construyéndose a lo largo de la trayectoria biográfica de cada jugador. En esta investigación se demuestra que la personalidad de un líder en el fútbol es una construcción sociocultural, en la cual se entremezclan varios procesos, como por ejemplo; la socialización primaria en las familias de cada jugador, la socialización secundaria en los colegios o escuelas de formación de fútbol, y en los procesos de las instituciones donde comienzan a proyectarse paulatinamente para convertirse; primero en futbolistas, y luego en líderes de un grupo de jugadores, del equipo y del club.

#### PROFESIONAL:

*“Más que capitán he sido un líder. En los primeros años de carrera uno va adquiriendo experiencia y después traspasarlo es muy importante. En cadetes fui capitán en las series inferiores, cuando fui a Calama también fui capitán en la juvenil, después al llegar al primer equipo también vas adquiriendo experiencia, después en Católica fui un líder con los chiquillos porque ya tenía harta experiencia y acá me tocó la suerte de ser capitán de esta institución, lo que trato es dar esa experiencia de vida, saber lo que pasa afuera, lo que pasa en otros equipos. (A.V, San Antonio Unido)*

*“Al principio no es fácil porque tienes que ser la voz de tu equipo, hablar con dirigentes, con la prensa y con los partidos, con las situaciones que te vas enfrentando, y ahí con esa experiencia te vas construyendo día a día para ser un líder para tu grupo.” (M.V, Everton de Viña del Mar)*

#### AMATEUR:

*“Primero que todo fuera de la cancha se construyen las personas obviamente, tratando de generar buenos lazos y si eso ocurre, dentro de la cancha se marca una diferencia. Ser un líder se va aprendiendo en el camino, con las experiencias que uno va teniendo de chico y la madurez también.” (C.V, Club Torino)*

*“La verdad que sí. Siempre me he caracterizado por llevar el grupo, por mi personalidad, siempre me he considerado ganador, por eso me han asignado como capitán para poder liderar el equipo.” (G.S, CLUB FLB DE MAIPU)*

La mayoría de los jugadores sostuvo que el proceso para convertirse en líder es una construcción social, que se va logrando día a día, a través de las distintas interacciones que se van manifestando en la cotidianidad de un capitán, pues el hecho de ser elegido como capitán no implica que la persona electa sea en esencia un líder innato.

El rol de líder lo legitiman los mismos compañeros del grupo, por lo tanto, es relevante que un capitán, aparte de saber dirigir o guiar a un grupo de compañeros hacia determinada dirección, debe tener una cuota de poder, para tomar decisiones e influir sobre sus compañeros en determinadas ocasiones específicas. Hay que dejar en claro, cómo se explicó también en el marco teórico, que los conceptos de poder y dominación no siempre coinciden, por ello es relevante el proceso de legitimación de los otros jugadores del equipo ante ese poder de autoridad formal que le corresponde al capitán.

Según lo analizado, el capitán como líder se constituye por las relaciones de dominación en la estructura formal del grupo de jugadores por un lado y de un club de fútbol por el otro, en donde existen dos sistemas de interacción (sistema interno y sistema externo). Por ende, es fundamental la posición en que se encuentre el capitán en las distintas dinámicas de interacción, en sus distintos contextos grupales de equipos u organizacionales de club.

### **2.3 LIDERAZGO**

Según la distinción clásica de los tipos de Liderazgo que se explican en el marco teórico, bajo la perspectiva de K. Lewin, estos corresponden a; Liderazgo Autocrático, Liderazgo Democrático y Liderazgo Laissez- Faire. Actualmente, el liderazgo es definido por la capacidad que tiene un individuo para motivar, movilizar y direccionar a un grupo hacia una meta. A diferencia de cómo se ejercía antiguamente (autocráticamente), hoy en día, se tiende a ejercer de una manera Laissez- Faire, y en el mejor de los casos con un estilo de liderazgo democrático. Esto se debe a que en las sociedades actuales (globalizadas) se han abierto los márgenes para la iniciativa individual, para la creatividad y las inclinaciones vocacionales de los subalternos.

Las principales cualidades que debe tener un capitán de fútbol para ejercer liderazgo son; tener personalidad, voz de mando, capacidad de comunicación, habilidad estratégica,

responsabilidad y, - según Goleman (2004)-, inteligencia emocional. Según los siguientes significados de los entrevistados tanto en el ámbito del fútbol profesional como en el amateur, se pueden encontrar varias de estas cualidades que tienen los líderes para ejercer un liderazgo positivo. Cuando se les pregunta directamente por sus cualidades personales como líderes y su manera de ejercer liderazgo, estos contestan:

#### Profesional:

*“En mi caso soy más silencioso. Llegué a ser capitán porque tengo buena relación con el grupo, mantengo el sentido del humor, ando bien dentro de la cancha, entreno bien, uno es el ejemplo.”* (D.G, DEPORTES PINTANA)

*“Silencioso, pero creo que con tu trabajo y siendo profesional los compañeros ven lo que haces, y en el tema del grupo hay que llevarse bien con todos y generar momentos agradables y creo que por eso me eligieron.”* (B. C, DEPORTES PINTANA)

*“Una mezcla de las dos cosas, cuando hay que hablar o llamar la atención hay que hacerlo y otras veces más tranquilo. En el camarín me gusta observar mucho, sobre todo a los más chicos y aconsejarlos, ver en lo que están fallando, llamarlos a un lado y decirles en lo que se están equivocando para que puedan ir creciendo en esta carrera que es tan corta y tan linda.”* (M.V, Club Everton de Viña del Mar)

#### Amateurs:

*“Yo creo que una mezcla. Hay veces que uno tiene que callar y otras que hay que decir lo malo, obviamente las cosas buenas también.”* (C.V, CLUB TORINO)

*“Una mezcla de todos, hay rivales donde uno puede ser un poco más expresivo o bien si las cosas se están dando como siempre lo hemos planteado no creo que debiese ser tan ruidoso, más silencioso que nada”.* (G.S, CLUB F.L.B MAIPU)

*“Yo también soy un poco alterado para jugar, pero trato de apoyar a todos y dar ánimo.”* (C.S, CLUB ABRAZO DE MAIPU)

En el ámbito profesional y el ámbito amateurs, en cuanto a la manera de ejercer el liderazgo que tienen los entrevistados, según la perspectiva de K. Lewin, se observa que se

ejerce el liderazgo con una mezcla de estilos Laissez- Faire y Autocrático. A pesar que los contextos socioeconómicos y organizacionales sean distintos, los capitanes amateurs reproducen la manera de ejercitar el liderazgo. En el amateurismo no existen las formalidades del fútbol profesional, ni están descritas las funciones en un contrato laboral, por lo tanto, hay menos presión burocrática para ejercer un liderazgo eficiente, por lo que se da el espacio para la libre función, pero también se ejerce dominación en los casos que sea necesario. Por eso en sus significados los futbolistas amateurs señalan más bien que deben ser una mezcla de ambos estilos, “a veces hay que callar, pero otras hay que decir las cosas”. Incluso uno de los entrevistados señaló que a veces “es alterado”, por lo tanto, suele suceder en el amateurismo también por la escasa presión burocrática, que no se exijan todas las cualidades de liderazgo del fútbol profesional, donde una de estas habilidades necesarias es el equilibrio emocional.

### **2.3.1 LEGITIMACIÓN DEL LIDERAZGO**

Según la distinción de legitimidad de dominación de Max Weber (1919), en este caso el capitán de fútbol, corresponde a una mezcla de los tres tipos puros (liderazgo tradicional, liderazgo carismático y liderazgo legal o burocrático). El grado o manera de ejercer el liderazgo que tienen los capitanes, dependen de cada caso entrevistado y de sus contextos sociales.

#### **Profesional:**

*“Yo soy muy apasionado por el fútbol y soy muy profesional tanto dentro como fuera de la cancha y eso se ve reflejado por el ejemplo, lo que ven tus compañeros de ti, ser trabajador, ser un ejemplo para tus compañeros...y ante las dificultades mantener el positivismo, que se puede sacar la cosa adelante ante las adversidades y tener la fe en todos los compañeros, de tenerlos a todos contentos,” (M.V Everton Viña del Mar)*

*“Bueno, como te dije desde que he estado acá en Chile, desde el 2010, con 28 años, ellos te ven con otros ojos por todos los clubes que has tenido. Los más jóvenes tienen un respeto, no todos, pero tienes que saber hablar y llevar todo esto del compañerismo y el tema de los egos, la competencia. Yo creo que va por dar el ejemplo y traspasar la experiencia...Es así, hay que saber*

*qué es el compañerismo, tratar de ayudar con o sin la galleta de capitán, va más por un tema de liderazgo y tratar de ayudar al compañero.” (A.V, San Antonio Unido)*

Amateurs:

*“liderazgo significa, apoyar al grupo en general, fortalecer, levantar el ánimo si hay errores.” (A.C, Club Glorias Navales)*

*“Tener liderazgo, Significa no tan solo liderar el grupo, sino que demostrar ser importante para el equipo y llevar la confianza del profe.” (G.S, CLUB F.L.B MAIPU)*

Por lo tanto, el liderazgo en el caso de los capitanes de fútbol es un rasgo que se va construyendo día a día en la cotidianidad del equipo y sus interacciones. Los capitanes se ganan el respeto entre los demás jugadores, por su trabajo y por la manera de liderar el grupo. A pesar de que la elección del capitán sea una formalidad dentro de la organización de un club de fútbol y que la decisión de la elección se le atribuya al director técnico (por gusto propio o por presiones de dirigentes), quienes en verdad le dan sustento al poder de representación del líder, es el vestuario o camarín, como se llama comúnmente al grupo de jugadores. De otra manera, según la práctica y la experiencia, los resultados no serán óptimos ni para el capitán, ni para el grupo de jugadores o para la institución. Por ende, el apoyo del plantel de jugadores es esencial para que el capitán desarrolle su liderazgo de manera óptima y se consigan objetivos grupales que favorezca a todos, o a la mayoría de los jugadores que el capitán representa. El capitán además de dirigir y movilizar a sus compañeros para obtener la consecución de las metas del equipo, debe poner especial atención en cada jugador compañero de equipo, y darles la “confianza” que requieran para que cumplan sus funciones de la mejor manera posible.

### **3. GESTION DE INTERESES, CONFIANZA Y COHESION.**

Desde la perspectiva individual y por otro lado desde la perspectiva grupal, la posición de líder del capitán es fundamental para hacer prevalecer el logro de sus intereses objetivos y sus intereses manifiestos, los cuales están relacionados con la facultad de poder social que tienen los capitanes para interactuar dentro de la organización formal del fútbol. Según el contexto que se analice, el capitán puede ocupar distintas posiciones, como, por ejemplo, representante de sus compañeros de equipo, representante del club o institución del cual es

miembro, o en general representante de los futbolistas profesionales como el caso del SIFUP. Por lo tanto, según sus significados, podemos apuntar a que tipos de contextos se refieren sus interacciones, de qué manera se posicionan y cuáles son sus intereses. Todos los intereses que se analizaron, están definidos por los sistemas de interacción de los jugadores de fútbol, según el club o institución que representan, tanto el ámbito profesional como amateurs.

De acuerdo a los conceptos utilizados en el marco teórico, según la perspectiva de J. Chuaqui (2012), los “intereses objetivos” de los capitanes están constituidos por el conjunto de objetos materiales, ideales o sociales, que son accesibles al capitán de fútbol desde su posición, siempre que el capitán ejecute la secuencia de actos determinados para su consecución, y además estos objetivos deben ser los que le brinden el mayor nivel de gratificaciones, dentro de las posibilidades que tiene según su posición en el contexto de interacción. Entonces la posición que ocupa el capitán en la dinámica organizacional de un club de fútbol y en la organización formal del fútbol chileno, determinará la referencia de los distintos intereses objetivos.

### **3.1 INTERESES OBJETIVOS DEL SIFUP**

Por ejemplo, en el caso del fútbol profesional, el entrevistado que fue el *informante clave* de esta investigación, es el presidente del Sindicato de Futbolistas Profesionales (SIFUP), por ende, se posiciona como capitán de un equipo, pero también como dirigente o representante de todos los futbolistas profesionales de Chile. En esta instancia organizacional, el informante clave está encargado de gestionar los distintos “intereses objetivos” de los futbolistas profesionales en la “asamblea de capitanes”, y luego plantearlos ante la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP):

*“A ver este sindicato es fuerte porque reúne a todos los futbolistas profesionales, somos 1039 hoy y todos tenemos los mismos derechos y deberes, por lo tanto como representante me siento muy respaldado no sólo por la votación, sino que porque cuando vamos a pelear algo todos apoyan y no porque yo sea el mejor de los líderes, sino que porque lo que peleamos en la ANFP es para beneficio directo de cada uno de los trabajadores, por lo tanto en eso radica nuestra fuerza como sindicato.” (G.G, SIFUP)*

*“En lo deportivo se puede contrarrestar la brecha existente entre clubes de elite y clubes de segunda división, sí, porque para eso está la INAF donde salen técnicos capacitados que tienen un manejo profesional del tema”.* (G.G, SIFUP)

Por ejemplo, el entrevistado plantea objetivamente que sólo se puede contrarrestar la brecha deportiva entre los polos extremos de clubes de elite y los clubes de menor solvencia, ya que la brecha económica es difícil de contrarrestar, pues para el entrevistado *“la brecha económica es imposible, como en todo aspecto. La vida muchas veces no es justa, en el fútbol es igual, puede que te sacrifiques como cualquier jugador de la U, del Colo-Colo, del Manchester o del Real Madrid, pero económicamente sabemos que las realidades son distintas”*. Con esto quiere decir que el fútbol es una reproducción de la sociedad, y que desde su posición como líder representante del SIFUP, es imposible contrarrestar dicha inequidad en cuanto a los sueldos, en cuanto a la cobertura deportiva y los ingresos económicos de los clubes. Sin embargo, desde su posición puede luchar por los derechos laborales de los trabajadores del fútbol chileno y ejecutar distintas gestiones para contrarrestar la brecha sólo en aspectos deportivos.

### **3.1.1 INTERESES OBJETIVOS DE UN EQUIPO**

Por otro lado, a nivel organizacional de un club de fútbol, los capitanes como representantes de la institución, también tienen “intereses objetivos”, los cuales pueden ser de distinta índole, pero los más señalados por los entrevistados tiene que ver con logros deportivos, ya que, desde su posición como jugadores, buscan incrementar dichos logros deportivos en un contexto de altas exigencia competitiva como lo es el fútbol profesional, y también hoy en día, el fútbol amateur.

#### Profesional:

*“Cuando recién estamos empezando nos juntamos, trazamos objetivos y como en todos los trabajos.”* (M.V, Everton de Viña del Mar)

#### Amateurs:

*“Sí, se conversa para poder lograr objetivos, si el grupo se compromete durante todo el año, eso siempre se habla. Todos los domingos se habla lo mismo, si un equipo se afiata y es cien por ciento comprometido todo el año, se logran cosas”.* (G.S. CLUB F.L.B de Maipu)

Como la dinámica del juego del fútbol es similar en el ámbito profesional como amateurs, a pesar que correspondan a contextos sociales distintos, los intereses objetivos que tienen los futbolistas profesionales son reproducidos por los futbolistas amateurs. Eso principalmente porque la alta exigencia de la competencia profesional, también empuja a incrementar las exigencias del fútbol amateurs, pues a pesar que sean ámbitos diferentes, ambos pertenecen a la organización formal del fútbol en general. Por lo tanto, la competencia amateurs se vuelve más exigente, por lo que los capitanes deben gestionar los intereses y proyectar los objetivos a conseguir.

### **3.1.2 INTERESES MANIFIESTOS DE UN EQUIPO**

Por otro lado, los jugadores profesionales y amateurs, como grupo también configuran “intereses manifiestos”, este tipo de intereses son percibidos y conceptualizados por los jugadores. El capitán como líder, desde su posición debe ejecutar la secuencia de actos determinados para la obtención de esos intereses del grupo (y de capitán), en consecuencia, debe organizar a los miembros del equipo y dirigirlos hacia la consecución de esos intereses. El capitán como los jugadores que representa, ven estos intereses manifiestos como accesibles desde su posición, sin embargo, no siempre son accesibles, pero al ejecutar la secuencia de actos determinados para lograrlos, de igual modo genera un grado de satisfacción en los jugadores, pese a que no se logren estos intereses que tienen los jugadores.

*“Nos reunimos a principio de año y conversamos las proyecciones que tenemos para la temporada, siempre se quiere salir campeón, así que las conversaciones siempre apuntan a esa meta”* (F.V, Colo Colo de Valparaíso)

*“Salir campeones, ir a una copa esos son nuestros intereses. Eso amateurmente es lo importante”.* (CV, Club Torino).

### **3.2 ANTAGONISMOS EN EL SISTEMA INTERNO**

Otra distinción que se hizo en el marco teórico según J. Chuaqui (2012), respecto a los intereses, corresponde a *intereses antagónicos, solidarios y comunes*. Estos también

pueden ser definidos según la perspectiva de la cual se observe y analice la interacción de los capitanes. Los intereses son antagónicos *“cuando el logro de sus intereses por determinadas posiciones perjudica su logro por otras”*. Así ocurre, que tanto en el fútbol profesional como amateurs, dentro del grupo de jugadores existen diferencias; de intereses, de opiniones o de personalidades, las que son manifestadas y generan ciertas posiciones antagónicas en el sistema interno.

#### Profesional:

*“Obvio, no todos opinan lo mismo. Hay cabezas que piensan diferente como en todo grupo.”*  
(M.V, Everton Viña del Mar)

#### Amateurs:

*“primero no todos los jugadores son amigos, hay que decir varias posturas y no todos están de acuerdo, pero como capitán hay que tratar de que todos vayamos por la misma línea, independiente de las diferentes personalidades.”* (H.A. CLUB BALMACEDA)

El fútbol como se ha mencionado es una actividad competitiva en todos los ámbitos, también a nivel individual entre los jugadores de fútbol se generan antagonismos. Todos los jugadores de fútbol luchan por la posición de entrar de titular al inicio del juego, lo que les da la seguridad de poder practicar la actividad y no quedarse rezagados en el banco de suplentes. Por lo tanto, la lógica competitiva se reproduce hasta en el grupo de jugadores de una institución: *“Puede ser que cuando los que no están jugando están disconformes con el técnico y por ahí salen los jugadores más grandes para apoyarlos y alentarlos a que sigan entrenando, porque la única forma de doblarle la mano al destino es entrenarse bien. Me ha tocado algunos casos de que les dices que entrenen bien y te ponen mala cara y con eso no vas a conseguir nada, hay que estar siempre positivo, cuando yo no iba citado siempre fui de la misma manera porque sé que el trabajo y el sacrificio es la única forma para poder sacar la cosa adelante.”* (M.V, Club Everton Viña del Mar)

Por lo observado entre los mismos jugadores existe “competencia”, esto es cuando el logro de un jugador dificulta el logro de otro jugador, pero sólo de manera limitada en cuanto a los fines y objetivos.

### 3.2.1 TENSIONES Y CONFLICTOS ENTRE COMPAÑEROS EN EL JUEGO

El capitán en su posición debe interactuar constantemente con estas diferencias dentro de la organización de un equipo, y cuando estos intereses antagónicos se hacen latentes, el capitán debe actuar como mediador o conciliador de esos intereses antagónicos, antes que se transformen en conflictos. A ese momento previo al conflicto se le denomina “tensión” que según J. Chuaqui (2012), corresponde a los momentos en que los antagonismos latentes están en una fase en que se hace probable que se traduzcan en conflicto abierto. Es por ello que en el marco teórico conceptual se propone la intervención del capitán en estos casos como un “control de tensiones interdependientes”, según la perspectiva de Elías y Dunning (1992), quienes explican en su obra que el juego del fútbol, en sí mismo, constituye un control de tensiones interdependientes, o sea los antagonismos conllevan a un complejo de polaridades interdependientes en un inestable estado de equilibrio entre tensiones, lo que permite, en el mejor de los casos, fluctuaciones moderadas que ofrecen a todos los competidores posibilidades de ganar ventaja, hasta que un bando se adelanta y rompe la tensión con su victoria en el juego.

#### Tensión:

*“En el mismo partido no es conveniente hablar en el momento, los ánimos están calientes, posteriormente nos comunicamos, después de dos horas nos juntamos y evaluamos en qué fallamos y después viene lo que dice el DT y nos hace analizar y trabajar en mejorar, corregir.”* (A. C, Club Glorias Navales).

*“A veces se genera tensión, mala onda, las críticas, lo que se grita cuando no vas ganando. Lo bueno es que uno lo asume con respeto, no reacciona con violencia, todo se puede conversar con respeto.”* (F.V, Colo Colo de Valparaíso)

El juego del fútbol se funda en la “competencia”, en ella hay un control de tensiones interdependiente, pese a ello, la línea entre tensión y conflicto es frágil. Los “conflictos” según el marco conceptual, se generan cuando los intereses de un jugador perjudican directamente al otro, llegando incluso hasta el límite de la agresión física, lo que buscaran evitar siempre los capitanes de fútbol con la seriedad que implica su rol. Para prevenir el

capitán interviene en los momentos de tensión, pero cuando se genera un conflicto directo entre los compañeros el capitán debe solucionarlos:

#### Conflicto:

*“A veces se generan conflictos, una vez pasamos un momento que no fue agradable y supimos sacarlo adelante de la mejor forma cómo grupo.” (D. G, Deportes Pintana)*

*“Hay veces que se generan conflictos obviamente, pero el fuerte es solucionarlos. El objetivo del capitán es eso, solucionar.” (C.V, Club Torino)*

Estos momentos de tensión y conflicto entre compañeros de equipo que se dan en la dinámica organizacional del juego del fútbol, se dan tanto en el ámbito profesional como amateurs. En los casos que analizamos observamos que en la práctica de este deporte existen antagonismos latentes y conflictos, los que están determinados por la propia lógica competitiva que implica este deporte, sin embargo, el rol de los capitanes es mantener en control esas tensiones y evitar los conflictos entre compañeros.

### **3.2.2 ANTAGONISMOS EN EL CAMARIN**

El camarín como espacio físico, es el lugar de reunión de los jugadores antes y después del encuentro deportivo, allí es donde los jugadores pueden interactuar con más cercanía, donde las relaciones formales no desaparecen del todo, pero dejan de ser las protagonistas, ya que, en este espacio de encuentro no deportivo, se enfatizan las relaciones primarias que son “expresivas, afectivas y difusas”. Allí en el camarín se conversa, se dialoga, se discute o se concilia. En este espacio físico íntimo, donde se reúnen los jugadores, también se producen antagonismos de distinta índole y esto es lo que reflejan los siguientes significados:

#### Profesional:

*“A ver, hoy por hoy ha cambiado mucho el camarín. En mi etapa de juvenil yo tuve la oportunidad y la bendición de que me tocó un camarín fantástico, con puros seleccionados chilenos en ese momento, los extranjeros también eran seleccionados en su país, por lo tanto el trato es muy distinto al que yo he escuchado de otros camarines como que el más chico no se podía bañar a la*

*misma hora que los más grandes o que no se podían vestir en el mismo camarín, a mí no me tocó eso y me parece que hoy por hoy lo que yo entrego es lo mismo que me tocó vivir a mí, que es compartir con los más jóvenes, darles consejos en todo aspecto” (G.G, SIFUP).*

*“Es difícil llevar un camarín, todos pensamos distintos, todos tienen una meta que es llegar lo más alto en el fútbol, pero es complicado. Siempre hay que tratar de dar consejos, tratar de solucionar entre todos, el grupo está por sobre una persona”.* (D.G DEPORTES PINTANA)

### Amateurs:

*“Como explicaba anteriormente, tú tienes un camarín con 20 futbolistas que son muy diferentes, algunos son profesionales, tienen estudios, otros solo tienen básica, otros vienen del barrio. Me ha tocado estar en camarines donde roban, pero a medida que pasan los años uno trata de conocer a fondo a los compañeros para poder conversar con ellos, es un trabajo extra del capitán, es súper complicado”.* (H.A, Club Balmaceda)

*“se conversan dentro del camarín, se hace lo mejor que se pueda, dentro del camarín también se discute, pero queda ahí, después somos todos amigos, se ve el bien para todos.”.* (C. S, Club Abrazo de Maipú)

*“El trabajo del capitán es importante, en el camarín hay que mover mano, hay que comprender al compañero, saber escuchar, valorarlos. Todo queda dentro del camarín, hay que tratar siempre de escoger el momento indicado para decir una postura e ir por la misma línea”.* (H.A, CLUB BALMACEDA)

Según el análisis el camarín de fútbol es el espacio físico íntimo del grupo de jugadores, los cuales describen como aquel lugar donde pueden establecer relaciones primarias (no formales) más allá de las formalidades que exige el juego del fútbol tanto en el ámbito profesional como amateurs. Entonces este espacio físico íntimo de los jugadores, de acuerdo a los sistemas de interacción, corresponde a un “sistema interno”, en donde las interacciones informales de los jugadores reaccionan sobre las interacciones formales para modificarlas. Por lo tanto, resulta relevante enfatizar las relaciones primarias que se dan en este sistema interno, ya que a pesar de las formalidades que implica la organización de un equipo, al mezclar esas formalidades con las relaciones primarias (que son informales) se puede generar un mejor ambiente en la dinámica organizacional del equipo. Esto sólo sucede cuando el capitán del equipo asume sus funciones y cumple su rol, mediando y

moderando los antagonismos, a través de una comunicación efectiva y del respeto hacia los significados de cada jugador. De esta manera el capitán asume su cualidad de líder, y direcciona al grupo de jugadores hacia un interés común, todo esto en beneficio del equipo, según relatan los entrevistados:

Profesional:

*“El camarín para un futbolista es la segunda casa, pasa más tiempo acá que con la familia, ves a tus compañeros todos los días y hay códigos que no se pueden ventilar, por ejemplo, temas de premios, de discusiones, todo queda ahí en esas 4 paredes. Alegrías y tristezas todo queda ahí, para mí el camarín es sagrado y yo desde chico he tenido esa mentalidad de que lo trato de disfrutar al máximo.”* (M.V, Club Everton Viña del Mar)

Amateurs:

*“Nosotros somos una familia dentro del camarín. Discutimos, peleamos, pero todo queda allí, uno se equivoca y se levanta, ese es nuestro código, el respeto, la lealtad y la amistad, todo por el beneficio del equipo...”* (C.S CLUB ABRAZO DE MAIPU)

Por lo tanto, pese a los antagonismos que se producen en el camarín, también ese lugar se configura como un espacio de conciliación, donde las relaciones primarias (como la amistad y el respeto) que distienden los jugadores conlleva a una mayor cohesión, se genera una atmósfera o ambiente armonioso entre los jugadores de un mismo equipo. Si todos asumen sus funciones de manera específica y apuntan hacia el objetivo grupal, eso también se verá reflejado en el campo de juego a través de un juego fluido entre los jugadores. Según Caballero (1987) en su análisis de Goffman, un “equipo” es; un conjunto de roles interrelacionados desempeñados ante una audiencia. Para que el equipo resulte eficaz debe ser coherente, es decir: sus distintos miembros deben representar sus roles de modo mutuamente compatible. Este concepto de equipo de acuerdo a la interacción social cara a cara, explica claramente, según el análisis de los significados, como es que se constituyen los equipos de fútbol profesionales y amateurs.

### **3.3 EL ROL DEL CAPITAN PARA LA COHESION GRUPAL**

Los capitanes de fútbol, en su rol conciliador de antagonismos, gestionan los distintos intereses a través de la interacción constante con sus compañeros de equipo, guiando a los

jugadores para que esos intereses antagónicos logren aminorarse y se enfatizan los “intereses solidarios”. Con esto se da pie para que los jugadores logren anteponer los intereses comunes o grupales por sobre sus intereses personales. Así los jugadores generan “interacciones solidarias”, en donde destaca la “cooperación”, llegando a conciliar (en diferentes grados según sea el caso) los antagonismos, para darle objetividad a los “intereses comunes” y generar una mayor preponderancia colectiva.

*“Se hace un consenso de cada opinión. Se busca un punto entre todos.”* (C.V. Club Torino)

*“Nosotros siempre hablamos y decidimos todos. Eso es lo mejor de un plantel, estar todos de acuerdo y hablar todos con la directiva. La transparencia y el respeto son importante... todos damos ideas y tratamos de juntarlas y hacer una idea mejor para transformarnos.”* (A.C, Club Glorias Navales).

*“Yo creo que sí. Todo proyecto que sea beneficioso para el grupo tiene que conversarse, tomar las ideas de todos para poder llegar a un acuerdo final.”* (G. S, Club F. L. B. Maipú)

El consenso se refiere a los acuerdos finales que decretan los jugadores de fútbol en un equipo, corresponde al “interés común” del grupo, los jugadores en esta interacción están en la misma posición o categoría posicional (como jugadores del equipo), por lo tanto, al consensuar sus antagonismos se puede generar un ambiente común para configurar una mayor cohesión de grupo. Según J. Rojas (2009), - quien analiza el concepto de grupo -, indica que, para *Kurt Lewin*, la idea de grupo es entendida como un todo dinámico. Esta definición tiene su fundamento en “*la interdependencia*”, referida a los vínculos existentes entre los individuos y las consecuencias de dichos vínculos. O sea, según la perspectiva de Lewin, grupo se define como un “*conjunto de personas interdependientes*”, no como un conglomerado o suma de individuos, sino que como un organismo vivo. Mientras que para *Émile Durkheim*; el grupo se constituye cuando las personas se juntan, se fusionan, dando lugar a otra instancia, la cual no se puede remitir y reducir a sus unidades componentes: entonces hablamos del grupo y no de las personas que lo conforman. Los grupos piensan, sienten, toman decisiones y adquieren un sentido tal que en primer lugar difiere del de sus miembros de forma aislada: *el grupo es algo cualitativamente diferente.* (J. Rojas Arredondo, *Dinámica de Grupo* (2009), pp.13-15)

Según estas nociones de Durkheim y Lewin, el grupo de jugadores se constituye como tal de manera interdependiente, cuando logran conciliar sus antagonismos y construyen una nueva instancia que es cualitativamente distinta a las particularidades de cada jugador. Cuando las interacciones de los jugadores están motivadas por un interés y un proyecto común, pueden generar cierto grado de “cohesión” que según la CEPAL (2007) se refiere; *“al grado de consenso de los miembros de un grupo social sobre la percepción de pertenencia a un proyecto o situación común”* (CEPAL, 2007, pág. 14).

Entonces los jugadores para lograr una cohesión grupal, deben interactuar constantemente de forma recíproca para disminuir los intereses antagónicos, equilibrar los intereses solidarios y configurar un interés común único de grupo, para que de esta manera se pueda representar a todos o a la mayoría, para que cada miembro sienta que pertenece a la unidad grupal. Si observamos al grupo de jugadores de fútbol como micro sociedad, su cohesión, según la RAE, consistirá en: *“la fuerza o acción mediante la cual los individuos pertenecientes a una sociedad se mantienen unidos”*.

Cuando se le pregunta directamente a los entrevistados ¿Cómo se logra esta cohesión en un equipo de fútbol?, estos responden:

Profesional:

*“tratar de mantenerlos a todos unidos, que el grupo sea una familia y que si hay problemas tratar de solucionarlos sin que lleguen al técnico o a los dirigentes y que sepan que cuentan contigo en todo sentido, ser un apoyo para tus compañeros dentro y fuera de la cancha.”* (C.N, DEPORTES PINTANA)

*“Es difícil, pero hay que saber manejarlo, lo más importante es el grupo, se pregunta todo a cada uno y hay que pensar en lo mejor para el equipo.”* (C.N, DEPORTES PINTANA)

*“No, más que nada siempre se toma la decisión grupal, acá todos somos un grupo y más que nada yo soy la voz de mando, pero todas las decisiones son grupales...que todos tiren para el mismo lado, preocuparte del mínimo detalle del equipo, del grupo, tener cercanía con el técnico y saber llevar a tus compañeros”.* (MV. Club Everton)

### Amateur:

*“si tienes algún problema de forma individual se conversa y queda listo. Pero si hay más de una persona involucrada se toman las decisiones a nivel grupal...Si yo estoy liderando un grupo pienso que debe ser grupal para no pasar a llevar a nadie.” (G.S CLUB F.L.B DE MAIPU).*

*“Creo que la convivencia dentro del grupo es muy importante, ya que te va dando una buena relación dentro y fuera. Eso motiva a los compañeros. La unión del grupo es la importante, así que siempre hay tiempos para ir juntando un poquito más el grupo.” (C.V, Club Torino)*

*“Yo soy de la idea de que el grupo gana campeonatos, los 25 jugadores, no sólo una persona, la unión grupal hace la fuerza, nosotros nos juntamos antes de jugar y ya uno está motivando a los demás chicos que no pueden jugar, los llamamos, preguntamos si falta algo, hay que estar preocupado siempre del equipo, saber en qué situación vamos, siempre tratar de apoyar.” (H.A, Club Balmaceda)*

En la búsqueda de esta unidad grupal, los capitanes buscan instancias extra deportivas para incentivar una mayor cohesión entre los jugadores, estas instancias que articulan los capitanes corresponde a sistemas de interacción entre el grupo de jugadores, pero en espacios físicos distintos a los del recinto deportivo (distinto al camarín), en donde fuera de la formalidad que exige la competencia deportiva, se puedan distender en sus interacciones recíprocas en beneficio de mejorar sus relaciones humanas no formales, o sea en incrementar las relaciones primarias que son muy importantes para esta dinámica organizacional, ya que si a las formalidades explicitadas se les adhiere el sustento de la relación primaria de la amistad, se genera una mayor cohesión y un sentido de pertenencia específico con el grupo.

### Profesional:

*“Igual como grupo se organizan asados como una vez al mes para tener una instancia donde todos puedan compartir algo lindo.” (D.G DEPORTES PINTANA)*

*“Te deja amigos, te deja buenas personas y eso es de juntarse, no puedes ser amigo de todos, pero sí tener buena relación, a veces hacemos asados y si llegan compañeros hay que recibirlos de la mejor forma.” (B.C DEPORTES PINTANA)*

### Amateurs:

*“generar amistades si es que es posible, como son grupos grandes no todos son amigos, pero generar un grupo unido proponiendo realizar juntas para compartir algo, o saliendo juntos a algún lado, que no sea en la cancha”* (F.V, Colo Colo de Valparaíso)

Por lo tanto, las relaciones primarias que se dan en el sistema interno del grupo de jugadores son fundamentales para estimular la reciprocidad, la cooperación y la confianza, que según M. Sandoval (2011) son elementos que dan contenido al capital social y constituyen un importante recurso sociocultural en cualquier grupo humano. Con esto se logra una mejor cohesión del grupo, que, según los significados de los entrevistados, se logra por distintos factores relacionales que se dan dentro del camarín (como espacio íntimo del grupo de jugadores) y en otros espacios de convivencia. Primero en el camarín el capitán gestiona los distintos intereses antagónicos, para transformarlos en un interés común del grupo, esto se origina a través de una mezcla de relaciones primarias con relaciones secundarias que se dan en dicho espacio. Y por otro lado las instancias extradeportivas entre el grupo de jugadores, que solventan e incrementan la relación primaria de la amistad, sin embargo, aunque los propios entrevistados reconocen que no todos los jugadores pueden ser amigos, igualmente se generan estos espacios de interacción para mejorar las relaciones grupales en favor de una mayor cohesión del grupo.

Esto se da tanto en el ámbito profesional como amateurs, sin embargo, hay que destacar que, en el plano de más alta exigencia en la competencia profesional, las interacciones suelen ser mucho más formales, por el nivel de burocracia que estas instituciones tienen, pero esto no quiere decir que sólo se establezcan relaciones secundarias o formales, también se mezclan con las relaciones primarias que se van configurando en la cotidianidad de un camarín de fútbol o en los entrenamientos.

### **3.4 CONSTRUCCIÓN DE CONFIANZA EN EL EQUIPO**

Para que el grupo de jugadores logre una mayor cohesión grupal, necesitan estimular el grado de confianza entre ellos, para lo cual el capitán en su rol de autoridad formal representativa del club debe incrementar su capacidad de comunicación. Los capitanes emiten significados para que la interacción social entre los jugadores sea fluida y para que

aumente el grado de confianza dentro de la dinámica grupal. Según la definición de confianza social de la CEPAL (2007) y la noción de confianza de Simmel (1986), en esta investigación la “confianza” entre los jugadores de fútbol de un mismo equipo, se proyecta como hipótesis sobre la conducta futura de otro jugador, en donde se le ofrece una seguridad suficiente como para fundar en ella una actividad práctica. Esa confianza entre los jugadores se funda principalmente porque pertenecen a un mismo espacio de co-presencia, en donde interactúan de manera constante, tipificados recíprocamente como jugadores comparten el mismo espacio dentro de la organización deportiva, como grupo o unidad de jugadores.

Desde este punto de vista existe una confianza interpersonal que se funda en la institucionalidad de un club de fútbol, ya que; *“un elemento básico para el desarrollo de la confianza interpersonal es la participación en organizaciones y asociaciones cuyos miembros sólo comparten algunos intereses...”*. (CEPAL, 2007:78). A los jugadores los agrupa el interés común de la práctica deportiva, en cada club comparten espacios y se tipifican recíprocamente en sus vivencias compartidas como grupo de jugadores. Cuando se les pregunta a los entrevistados ¿cómo se construye esa confianza social en el grupo de jugadores? Estos responden:

#### Profesional:

*“Netamente hablando. Mejorando los detalles malos, si no hay feeling entre uno y otro es importante tratar de involucrarse para que se respeten dentro del campo, hay que tener tolerancia”*. (A.V, San Antonio Unido)

*“Con el tiempo, uno termina conociendo a las personas y si eres mala persona tarde o temprano se van a dar cuenta”*. (B.C DEPORTES PINTANA)

*“Más que nada hablando, preparando los trabajos en el partido y los triunfos. Cuando el grupo está sólido se van dando solos los resultados, eso te genera buen ambiente, buena confianza, buena disposición al trabajo.”* (MV. CLUB EVERTON VIÑÑA DEL MAR)

#### Amateur:

*“se habla seguido el tema de la responsabilidad más que nada, porque hay veces que no todos ven el fútbol amateur con seriedad. En estos momentos el fútbol amateur es muy competitivo... De*

*repente respetar los tiempos, los horarios de llegada, llegar en buen estado, aunque hayas salido la noche anterior.” (C.V Club Torino)*

*“nosotros nos damos la confianza a cada uno hablando. Ese es el fin de la serie, confianza, amistad, compañerismo, ese es el código que tenemos.” (C.S, CLUB ABRAZO DE MAIPU)*

*“Soy una persona muy abierta a opiniones, respeto, digo si no estoy de acuerdo y en mí pueden confiar en llevar un grupo, porque la confianza se construye más que nada por cada uno de los jugadores con el apoyo que se da dentro y fuera de ella.” (C.V, CLUB TORINO)*

Según los significados de los capitanes entrevistados, la confianza se construye en el plano de las relaciones interpersonales, a través de la interacción constante cara a cara, principalmente a través del “habla”, que según J. Caballero (1987) analizando a Goffman, el “habla” se refiere más a la naturaleza situada de las expresiones y de los gestos implicados en la producción rutinaria de los encuentros. Los comunicados que se establecen recíprocamente mediante el habla se organizan y especifican mediante toda una gama de sutilezas en el manejo de la voz y en la gesticulación facial (o corporal en general) que se suelen utilizar en las circunstancias de co- presencia. Los jugadores por lo tanto señalan que en el plano deportivo se configuran relaciones formales e informales, y que “el habla” es el elemento constitutivo de la construcción de confianza interpersonal. Según los entrevistados a través de este tipo de interacción, se va construyendo la confianza entre el grupo de jugadores.

De la interacción “cara a cara” derivan todos los demás casos de interacción (incluso el habla), ya que la experiencia más importante que pueda tener un individuo con otros se produce en ese encuentro cara a cara. El resultado de esto, según Berger y Luckmann (2015), es un intercambio continuo y recíproco de expresividades. Los jugadores miembros de un equipo comparten el presente vivido, ellos gravitan en torno en su “aquí y ahora” de momento compartido, generándose entre los jugadores una continua reciprocidad de actos expresivos.

En el ámbito profesional hay un mayor grado de rutinas compartidas de la vida cotidiana como profesión de jugadores de fútbol, sin embargo en el ámbito amateurs los jugadores a pesar de tener otras rutinas de vida u otras fuentes laborales, se posiciona también como jugadores de fútbol, y enfatizan la seriedad respectiva que tiene para ellos el fútbol

amateurs en sus vidas, por eso se habla de temas de “responsabilidad...de respetar los tiempos, los horarios de llegada, y de llegar en buen estado aunque hayan salido la noche anterior”, o sea vivencia el fútbol amateurs como si fuese un fuente laboral, y aunque no lo sea (en la mayoría de los casos) sirve como espacio de encuentro para la práctica deportiva en calidad de aficionado. El fútbol amateur en este caso, se constituye como un espacio de encuentro de co-presencialidad, donde las rutinas (que son más esporádicas que en el fútbol profesional) también sirven para el intercambio de intersubjetividades a través de la construcción de “*confianza, amistad y compañerismo*”, tal como señalaron los entrevistados.

#### **3.4.1 CONFIANZA PERSONAL**

Otra manera de construir confianza interpersonal según los entrevistados en sus rutinas establecidas como jugadores de fútbol, pero ahora específicamente como capitanes del equipo, es de acuerdo a la “proyección de su imagen” como una persona responsable y trabajadora, a veces con seriedad y otras con buen sentido del humor (dependiendo el caso), sin embargo es relevante que a través de su imagen los capitanes proyecten significados de autoridad hacia sus compañeros y también confianza de sí mismos. Aquí la interacción se concibe como “comunicación”, la cual se señaló que corresponde a un proceso de transmisión de significados desde un emisor (el capitán) el cual emite sus símbolos, hasta un receptor o varios receptores (compañeros jugadores del equipo) los cuales reciben e interpretan los símbolos del capitán. A esto es lo que se refirió en el marco teórico como “línea de comunicación formal”, que dentro de la organización del fútbol es vertical. La proyección de la imagen de líder del capitán, va desde arriba hacia abajo, porque dijimos que el capitán ocupa una posición superordinada dentro de la unidad del grupo de jugadores, por lo tanto, aquí la línea de comunicación coincide con la línea de autoridad del capitán. De esto modo podemos ver como los capitanes construyen confianza en los siguientes significados:

##### Profesional:

*“Viene de la mano también con una regularidad, que sepan que eres una carta casi segura para jugar porque tienes que estar dentro de la cancha, es una confianza que te ganas de tus*

*compañeros, ellos tienen que saber que tú vas a estar preocupado por ellos y tratar de ayudarlos.”*  
(C.N, CLUB DEPORTES PINTANA)

*“En actuar bien, siendo una persona transparente, no guardarte nada, ser un ejemplo para ellos. Cuando actúas bien la gente cree en ti y te ven muy transparente.”* (M.V, Club Everton Viña del Mar)

#### Amateurs:

*“Creo que siendo sincero siempre y escuchando a cada compañero, entendiéndolos, esa es la clave, darles confianza. Dar soluciones a los problemas”.* (F. V Club Colo Colo de Valparaíso)

*“En realidad que soy una persona igual alegre, me gusta tirar la talla con los compañeros, entonces me voy ganando la confianza y soy alguien a quien pueden respetar”.* (G.S CLUB F.L.B DE MAIPU).

### **3.5 ANTAGONISMOS CON EL SISTEMA EXTERNO AL GRUPO DE JUGADORES**

Las interacciones antagónicas siempre han sido un hecho fehaciente en la dinámica organizacional del fútbol, desde sus orígenes hasta la actualidad. En capítulos anteriores se señaló que los antagonismos se expanden a todos los ámbitos del fútbol, porque la misma esencia del deporte se funda en la competencia, por ende, las tensiones y los conflictos no sólo se reconocen en la dinámica organizacional de un grupo de jugadores que compiten frente a otro grupo, sino que también los antagonismos se reproducen en el sistema interno de cada grupo, y también en los sistemas externos al grupo de jugadores. Estos sistemas externos al grupo de jugadores, corresponden a otras instancias organizacionales dentro del mismo club (cuerpo técnico, dirigentes y personal de administración) o a instancias organizacionales externas al club como las Federaciones y Asociaciones antes mencionadas. Por lo tanto, el grupo de jugadores profesionales u amateurs, muchas veces están expuestos a conflictos de distinta índole. Primero analizaremos el “sistema externo al equipo”, que en primera instancia lo constituye la unidad administrativa del club, ya sea profesional u amateurs. Luego analizaremos el sistema externo a dicho club, ese sistema externo en segunda instancia lo constituyen las Asociaciones o Federaciones respectivas a cada ámbito, según el caso entrevistado.

### 3.5.1 RELACIONES CON LA UNIDAD ADMINISTRATIVA DEL CLUB

En este subcapítulo analizaremos específicamente las relaciones que se generan entre el grupo de jugadores y la unidad administrativa del club profesional u amateurs, esta unidad administrativa representa un sistema externo al equipo de fútbol. Las relaciones formales que se dan hacia el sistema externo del grupo de jugadores, tienen correspondencia con los medios y procedimientos organizacionales, y también, con la eficiencia, la productividad y el rendimiento del grupo de jugadores, ya que estos se constituyen como sub proceso o sub unidad organizacional de la institución deportiva de un club. En los siguientes significados podemos observar las distintas relaciones formales de los capitanes (como representantes del grupo de jugadores) con el sistema externo de la unidad administrativa de un club, específicamente con los dirigentes:

#### Profesional:

*“Sí, en Unión estábamos peleando el tema de los premios, Copa Libertadores. En Cobreloa, yo era chico, pero también hablábamos estos temas, pero siempre con respeto, ellos son los jefes y toman la decisión. Ahora si llego a estar dentro del directorio es diferente, ya sería otra la relación, pero siempre de buena manera”. (A.V, San Antonio Unido)*

*“con el presidente de mi club tenemos una relación muy fluida, a pesar de que hace poco tuvimos un conflicto que yo como presidente del sindicato representé a un compañero en un juicio laboral, pero él lo tomó bastante bien porque sabe cuáles son mis funciones como sindicalista y he cumplido de la mejor manera mis funciones como futbolista.” (G.G, SIFUP)*

#### Amateurs:

*“la relación con la dirigencia es buena y sana, pero a veces cuando el club está a punto de descender se pone un poco conflictiva con la directiva.” (C.S, Club Abrazo de Maipú)*

*“Sí, he tenido varios conflictos porque hay pequeños detalles que marcan diferencias y nosotros con el tema los futbolistas somos un poco rencorosos, si pedimos algo y no lo dan, se complica la cosa, y ellos como dirigentes te obligan a ganar, pero no ponen de su parte, es bien complicado el*

*tema. Gracias a Dios todos los conflictos se han resuelto para el beneficio de la institución”.* (H.A, CLUB BALMACEDA)

*“Creo que en todos los lugares donde corra el dinero habrá problemas, pero la solución es mirar no por intereses personales, mirar por la gente que pertenece al club y lo ha hecho por muchos años. Mirar por la gente que realmente quiere ver al Torino arriba”.* (C.V, Club Torino)

*“Los conflictos con dirigentes fueron más que nada en que había dinero para traer jugadores y cuando los traían no había para pagar”.* (C.S, Club Abrazo de Maipú)

*“Yo creo que es más tema administrativo y de dirigentes, porque la gente siempre está motivada, pero sabemos todos lo que está pasando hoy en día en un club donde también jugué y le tengo hartoo cariño y creo que ya hay parte de problemas de dirigentes, rivalidades”.* (G. S, Club F. L. B. Maipú)

Según estos significados descritos por los entrevistados, las relaciones con los dirigentes del club resguardan siempre ese criterio de “formalidad”, tanto en el ámbito profesional como amateurs, se enfatiza el trato respetuoso hacia los dirigentes de parte de los capitanes. Sin embargo, eso no garantiza que no se generen conflicto de intereses entre la unidad de los jugadores de fútbol con la unidad administrativa de un club. Queda evidenciado según los significados de los entrevistados, que se producen conflictos de intereses, tanto en el ámbito profesional como amateurs, pero ocurre que los contextos socioeconómicos son diferentes, por tanto, las vías de formalidad para relacionarse en cuanto a estos conflictos también son distintas.

Ocurre que, en el ámbito profesional, existe una instancia como el SIFUP (Sindicato de Futbolistas Profesionales), que respalda el derecho laboral de los trabajadores del fútbol profesional chileno, frente a cualquier irregularidad cometida por la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) y por los Dirigentes de cualquier institución deportiva o club profesional. Los conflictos con las dirigencias de los clubes se refieren a cuestiones económicas y contractuales principalmente, ya que, en este ámbito, existe una remuneración por la prestación de servicio de cada jugador, que es respaldada laboralmente por la jurisprudencia chilena.

A pesar que los contextos socioeconómicos del fútbol profesional sean distintos al del fútbol amateurs, queda demostrado nuevamente, según los significados recogidos de los

entrevistados, que se reproducen los conflictos del profesionalismo hacia el amateurismo chileno. Según los estatutos de la ANFA, como se desarrolló en el marco teórico, en el fútbol amateurs los jugadores no son remunerados económicamente, sin embargo, ante la alta exigencia y competitividad de la práctica amateurs, como un espejo de la alta exigencia de la profesionalización y la comercialización, el fútbol amateur ha sido arrastrado también hacia una dinámica de alta competitividad del modelo capitalista globalizado. En el fútbol amateurs pese a que sus estatutos y reglamentos organizacionales, describan esta práctica, como una actividad no remunerada, se hace explícito según los significados de los entrevistados capitanes amateurs, que “se les entrega un dinero” a los jugadores efectivamente por jugar, sin embargo estos dineros no están regulados ni por un mercado financiero, ni por un contrato laboral, se trata por ende, de prestaciones económicas realizadas por un individuo particular (que puede ser un poblador o un dirigente) o por la comunidad que constituyen los respectivos clubes amateurs. Por esto, cualquier persona o colectividad que quiera garantizar triunfos en el ámbito del fútbol amateurs, se verá incitada a seguir la dinámica del fútbol profesional, realizando pagos en dinero a ciertos jugadores que “no son profesionales”, pero que si le dan la esperanza al club de obtener logros deportivos en el amateurismo. Pese a que esta transacción económica no esté respaldada jurídicamente, es un hecho verídico que actualmente en el fútbol amateurs, distintos clubes pagan a ciertos jugadores por jugar por su institución, incluso hay algunas instituciones empujadas por la ambición de obtener triunfos deportivos en este ámbito, que le pagan al grupo completo de jugadores titulares del club. ¿Cómo se sustenta esto?, siendo que no es una actividad profesional remunerada económicamente, donde no hay un mercado financiero que regule, ni derechos que respalden a los jugadores, y tampoco hay ingresos económicos en cuanto a la cobertura de los medios de comunicación. Entonces, ¿Cómo se genera este nuevo micro mercado no regulado ni reglamentado? ¿Cuáles son las motivaciones reales de los dirigentes o particulares para pagar estos dineros a jugadores amateurs? ¿Por qué el fútbol amateur actualmente pierde su identidad y el sentido de pertenencia a los territorios de donde surgen?

Todas estas son cuestiones que debemos preguntarnos y que pueden ser analizadas sociológicamente, en otras investigaciones, sin embargo, aquí me reduzco a explicar y evidenciar estos conflictos que se generan entre los jugadores de manera particular o de manera grupal, frente a otras instancias organizacionales como las asociaciones y la

organización administrativa de los clubes, tanto en el ámbito profesional como amateurs. Estos conflictos con el sistema externo al grupo de jugadores, repercute y tiene consecuencias hacia el sistema interno del grupo, porque ese grupo de jugadores corresponde a una subunidad o subproceso de la organización formal de un club. Entonces ahora cabe preguntarnos ¿Por qué surgen estos conflictos?, ¿Cuáles son sus motivos reales?, y ¿Cuáles son las consecuencias que tienen en el grupo de jugadores y a nivel organizacional como institución?

### **3.5.2 MOTIVOS DE LOS CONFLICTOS CON DIRIGENTES:**

Como revisamos los motivos de los conflictos en el fútbol profesional tienen que ver principalmente con finiquitos de contratos, con sueldos impagos y con otras irregularidades contractuales en general. Estos conflictos salen a la luz pública por presiones de los aficionados o por cobertura de los medios de comunicación que tiene una especial atención sobre los clubes de fútbol profesional. Sin embargo, en el fútbol amateurs no existe esta cobertura de los medios de comunicación, que exponen los conflictos con los dirigentes a la luz pública, por lo tanto los conflictos se limitan a ser conocidos sólo por los miembros del club o por la comunidad donde se posiciona territorialmente la institución. Otra vez se devela que las malas prácticas de los dirigentes son un hecho fehaciente en el fútbol chileno, y como se enfatizó en la problematización de esta investigación, esas malas prácticas administrativas de los dirigentes se reproducen tanto en el ámbito profesional como amateurs. La malversación de fondos, los fraudes económicos, el tráfico de influencias y todas aquellas malas prácticas en que incurrió el ex presidente del máximo órgano regulador del fútbol profesional chileno, Sergio Jadue, y en la cual se vio envuelta la ANFP, se repiten en el fútbol amateurs en otros contextos, bajo otra regulación y donde supuestamente no debiese existir retribución económica ni a los jugadores ni a los dirigentes, sin embargo se reproducen las formas de esas malas prácticas administrativas. Esto queda reflejado en los siguientes significados de los capitanes del amateurismo, cuando se les consulta ¿Por qué cree que se dan esas malas prácticas de los dirigentes en el fútbol amateurs?, estos contestan:

Amateurs:

*“Yo creo que por satisfacer cosas más personales, ese es el motivo de que se tomen malas prácticas, porque están llevando más que nada las cosas personales, a llenarse los bolsillos la gente que está detrás de un club...El problema es que hay personas que hace mucho no iban al club y actualmente quieren apoderarse de él porque hay plata, hay problemas personales en el club y eso se está llevando a grandes rasgos y está generando un problema muy grande en el club.”* (C.V. Club Torino)

*“Porque aparte del dinero hay mucha droga en el fútbol amateur, lo que es traficantes, muchas malas prácticas”.* (C.S, Club Abrazo de Maipú)

### **3.5.3 CONSECUENCIA DE LOS CONFLICTOS CON DIRIGENTES:**

Estos conflictos que se generan en la organización administrativa de los clubes de fútbol tienen repercusiones de distinta índole, principalmente sobre el grupo de jugadores, sin embargo, aunque sean distintos procesos o diferentes unidades dentro de la organización de un club, están interconectadas de una u otra forma y son interdependientes. Por ello, los afectados directamente son los jugadores que pertenecen al club, en todas sus etapas o fases, desde la primera serie adulta que los representa en la máxima competencia (referente a las exigencias) hasta las categorías inferiores donde juegan los juveniles y los menores de edad. Entonces las consecuencias que tienen esos conflictos en la unidad administrativa de los clubes, repercuten hacia las otras unidades que jerárquicamente están subordinadas a la unidad administrativa. Esto se observa de manera clara en los siguientes relatos:

*“Es la primera vez que hay tantos problemas dirigenciales para desarmar un club en este caso. Está dejando sin jugar a niños y a toda una sociedad porque hay mucha gente que pertenece a este club”.* (C.V. Club Torino)

*“Sí, hay momentos que los conflictos afectan. Porque la directiva es la cara visible y si ellos están mal eso repercute en el jugador.”* (C.S, Club Abrazo de Maipú)

*“Afectan. Afectan tanto en la forma personal, a nivel de grupo, del plantel, a nivel de club. Porque simplemente estás logrando cosas o vas liderando campeonatos y que sucedan cosas así te complican, te derrumban, a mí me pasó un caso particular en un club que jugué una vez, quedó la*

*embarrada y perdimos el campeonato, así que sí te complican y a mí particularmente me afecta.”*  
(G. S, Club F. L. B. Maipú)

*“Sí, claro y no tan solo a nivel futbolístico, sino que te afecta a todos los miembros del club, y a nivel de hinchas, en todo aspecto.”* (F.V, Club Colo Colo de Valparaíso).

*“Sí, obviamente generan bastantes problemas, ya que por estas situaciones hay algunos que se fueron, otros que quieren emigrar, porque ya no motiva jugar por amor a la camiseta.”* (C.V, Club Torino)

Según lo analizado, es una realidad irrefutable los conflictos que se generan entre la sub unidad del grupo de jugadores con la unidad administrativa de un club de fútbol profesional o amateurs. Frente a este tipo de antagonismos que se traducen en conflictos directo entre ambas instancias, donde se ven afectados no sólo los jugadores adultos miembros del club, sino que también las otras distintas categorías de series inferiores que corresponden a los niños y jóvenes del club, incluso algunos capitanes entrevistados señalan que estos conflictos incluso repercuten sobre la hinchada. Y esto es verídico, pues todas las subunidades o subprocesos de lo que se constituyen la organización formal de un club de fútbol, están interconectadas y son interdependientes. Si los conflictos repercuten sobre los jugadores de fútbol, esto repercutirá sobre su desempeño, por lo tanto, también sobre los resultados deportivos, y aquello puede incrementar el antagonismo desde los hinchas hacia los jugadores o la unidad administrativa. Por tanto, todas las subunidades o sub procesos dentro de la organización formal de un club de fútbol están interrelacionados, es por ello que los conflictos que se generen entre las subunidades de la misma organización, tendrán repercusiones negativas en la orgánica institucional.

### **3.6 EI ROL DEL CAPITAN PARA LA CONSTRUCCION DE CONFIANZA INSTITUCIONAL.**

Ante los conflictos que se acaban de mencionar, el rol de los capitanes de fútbol, cobra relevancia nuevamente en su cualidad de líderes para gestionar los distintos intereses antagónicos entre las sub unidades organizacionales de la organización formal de un club. Siguiendo la clasificación del Reporte de Confianza de la Universidad Católica de Chile (2015), ahora corresponde analizar la confianza a nivel institucional.

Según lo expuesto en los capítulos anteriores las relaciones conflictivas tienen diferentes consecuencias negativas dentro de la orgánica institucional, una de ellas es la desconfianza que se deposita en los dirigentes. *“Ahora por lo que está pasando en el club está difícil volver a confiar en los dirigentes, con esto que estamos pasando la confianza se fue por completo.”* (C.V, CLUB TORINO). Frente a ello el capitán en su cualidad de líder del grupo de jugadores, debe estimular la construcción de confianza intra grupal (grupo de jugadores) y también hacia el medio externo. O sea, el capitán debe ser impulsor de la construcción de “confianza institucional”, la que se definió como *aquella confianza que se deposita en una organización o institución específica, es decir, en agentes colectivos, que no son susceptibles de ser individualizados e identificados con una persona puntual* (Reporte de Confianza: Universidad Católica, 2015, p. 11). Entonces, ¿de qué manera los capitanes vivencian esta construcción social de confianza institucional en un club de fútbol?

#### Profesional:

*“Sí, sin duda. Acá en este caso me tienen mucha confianza los dirigentes más que nada por el tipo de persona. Soy una persona muy transparente, sincera, leal y un trabajador más y si no estoy jugando sigo siendo el capitán igual, siendo que era banca el semestre pasado, igual tomaba decisiones, porque siempre fui de la misma forma de trabajar. Eso habla bien de tu persona.”* (MV, Everton Viña del Mar)

#### Amateurs:

*“Sí, obviamente. Uno cuando llega a un club tiene que confiar en la persona que te lleva, que hace las gestiones para que estés jugando. Y hay que respetar.”* (C.V, CLUB TORINO)

*“Primero que nada yo creo que la confianza la da el dirigente al técnico y ahí uno apoyando al técnico se da la confianza de todos. Siempre se va tratando de ir construyendo el grupo humano y yo creo que es una mezcla de todo, confianza del mismo técnico, él es primordial, es el más cercano a los dirigentes”* (G.S CLUB F.L.B DE MAIPU).

Según los significados de los entrevistados, la confianza institucional se construye recíprocamente de los dirigentes hacia el capitán y del capitán hacia los dirigentes, a través de las tipificaciones recíprocas, que como se mencionó en el marco teórico, son el inicio del proceso de institucionalización. Entonces tanto el dirigente como el capitán están en condiciones de prever las acciones del otro, la interacción se vuelve previsible, las

manifestaciones de uno se comparten con el otro y se vuelven comunes. La confianza se proyecta en este caso en términos de Simmel (1986) como una hipótesis sobre la conducta futura de otra persona, en donde se le ofrece una seguridad suficiente como para fundar en ella una actividad práctica. Además, las tipificaciones recíprocas entre dirigentes y capitán, se construyen sobre el sustento histórico del mismo club, por ende, la objetividad de esta institución antepone cierto grado de confianza.

Sin embargo, la construcción es social, pues la confianza que genere la institucionalidad, - muchas veces como hemos revisado-, puede ser amenazada por motivos personales de los individuos que ocupan cierta posición de autoridad, como el caso de los dirigentes que ejercen malas prácticas administrativas de estas instituciones. Es por eso que algunos entrevistados, señalan que la confianza institucional se produce a partir de las relaciones interpersonales con los dirigentes, los directores técnicos y los propios compañeros de equipo. Pues a pesar que exista una confianza antepuesta en la institución, son en las relaciones interpersonales donde se construye la credibilidad de dicha institución, por cómo funciona la organización como un todo y por cómo se ejercen las distintas funciones de autoridad.

### **3.7 CONFLICTOS CON LA ASOCIACIÓN:**

Otro Sistema externo al grupo de jugadores lo constituyen las distintas Asociaciones o Federaciones de fútbol, de acuerdo a cada ámbito respectivo, pero también estas constituyen un sistema externo a la organización general de un club deportivo. Las interacciones formales que se generan con estas instancias, están relacionadas con la actividad de la organización formal de un club hacia el medio externo (Actividad Económica, Actividad Cultural y Actividad de orden). El ambiente que rodea la organización es el “entorno”, donde hay un conjunto de elementos o factores que inciden sobre las operaciones y los procedimientos propios de la organización. Según Gómez, Opazo y Martí (2007), el “entorno” se refiere a los cambios que se producen en cuanto a la tecnología que utiliza la organización, las metas y los objetivos que persigue y los distintos factores contextuales que influyen de una u otra manera sobre la misma organización.

Según esta perspectiva el entorno de la organización de un club, está definido por las Asociaciones que organizan las distintas competencias de fútbol, a nivel nacional, regional o local. En el caso del fútbol profesional corresponde a la ANFP, mientras que en el caso del fútbol amateurs corresponde a la ANFA y sus distintas Asociaciones Regionales y Locales. Todas estas asociaciones tal como se señaló están reguladas por la FFCH (Federación de Fútbol de Chile). La distancia que hay entre estas instancias organizacionales y el grupo de jugadores de fútbol tanto profesional como amateurs, es bastante extensa, por lo cual las interacciones directas como jugadores de fútbol con las asociaciones es bastante escasa. A pesar de la formalidad que implica tanto a nivel profesional como amateurs son instancias organizacionales muy lejanas unas de otras, por lo que las líneas de comunicación tienen que pasar por varias otras instancias como los distintos departamentos de cada asociación o por la organización administrativa de un club. Por tanto, no hay una relación directa entre ambas instancias. Pese a ello los conflictos entre ambas instancias organizacionales son evidentes, así lo señalan los siguientes significados:

#### Profesional:

*“Hoy por hoy vemos finiquitos de trabajo, contratos de trabajo, no solo de los futbolistas, sino que de los técnicos, los utileros, tratamos de abarcar todo, las diversas funciones que se tienen que cumplir en cada uno de los planteles profesionales, entonces eso nos hace fuertes, el no separar fuerzas, el apuntar todos con un mismo objetivo y por supuesto tratar de implementar cosas para el beneficio de nuestras familias y del trabajador”.* (G.G, SIFUP)

#### Amateurs:

*“Van de la mano hartas cosas, hay cosas que no salen a la luz que son como tú dices las cosas que entran de la Asociación, en este caso hay platas que corren de los arriendos de la cancha del complejo que tiene Torino y ahí se generó el problema. Pero como te decía los intereses personales están siendo más fuertes en este momento”* (C.V. Club Torino)

*“A nivel nacional también hay malas prácticas, como ANFA, el año pasado en la general del campeonato se suponía que tenía que salir campeón un solo club, porque el otro tenía jugadores mal inscritos, pero salieron dos clubes campeones. En todos los años que llevo jugando acá es primera vez que pasa esto.”* (C.S, Club Abrazo de Maipú)

Aquí podemos observar cómo existe una negligencia de las autoridades de la ANFP, que se reproducen en negligencia de autoridad en la ANFA, desde ámbitos diferentes y contextos distintos. Entendiendo que ambas asociaciones son por antonomasia las instancias organizacionales que regulan a los clubes del fútbol chileno en sus distintos ámbitos, sus negligencias se transforman en conflicto porque perjudican directamente a los futbolistas.

En la ANFP las negligencias tienen que ver principalmente con que en los clubes se cometen constantemente irregularidades de “finiquitos laborales injustificados”, no sólo de futbolistas, sino que también de otros funcionarios que pertenecen al ámbito profesional. La ANFP en su posición de alto mando en la distribución jerárquica de la organización formal del fútbol chileno debiese regular estas injusticias contra los trabajadores, en cambio hace omisión de los hechos.

En el ámbito del fútbol amateurs, también existe negligencia de autoridad del órgano regulador de la ANFA, como señala el último entrevistado; que “hubieron dos campeones el año pasado”, siendo que el fútbol es una práctica deportiva competitiva donde por tradición desde sus orígenes hasta la actualidad, es un sólo equipo campeón en cualquier campeonato de asociación nacional profesional o amateurs. Sin embargo, este hecho específicamente insólito, ocurrió en la Comuna de Maipú de Santiago de Chile, en la asociación local, donde dos equipos fueron los campeones el año pasado. Aun, es más, en este ámbito del fútbol amateurs en la actualidad, hay transacciones de dinero malverso que provienen de propios particulares aposentados en los distintos territorios locales, por motivos de posicionamiento social, status, poder, dominación de territorios, tráfico de influencias, etc.

Entonces ante este escenario desfavorable, los capitanes de fútbol se ven restringidos a pasar por otras instancias organizacionales, para elevar sus intereses comunes a la categoría de intereses colectivos. En el caso del fútbol profesional por la especificidad de su contexto socioeconómico, se señaló que el SIFUP cumple este rol como sindicato organizado que representa a todos los jugadores de fútbol profesional, y actúa a la vez como órgano regulador, para que no se cometan abusos que perjudiquen a los futbolistas de este ámbito. Sin embargo, en el ámbito amateurs no existe una instancia organizacional

que los representé y actué como organización reguladora de las decisiones que se tomen en la ANFA, por lo que en este ámbito los jugadores de fútbol amateurs no pueden elevar sus intereses comunes a la calidad de intereses colectivos, ya que no están organizados formalmente como el caso del SIFUP.

La confianza en este aspecto de relaciones formales con las Asociaciones es muy difícil de construir, por la misma distancia que se mencionó entre ambas instancias organizacionales. La confianza (o desconfianza) en este caso, correspondería a una confianza general más abstracta, que se definió como *confianza en los sistemas*, la cual según el Reporte de Confianza UC (2015) señala; que se puede asimilar la confianza de acuerdo a las expectativas en la continuidad del orden social y moral, ya que al confiar en este tipo de Asociaciones (ANFP o ANFA), se está confiando en que estos sistemas seguirán operando bajo las lógicas morales del orden social. Sin embargo la realidad es bastante antagónica, según todos los significados expuestos anteriormente de los entrevistados en esta investigación, no existe ni a nivel profesional ni a nivel amateurs, una confianza sistémica en estas Asociaciones, y es que los hechos expuestos en la problematización han generado en cada jugador de fútbol una desconfianza social mayor en este tipo de Asociaciones.

### **3.8 HACIA UN IDEAL DE COMUNIDAD**

El término de “comunidad” propuesto en el marco teórico, corresponde a una idealización de parte del autor Z. Bauman (2006), quien señala que corresponde a un paraíso perdido que no conocemos pero que aún tenemos la esperanza de conocer. Este paraíso representa “un refugio” ante la inseguridad y la incertidumbre de la actual globalización, la cual promueve más la hostilidad intercomunitaria que los vínculos entre los individuos. Hoy en día, según el autor, vivimos en una modernidad líquida, donde todo tipo de asociación es demasiado fluctuante, cambiante y transitoria, por lo que estamos lejos de constituir una estabilidad comunitaria. En el caso del fútbol tampoco estamos ajenos a esta realidad que describe el autor, sin embargo, hay ciertas vicisitudes, que implican cierta voluntad de los capitanes de fútbol y algunos jugadores para construir este ideal de comunidad.

Cuando se les pregunta a los entrevistados ¿cómo creen que el fútbol se puede acercar a este ideal de Comunidad?, estos tienen distintas nociones dependiendo del ámbito al cual pertenecen:

#### Profesional:

*“ahí está el tema principal del futbolista con la sociedad, poder transmitir de manera certera qué es lo que se vive en el fútbol profesional, cómo se desarrolla un futbolista profesional, cuáles son los cuidados, en ese aspecto es bueno poder entregar a los niños y a la sociedad en general una perspectiva amplia de lo que es el fútbol, no sólo lo que aparece en televisión de las figuras sino que una realidad que para muchos es desconocida, ya que la imagen que tiene la comunidad respecto al futbolista, todos te dicen que ganan plata, que tienen lindos autos y lindas mujeres, pero pregúntales de sacrificio, de fiestas y cumpleaños familiares que se perdieron, pero nadie va a decir nada porque eso no sale en la prensa.” (G.G, SIFUP)*

*“Primero como ejemplo, se ha visto que los futbolistas salen de poblaciones y son ejemplo para los niños. Las mismas municipalidades están buscando rostros para que sean ejemplos de los niños, para que crezcan sintiendo que fueron bien enseñados y se les guio...el fútbol es más popular, por eso creo que es importante ser ejemplo. Conversar con la gente, guiarlos, es importante el fútbol en las comunidades, en las municipalidades que son los que transmiten a los niños y a los padres el que guíen a sus niños.” (A.V, San Antonio Unido)*

*“Seguir inculcando el deporte en colegios, en los sectores de bajos recursos, en ese sentido el tema de la pasión. Por eso a veces el argentino es más distinto a nosotros, pero en Chile hemos avanzado en eso y se refleja en la selección chilena que ya no estamos tan lejos de los otros países. En ese sentido Chile tiene que hacer hincapié en los colegios, en el tema saludable para que el deporte siga creciendo.” (M.V, Everton Viña del Mar)*

#### Amateurs:

*“El fútbol crea más comunidad en general cuando se recibe a la familia, acá vienen mamás, papás, hermanos. El amor se traspa de manera familiar. Cuando juegan niños las mamás se involucran y son dirigentes, tratan de ayudar a los niños, se hace algo más social más que deportivo, al menos nuestro club. En festividades. Se celebra a los niños. Se hacen paseos a fin de año, se dan buzos, alimentación cuando vienen a jugar. (C.S, CLUB ABRAZO DE MAIPU).*

*“Hay un dicho en el fútbol amateur que se dice que el club es una familia, tú logras conocer personas, hay gente que ha conocido el amor en el club, nos juntamos, conversamos, tratamos de juntarnos a comer, apoyar a los compañeros que sufren alguna lesión mediante bingos, por ejemplo. A mí me ha tocado pasar dos operaciones durante el club y ahí lo que uno transmite como capitán se devuelve y te ayudan y devuelven la mano.” (H.A CLUB BALMACEDA)*

*“Hace dos años terminé de estudiar, soy profesor de Educación Física y gracias a Dios trabajo en dos colegios municipales donde trato de compartir mis experiencias para que los niños aprendan y vayan por el buen camino, que hagan deporte, devolver a los niños lo que he adquirido, para que el aprendizaje los marque y no sea pasajero.” (H.A CLUB BALMACEDA)*

*“ahora yo creo que el fútbol mueve muchas masas y a nivel amateur mucho más, acá en Chile el fútbol amateur está moviendo muchas más masas que el fútbol profesional, hay que ver partidos de equipos chicos que no llenan nunca un estadio, siendo que el fútbol amateur eso pasa domingo a domingo...Creo que ha ido creciendo, ya que los equipos se van reforzando cada año y por otro lado también está el tema del fútbol femenino creciendo bastante. Acá en San Antonio se ven hartos beneficios para los lesionados.” (C. V, Club Torino)*

*“hay que, dar a conocer lo que el club hace, llevarse bien con la comunidad, dependemos de ellos, no surgimos solo por los socios o directivos, se necesita el apoyo de la población. Aparte en comunidad con la población donde vivimos nosotros.” (A.C CLUB GLORIAS NAVALES)*

*“Yo creo que básicamente acercarse a las diferentes poblaciones, regiones o campos deportivos a financiar y ayudar a los niños que son los que vienen tirando para arriba las distintas cosechas de instituciones. Acá hay gente súper humilde que juega. Hay compañeros que no tienen zapatos y el club se los pasa.” (G.S. CLUB F.L.B DE MAIPU)*

Podemos observar que las voluntades para acercarse al ideal de comunidad son relativamente homogéneas entre los futbolistas profesionales y futbolistas amateurs, estas significaciones de acercamiento hacia “el ideal de comunidad” apelan a la voluntad de los propios miembros constituyentes de la sociedad chilena. Todos los entrevistados correspondieron a capitanes de fútbol de nacionalidad chilena, por eso su voluntad para acercarse al ideal de comunidad está determinada por la dialéctica con la sociedad chilena.

La diferencia en este acercamiento al ideal de comunidad, la podemos encontrar desde la perspectiva que se posicionan los entrevistados, pues los futbolistas profesionales, señalan que su acercamiento corresponde a su categoría de posición como “profesionales de la

actividad”, como proyección de imagen de futbolistas profesionales, a través de estamentos públicos como las municipalidades u organizaciones funcionales como los colegios. Un acercamiento al ideal comunitario, a través de vías formales o relaciones formales con la comunidad. En cambio en el ámbito del fútbol amateurs, el ideal de comunidad es distinto, es mucho más horizontal ya que estos jugadores de fútbol no se sienten distantes a la comunidad, ellos mismos la constituyen, no existe un status de categoría profesional que los posiciona por sobre el resto de la comunidad, no existen tampoco medios de comunicación que enaltezca su imagen a nivel nacional, no hay una profesionalización ni comercialización de su actividad, por tanto no hay una distancia de los lugares a los cuales pertenecen. También por otro lado los futbolistas amateurs, construyen esos lazos y vínculos comunitarios para acercarse al ideal de comunidad. Los capitanes amateurs en su rol social articulan acciones para aventurarse a conocer ese paraíso perdido que señala el autor, desde la propia comunidad y hacia la comunidad, donde el fútbol amateur representa un “espacio potencial” para que la gestión de intereses comunes pueda elevar a la categoría de intereses colectivos.

## CONCLUSIONES

Actualmente nos encontramos con un escenario desfavorable a nivel organizacional del fútbol chileno, en donde existe una profunda crisis administrativa. En cuanto al fútbol profesional y amateur, las demandas de los jugadores apuntan hacia un abandono desde la organización formal del fútbol chileno, cuya estructura jerárquica única de autoridad formal está en la Federación de Fútbol de Chile (FFCh), quien está encargada de supervisar tanto a la ANFP como a la ANFA, en todas sus subdivisiones que finalmente se unen, cuando un club amateur de manera ascendente logra llegar a pertenecer al fútbol profesional, no sólo a través de logros deportivos sino que a través de requisitos económicos que garanticen su solvencia económica y mantención por un tiempo prolongado dentro del profesionalismo. Esta extensa jerarquización en distintos niveles de autoridad, hacen que el futbolista profesional y amateur no tenga contacto directo propiamente con la estructura única de autoridad formal que es la FFCh, por lo tanto, existe un desconocimiento general de los futbolistas de dicha instancia organizacional, y también un distanciamiento que hace de dicha instancia una organización invisible.

Los jugadores de fútbol sólo tienen noción de las Asociaciones respectivas al ámbito que pertenecen, ya sea la ANFP o ANFA, que son instancias organizacionales específicas de cada ámbito, las cuales regulan la competencia de cada sector del fútbol chileno. Sin embargo, dichas instancias están interrelacionadas como se señaló, pero no son interdependientes en todos sus aspectos, ya que la misma distinción entre profesionalismo y amateurismo segrega cada ámbito administrativamente, pero mantiene una interrelación en cuanto a la competencia deportiva a través del ascenso y descenso de los clubes.

Según los relatos expuestos en el análisis, la organización formal del fútbol profesional a través de la ANFP, genera una desconfianza sistémica, institucional e interpersonal, por sus malas prácticas administrativas, tal como se destacó también en la problematización respecto a la *Crisis de Confianza en Chile*. Esta problemática organizacional se presenta en los distintos niveles del fútbol profesional chileno (Primera División, Primera B y Segunda División), específicamente, entre la ANFP y los distintos clubes que la conforman. Independiente del club de que se trate, la problemática se genera en la industria del fútbol

chileno, la cual articula grandes cantidades de dinero y se convierte en un gran negocio que se sostiene a través de las Sociedades Anónimas Deportivas y la ANFP. La creciente comercialización e internacionalización del fútbol, han empujado a los distintos clubes deportivos profesionales hacia la búsqueda de fuentes ingresos que sean diferentes a la venta de entradas y a la venta de jugadores, ya que es imposible sostener una institución en base a estas transacciones, sobre todo en aquellos clubes que no pertenecen a la élite del fútbol chileno.

Los jugadores profesionales que no pertenecen a esta élite sienten el abandono y la segregación desde la organización formal de la ANFP, estando expuestos a vulneraciones y abusos debido al modelo jerárquico de autoridad y administración. Estos jugadores no son ajenos a una realidad de desigualdad económica, que es impuesta por el modelo económico capitalista, que penetra en la organización formal del fútbol profesional chileno. A pesar que el espectáculo y las exorbitantes sumas de dinero que se transan en el fútbol profesional les dan invisibilidad a las realidades de estos sujetos, en esta investigación se puede apreciar que las desigualdades e injusticias sociales se reproducen en el fútbol profesional. Por un lado, afectando directamente a los jugadores de los clubes más pequeños y a sus familias, ya que, al ser futbolistas profesionales, es el único sustento económico que pueden llevar a su hogar. Y, por otro lado, en las negligentes prácticas de dirigentes y administrativos de los clubes, que, en su posición de autoridad formal dentro de dichas organizaciones, reproducen la lógica de dirección y administración de la ANFP.

En cuanto a los futbolistas amateurs, estos saben que en la ANFA no existe una remuneración laboral por incentivar y organizar el deporte, por lo que constituye una instancia organizacional sin peso suficiente como para convertirla en el foco de sus demandas, por tanto, la principal instancia de organización formal de fútbol que el futbolista amateur visibiliza como posible solución de sus demandas en favor del desarrollo íntegro del amateurismo chileno es el Estado, así lo señalan cuando se refieren que a través del apoyo del gobierno se debe incrementar la práctica deportiva de fútbol amateur e inyectar recursos para su extensión, demandas que resaltan el desarrollo comunitario del deporte, a diferencia del fútbol profesional donde las demandas tienen que ver más con los derechos laborales y los aspectos económicos de las remuneraciones de los jugadores profesionales.

En cuanto a la “Estructura Formal” de los clubes de fútbol en Chile, se logra evidenciar según los significados de los entrevistados, que la división social de funciones dentro y fuera de un club deportivo de fútbol, va a estar determinada por la complejidad del medio en el cual se desenvuelven los jugadores. En aquellos clubes de fútbol cuya estructura formal es más compleja, o sea donde hay un mayor grado de especialización de funciones, en distintas áreas deportivas y de administración, los jugadores y en especial los capitanes están motivados u obligados a desarrollar la práctica deportiva de manera más rigurosa.

Esto sucede incluso en los clubes amateurs donde no existe un contrato laboral de derechos y obligaciones como en el caso del profesional. Por tanto, se afirma que los clubes de fútbol amateurs, impulsados por la lógica exitista del fútbol profesional, intentan reproducir los modelos de gestión deportiva del profesionalismo, por ende, direccionan al club no sólo a reproducir lógicas de preparación y competición deportiva, sino que también se reproducen modelos de gestión administrativa. Actualmente el fútbol amateur, sin ser una actividad remunerada económicamente según los estatutos de la ANFA, reproduce las mismas lógicas competitivas y de modelos de gestión. Esto se debe a la creciente comercialización y profesionalización del deporte, pues el fútbol amateur, aunque se estructure principalmente por un componente afectivo o de identidad con la práctica deportiva o con una institución, actualmente es empujada también por las exigencias del medio externo que concentra grandes flujos de dinero como lo es el fútbol profesional. Por tanto, los clubes amateurs de barrio, para incrementar sus logros deportivos deben invertir en jugadores que estén a la altura de las exigencias de ascenso al profesionalismo. Los clubes de barrio amateur hoy pagan en dinero a estos jugadores sus servicios con el objetivo de obtener triunfos deportivos, pero estos jugadores pagados, no tienen un contrato laboral que los respalde y obligue por tanto su participación es movilizad por compromisos personales impulsados por un componente motivacional económico. Sin embargo, esto corresponde sólo a ciertas excepciones que van incrementándose, ya que por lo general el futbolista amateur no es remunerado.

Los clubes de fútbol tanto a nivel profesional como amateurs, se constituyen como una “institución”, de manera objetiva, como un hecho externo y coercitivo a los individuos, pero también desde otra perspectiva como un constructo social de subjetividades.

Como se señala según los entrevistados, cuando un nuevo jugador ingresa a un grupo, equipo o club de fútbol, comienzan a experimentar un “proceso de habituación”. Para que ocurra este proceso deben concurrir en la interacción, tres momentos dialecticos de la realidad social entre los miembros de un club, estos momentos son; “externalización, objetivación e internalización”, entendidos como procesos dinámicos, continuos y simultáneos, cada uno de los cuales representa una caracterización esencial del mundo social. Pues la sociedad es un producto humano (externalización), la sociedad también es una realidad objetiva (objetivación), y el hombre es un producto social (internalización). Así, cuando un jugador nuevo ingresa al equipo, se aprende en primera instancia su rol de jugador de fútbol y luego la especialidad de su función, o sea el papel que desempeñará dentro de la respectiva organización (puede ser arquero, defensa, medio campista o delantero). De la misma manera este jugador nuevo aprehende los roles de los otros jugadores de manera recíproca, tomando conocimiento de quién es quién y cuál es su función dentro del equipo. La función de los capitanes de fútbol como se señaló, es dar la bienvenida a los nuevos jugadores, tanto en el ámbito profesional como amateur, para que los nuevos jugadores se sientan cómodos y logren confianza en su proceso de adaptación al grupo, con la finalidad de conseguir objetivos comunes. Esto es trascendental para esta investigación, ya que sólo con la trasmisión del mundo social o institucional en el caso de los clubes de fútbol, hablamos del club como institución, como realidad social o realidad objetiva, pues si no existe esta relación dialéctica entre los tres momentos descritos con anterioridad, no se puede transmitir una tradición o historia institucional que logre identificar a los jugadores nuevos y a las nuevas generaciones de jugadores (cadetes) con dicha institución u organización.

Para comprender la objetividad del mundo institucional, se requiere de una *legitimación*, o sea, modos con que poder explicar y justificar ese mundo institucional. Cuando se trasmite la realidad de este mundo social (con historicidad) se logra una mayor masividad, pero para que exista dicha transmisión, la nueva generación la recibe como tradición más que como recuerdo biográfico. Porque en el caso de esta investigación, el desplazamiento de los jugadores de fútbol por distintas instituciones, hace que sólo tengan un conocimiento de la historia institucional “de oídas” antes de ingresar a una institución nueva, no tienen un significado original accesibles a sus memorias. Las instituciones constituyen; historicidad, objetivación y mecanismo de control, ya que las nuevas generaciones pueden tener

problemas de acatamiento y socialización, por ende, el orden institucional requiere que se establezcan sanciones para poder controlar cualquier desvío. Mientras más se institucionaliza el comportamiento, se vuelve más previsible, por ende, más controlado, la mayoría de las veces el comportamiento se encauzará “espontáneamente” a través de los canales fijados por las instituciones.

Estas instituciones que son los clubes de fútbol, están insertas en el proceso formal de la organización de fútbol chileno, el cual se subdivide en distintas etapas según el ámbito que corresponda (profesional u amateur). El proceso de competición en fútbol profesional, está dividido en Primera División, Primera B y Segunda División, mientras que el proceso de competición del fútbol Amateur se divide, en Tercera División A, Tercera División B y las asociaciones regionales y locales. Todas estas subdivisiones a la vez se dividen en categorías de participación por rango etario, principalmente están las etapas infantiles y juveniles (las cuales también se dividen por rango etario en distintas categorías) y la etapa adulta, donde los jugadores ya están formados y buscan ampliar su rendimiento deportivo en dicha participación. Estos procesos vivenciados por los jugadores en distintos clubes o instituciones deportivas, constituyen el proceso de la unidad (jugador de fútbol). Según lo expuesto existen dos procesos de la unidad de un jugador de fútbol, por un lado, el proceso de formación (infante juvenil) y por otro lado un proceso en etapa adulta. Estos dos procesos de la unidad, siguen la dinámica de distintos procesos que se dan en la organización formal del fútbol, ya sea profesional o amateur, por lo tanto, los procesos de la unidad de un jugador están constituidos por los múltiples procesos experimentados en distintas organizaciones o instituciones deportivas. Las instituciones o clubes de fútbol, imponen sus definiciones institucionales, las que están por sobre cualquier significado subjetivo del jugador.

Lo interesante que se puede extraer de los significados de los entrevistados es que independientemente de que se constituyan como futbolistas; profesionales u amateur, cuando fueron entrevistados, siguen practicando la actividad debido específicamente al proceso de formación que tuvieron en su infancia y adolescencia, la cual es vivenciada bajo una lógica competitiva, de exigencias y responsabilidades que apuntan hacia la proyecciones de consolidarse como jugadores profesionales (aunque algunos no lo consigan). La etapa de formación resalta el contenido valórico que los entrevistados le dan a la práctica deportiva, que va más allá de exigir un despliegue de actividad física, sino que

tiene un componente educativo que les ha servido principalmente como herramienta psicosocial para las relaciones vivenciadas en su etapa adulta.

Según la lógica de posicionamiento que se analizó, organizacionalmente, los equipos luchan por distintas posiciones en la organización formal del fútbol chileno, tanto a nivel profesional como amateurs. La distribución de esas posiciones está sub dividida en distintas fases o etapas (como se muestra en el organigrama anexo), en donde los equipos miembros de cada ámbito, participan y compiten por subir de posiciones de manera ascendente.

Por otro lado, los jugadores de fútbol, luchan entre ellos, por un cupo dentro del equipo formal que sale al campo de juego y que representa a cada club o institución deportiva, sin embargo, el grupo es mucho más amplio de los 11 jugadores que representan a un equipo en la formalidad, por lo que hay jugadores que quedaran relegados en la banca a la espera de su turno en caso que un jugador no cumpla sus funciones por distintos motivos.

En el caso del capitán del equipo, este constituye una posición y una categoría posicional que se debe ganar también, donde aquellos jugadores que representa una autoridad informal, ya sea por su experiencia, conocimiento, comunicación, o influencia sobre los demás, van luchar por dicha posición de “capitán”, la cual formalmente es otorgada la mayoría de las veces por el director técnico del club de fútbol. Una vez ganada dicha posición de capitán por un jugador de fútbol, este debe hacer lo posible por mantener esa posición durante un tiempo prolongado, ya que es una posición de autoridad formal dinámica dentro de la organización deportiva, que requiere mucha responsabilidad y dedicación. Por lo tanto, los jugadores capitanes de fútbol, deben cumplir otras funciones que no sólo atañen al plano deportivo de los jugadores de fútbol comunes, sino que también implican funciones sociales de otro carácter cualitativo.

El rol más relevante para esta investigación lo constituye el de “los capitanes de fútbol”, que constituye un rol formal que está explicitado en los estatutos organizacionales del fútbol. La autoridad formal del capitán de fútbol, corresponde al derecho que le otorga la organización a ese capitán para cumplir una función determinada. Independientemente que existan más líderes informales dentro de la plantilla de jugadores, es “uno sólo” el elegido para representar al plantel completo. Esto se vuelve interesante cuando se analiza las redes de interacción formal e informal dentro de la organización deportiva de un equipo de

fútbol, ya que allí podemos observar las relaciones de dominación que se dan en dicha organización, donde hay individuos que ocupan cargos de autoridad formal y que además ejercen dominación informal, estos corresponden a *líderes formales*. A este caso corresponden los *capitanes de fútbol* en su generalidad, sin embargo, hay otros jugadores de fútbol que tienen autoridad informal que corresponden a líderes informales, los cuales también asumen un rol de autoridad, pero de manera informal ya que la adjudicación de la capitania o la gineta le otorgan la formalidad a dicha posición.

El rol que asumen los capitanes de fútbol, tiene vicisitudes de interacciones formales como también de interacciones informales, este carácter amplía los márgenes de su movilidad dentro de la dinámica organizacional de un club de fútbol, e incluso lo configuran como un agente de interacción constante que extiende su rol más allá de lo referente a temas deportivos, sino que también como lo revisamos en el caso de los clubes amateurs tienen un potencial de desarrollo como gestores sociales dentro de la comunidad (lo que conlleva gestión de recursos humanos, liderazgo, mediación, unificación de voluntades, y empoderamiento).

En cambio, en lo que respecta al fútbol profesional, como es una organización mucho más formalizada y con un tamaño estructural más amplio (por lo tanto, con una mayor burocracia), el rol del capitán de fútbol está limitado a las formalidades organizacionales del club o empresa futbolística que representan, y su rol sólo se limita a la función de gestión de recursos humanos como mediador entre el equipo de jugadores y los dirigentes administrativos.

Como hemos revisado, el capitán de fútbol representa una autoridad formal dentro de la organización deportiva de un club deportivo, lo que conlleva una determinada posición dentro de los procesos organizacionales de la institución y también un status definido. La posición es definida en este caso por las determinaciones que resultan participar de los procesos organizacionales de un club y de la organización formal del fútbol chileno, mientras que el Status del capitán es definido por su participación en el sistema de interacción tanto con el grupo de jugadores, con la administración y dirigencias de un club y con otras instancias organizacionales también.

La autoridad formal del capitán es una determinación generalizada en el fútbol chileno en todos sus ámbitos, aunque en distintos grados, o sea, que la manera de ejercer dicha

capitanía va a variar según los contextos. Por lo tanto, al cambiar de organización formal de un club a otro, la manera de ejercer dicha capitanía va a depender principalmente de su contexto y cultura organizacional.

En el fútbol profesional a medida que más amplia es la estructura formal de un club, es más compleja, pero también mucho más burocratizada, porque están inmersas en un contexto de profesionalización de alta exigencias desde la ANFP. Según las formalidades respectivas, se le atribuye directamente la responsabilidad al Director Técnico de elegir al capitán, sin embargo, dicha elección también puede ser manipulada o presionada desde la organización administrativa o los dirigentes. Pese a ello la formalidad siempre debe enunciarla el Director Técnico hacia el grupo de jugadores, quien nombra finalmente al capitán.

En el fútbol amateurs, las relaciones formalizadas y las líneas básicas de jerarquización, se suelen reproducir de la misma lógica que en el fútbol profesional. La línea básica de jerarquización, corresponde a las áreas de dirigencia, a las áreas administrativas y al área del equipo de fútbol. En esta última área es donde se organiza formalmente el grupo de jugadores, cuyo representante como autoridad formal dentro y fuera de la cancha corresponde al capitán de fútbol. El cual la mayoría de las veces también es designado por el Director Técnico o entrenador, sin embargo como se vio en el caso específico de un entrevistado, quienes lo designaron formalmente fueron sus compañeros de equipo, o sea los otros jugadores.

La seguridad, la autoestima, el carisma, la valentía, la sobriedad, y la tranquilidad; son los rasgos fundamentales que debe tener un líder o guía futbolístico, los cuales no son siempre patrimonio exclusivo de los jugadores más veteranos, - aunque muchas veces lo sea por las experiencias que estos adquieren en su trayectoria-, sin embargo, existen excepciones en que estos rasgos o cualidades pueden ser atribuidos a jugadores jóvenes también. Todo depende del proceso psicosocial que desarrollan en su trayectoria, es en este proceso donde los jugadores de fútbol van acrecentando su acervo cultural (del deporte como cultura) a través de su experiencia en distintas organizaciones formales de fútbol (clubes o instituciones deportivas) y sus distintos procesos organizacionales. Por lo tanto, en este trayecto los capitanes van aprehendiendo los roles, las normas, las conductas, el temple, el carácter, la dinámica de interacción dentro del campo y las dinámicas de interacción fuera

del campo de juego, o sea, van aprehendiendo todos los atributos de la personalidad que tienen los líderes.

Por lo tanto se reafirma que el concepto de líder, de un grupo de jugadores de fútbol, es una construcción social, que se enmarca en el ámbito de las interacciones entre futbolistas, y de la interacción del capitán con la organización administrativa de un club u otra organización de fútbol (Asociaciones, Sindicatos o Federaciones de Fútbol). Las interacciones van a estar definidas de igual modo por el medio al cual pertenece cada capitán o líder en el fútbol, ya sea este ámbito profesional o amateurs, las relaciones en este caso van a estar definidas por el medio al cual pertenece cada organización, sin embargo existen evidencias claras según los significados, que un líder en tanto sea profesional u amateur, suele ser un individuo que actúa como guía o movilizador de voluntades de un grupo hacia la consecución de metas comunes.

Lo distinto de un futbolista líder profesional, con un futbolista líder amateurs, se define principalmente por el medio al cual pertenecen según los aspectos socioeconómicos específicamente, ya que en el ámbito profesional la burocratización de las relaciones exigidas por la transacción económica y los derechos u obligaciones laborales, configuran un líder que se debe desenvolver en aspectos mucho más formales y su preocupación debe atender a necesidades específicas que se desarrollan en ese medio de alta comercialización y profesionalización de la actividad deportiva. En cambio, en los clubes amateurs, los líderes se ven más reducidos a cumplir sus funciones como tal dentro del campo de juego, pero lo relevante de ello, es que también se preocupan por sus compañeros, también se configuran aspectos solidarios, es más algunos capitanes de clubes amateurs están preguntando a los otros jugadores por aspectos personales y familiares, si tienen alguna necesidad, que como líder pueda gestionar para solucionarle algún problema. Por lo tanto, al no ser el amateurismo una actividad remunerada existe más espacios para establecer relaciones primarias y generar vínculos de solidaridad entre los miembros de estos clubes, por ello tras el análisis, se puede evidenciar como se articulan ciertos beneficios solidarios a través de la gestión de los capitanes para sus jugadores y la comunidad del fútbol amateurs especialmente.

En el fútbol profesional y en el fútbol amateurs, aparte de las habilidades o cualidades personales que deben tener los capitanes para liderar un grupo, su liderazgo sólo existe en tanto sea reconocido y avalado por los seguidores (legitimación). Con respecto a cómo se

legítima específicamente el liderazgo del capitán, según la distinción clásica de Weber (1919), en esta investigación corresponde a los tres procesos de tipos puros, entremezclados dinámicamente. La legitimación del capitán es legal o burocrática, porque lo designa específicamente el Director Técnico. Es también carismática, ya que los capitanes entrevistados enfatizan el buen trato y el hecho de mantener buenas relaciones con sus compañeros, generando un buen ambiente en el equipo, incluso teniendo “un buen sentido del humor”, como señalan. Y finalmente también es tradicional, ya que es una costumbre en fútbol elegir a los jugadores con más experiencia para liderar un grupo, y los con más proyecciones para ejercer un buen liderazgo. Todo esto en definitiva no es de manera separada, actualmente puede que un tipo de legitimación sobresalga o se imponga ante las otras dos, sin embargo, según los significados, quienes mejor ejercen la capitanía o liderazgo del grupo de jugadores son quienes están legitimados desde todos los ámbitos, legal o burocráticamente desde el club y el director técnico, carismáticamente por los compañeros, y también tradicionalmente porque tienen la experiencia para ejercer dicha facultad.

Por tanto las relaciones del líder con los demás miembros del equipo afectara directamente en la eficacia de su liderazgo, el cual dependerá de muchas variables, pero todas se relacionan con las interacciones que se construyen dentro y fuera del equipo u organización, así como también, con el contexto en el cual se desenvuelven. Ante esto, el capitán de fútbol se verá impulsado a generar confianza grupal e interpersonal en cada individuo, para que la dinámica organizacional se realice de manera eficiente, y su liderazgo sea legitimado positivamente por la mayoría de los miembros de la organización.

El factor relacional es fundamental para comprender la dinámica organizacional y social de los equipos de fútbol. La *interacción* es imprescindible para el éxito del funcionamiento colectivo, pero la interacción debe apuntar hacia la gestión de confianza, la cual se funda en las relaciones recíprocas entre los individuos. Simmel (1986) señala que la confianza se funda en las “acciones recíprocas” dentro de las cuales están: la concordia, la armonía y la cooperación, las cuales operan como fuerzas organizadoras para configurar la sociedad. Entonces como señala M. Sandoval (2011), la reciprocidad, la cooperación y la confianza son elementos que dan contenido al capital social y constituyen un importante recurso sociocultural en cualquier grupo humano. Al analizar la organización formal del fútbol chileno como una micro sociedad, se ha señalado que la esencia de esta práctica deportiva

se funda en el antagonismo de la competencia, sin embargo, el juego en sí mismo tiene un carácter colectivo que es necesario para participar competitivamente. Por lo tanto, la acción recíprocas entre los miembros de un equipo deben conducir hacia la construcción de confianza, pues esta representa “una fuerza que trabaja para y a través de los individuos, pero al mismo tiempo para y a través de las asociaciones humanas, más generalmente. La función de la confianza se manifiesta en todos los niveles de la sociedad” (Möllering, 2001, p.405). Tanto en el nivel de relaciones interpersonales como en las organizaciones y las instituciones, también se manifiesta como una relación social que surge de un marco de interacción dinámico en donde la personalidad del individuo y el sistema social (institucional) se entrelazan a través de la confianza o se distancian por la desconfianza.

Cuando nos referimos a esta confianza o desconfianza, nos vertimos en las relaciones interpersonales, institucionales y sistémicas. Según lo analizado, los capitanes de fútbol en su posición de autoridad formal dentro de la organización deportiva, actúan como gestores de la confianza interpersonal e institucional principalmente. La confianza sistémica no es posible gestionar desde su posición, ya que la organización formal del fútbol chileno, específicamente, sus asociaciones de envergadura nacional como la ANFP y la ANFA, incurren en negligencias administrativas que se reproducen en el ámbito profesional y amateurs, lo que genera una desconfianza sistémica que repercute sobre los jugadores de fútbol.

Por tanto, es relevante el protagonismo que tuvo el capitán de un equipo de fútbol en esta investigación, cuya cualidad de líder dentro de la organización deportiva, implica responsabilidades no sólo representativas, sino que también en cuanto a la gestión de intereses, ya que la organización deportiva en general, está compuesta por individuos heterogéneos. El capitán de fútbol dentro de la dinámica organizacional de un club, como líder debe gestionar los distintos intereses que muchas veces son antagónicos entre los mismos compañeros de equipo (tal como se analizó), por lo tanto, el capitán debe ser un equilibrador de intereses antagónicos, un estimulador de intereses solidarios y el gestor de intereses comunes, generando confianza y cohesión entre sus compañeros de equipo para la consecución de metas grupales. Una vez generada la confianza y cohesión grupal debe equilibrar los intereses del equipo con la organización administrativa del club que representa y con otros tipos de asociaciones del ámbito futbolístico. Por lo tanto, el capitán

tiene un rol social dentro y fuera de las instituciones que representan, incluso hacia la comunidad, tal como señalaron los entrevistados.

La cualidad de líder que tienen estos capitanes, amplía sus márgenes de movilidad social, de simples jugadores de fútbol a líderes organizacionales, por lo tanto, es relevante el rol social que pueden cumplir estos capitanes en el ámbito profesional como amateurs. Según los datos recogidos, los capitanes de fútbol en el ámbito profesional, elevan sus intereses comunes a la categoría de intereses colectivos a través del SIFUP, instancia organizacional que los representa y defiende ante las negligentes prácticas administrativas de la ANFP y los clubes profesionales. Sin embargo, en el ámbito amateurs no existe una instancia de la misma índole, aunque sus rasgos socioeconómicos sean distintos formalmente, el fútbol amateur se manifiesta como un escenario favorable para la gestión comunitaria. La ANFA constituye la organización deportiva más grande del país y aún se mantiene bajo la categoría de deporte recreativo, o sea no existe un mercado financiero que regule esta organización, por lo tanto, sin la participación del mercado en el fútbol amateurs, aún siguen existiendo posibilidades de enfatizar los vínculos sociales para la construcción social del ideal de comunidad de Bauman (2006). A pesar que la realidad del amateurismo chileno se ha visto enfrentada a malas prácticas administrativas como una reproducción social del profesionalismo, aun - sin la participación completa del mercado en el fútbol amateurs-, siguen habiendo posibilidades de configurarse como un espacio potencial para los desafíos que tiene la sociedad chilena para la construcción de confianza.

En el desafío de levantar pilares para la construcción de una sociedad democrática moderna más avanzada, surge la necesidad de ir desarrollando vínculos ciudadanos más estrechos y con una mayor dinámica social, para acrecentar la participación y el empoderamiento de la sociedad civil chilena. Según Baeza (2011) la participación de ciudadanos en los asuntos públicos, en la vida de la comunidad y el desarrollo de la sociedad, requieren de una confianza entre los habitantes de una nación que se exprese en redes, en tejido social, para una mayor cohesión entre sus miembros.

Para enfrentar esos desafíos hay que considerar las premisas de la cohesión social según M. Sandoval (2011), las cuales son; la participación política y la confianza interpersonal e institucional, ya que, si un ciudadano aporta al fortalecimiento de la cohesión social, es un ciudadano activo, al contrario, si sólo demanda derechos, es un ciudadano pasivo. Es por esto que la cohesión social va más allá de ser integración social, es acción y evolución

ciudadana. En cuanto a temas valóricos según Hirschman (2007), la cohesión social promueve la solidaridad y las responsabilidades comunes de una sociedad, disminuyendo la vulnerabilidad social, ya que, si la construcción de la confianza potencia el “nosotros”, es éste el que se manifiesta también vinculado a la cohesión social, llevando a la idea de protección mutua. Bajo esta lógica la cohesión social ofrece cierta protección a futuro, contextualizándose a la realidad de cada país, esta podrá contrarrestar ciertas inseguridades e incertidumbres que conllevan a la desconfianza y falta de cohesión entre sus habitantes.

Según Palma (2008) promover la cohesión social requiere, generar y fortalecer un sentido de pertenencia ligado en primera instancia al barrio en que se vive, así como a la comunidad más amplia, generando a su vez igualdad de oportunidades. Según esta perspectiva, se entiende que los actores sociales son sujetos de transformación de su realidad, en la medida que tienen la posibilidad de comprender y modificar las problemáticas que les afectan. Este “sentido de pertenencia” es promovido a través de un proyecto común, del fortalecimiento de un “nosotros”, de manera transversal, no tan sólo en el aspecto ético de los valores, sino también de un valor práctico, ya que mientras mayor sea el progreso en el ámbito de los derechos sociales mayor es la solidaridad colectiva.

Para que esto se concrete, es importante que las personas utilicen los espacios comunitarios de la ciudad y el medio ambiente, que respeten los acuerdos respecto a valores de convivencia, que sean tolerantes ante la diversidad y que actúen con reciprocidad en el trato. Que se acreciente los niveles de participación en instancias de deliberación y expresión pública, que estén vinculados o participen en organizaciones sociales, que se socialice la información y se acceda libremente a la cultura, en definitiva, que se articule un tejido social en donde se humanicen los espacios de socialización de manera activa, dinámica, democrática y participativa.

## **BIBLIOGRAFIA:**

Adamson, G. (2004) *Liderazgo y Constitución de Equipos*, Buenos Aires. Argentina. (<http://www.psicologiasocial.com.ar>).

Alabarces P., Compilador, Proyecto UBACyT TS55, 1998-2000; Proyecto PIP 0181/98 CONICET. Investigación financiada por la Universidad de Buenos Aires y el CONICET. <http://www.elortiba.org/pasviol.html>

Bauman, Z. (2006). *Comunidad: En Busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid, Siglo XXI.

Bauman, Z. (2000) *Modernidad Liquida*, Editorial: S.L. FONDO DE CULTURA ECONOMICA DE ESPAÑA.

Baeza Correa J. (2011) “Juventud y confianza social en Chile”, Última Década, CIDPA.

Beck, U. (2000). *Un nuevo mundo feliz: la precariedad del trabajo en la era de la globalización*. Barcelona: Paidós.

Beck, U. (2001). Vivir nuestra propia vida en un mundo desbocado . En A. Giddens, *En el límite* (págs. 233-247). Barcelona: Tusquets.

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1995). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.

Bruner, J. (2006). *Actos de significado. Más allá de la revolución cognitiva*. Madrid: Alianza Editorial S.A.

BIBLIOTECA DEL CONGRESO NACIONAL DE CHILE, Norma: Ley 20019. Última Versión De: 19 AGO-2009. Fecha Publicación: 07-MAY-2005. Fecha Promulgación: 05-MAY-2005. Organismo: MINISTERIO SECRETARÍA GENERAL DE GOBIERNO. Materias: Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales; Ley no. 20.019.

Bonnassiolle M., 2012, FÚTBOL OBRERO Y POPULAR MASIFICACIÓN, POPULARIZACIÓN Y SOCIABILIDAD OBRERA EN CHILE, 1890 – 1930, p. 24.

Bourdieu, P. (1984). *Sociología y Cultura*. Editorial Grijalbo. México.

Bourdieu, P. (1995). *Respuestas. Por una antropología reflexiva*. Editorial Grijalbo. México.

Bourdieu, P. (1997). *Razones Prácticas*. Editorial Anagrama. Barcelona.

Bourdieu, P, *Questions de sociologie*, Op. Cit. p. 113.

Bourdieu, P, «Campo intelectual y proyecto creador», en: AA.VV., *Problemas del estructuralismo*, México, Siglo XXI, 1969, p. 134.

Bourdieu, Pierre y Loïc WAQUANT (1995), *Respuestas, por una antropología reflexiva*, México, Ed. Grijalbo.

Bourdieu, P, *Questions de sociologie*, Op. Cit. p. 114.

Buenrostro Sánchez, Israel. (2008) *Armas y Letras: Revista de literatura, arte y cultura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. Número 62. Pág. 71.

Caballero, J. LA INTERACCIÓN SOCIAL. EN GOFFMAN. Universidad Complutense de Madrid. *Reis: Revista española de investigaciones sociológicas*, ISSN 0210-5233, N° 83, 1998, págs. 121-149.

Canales, M. (2006). *Metodologías de la investigación social: introducción a los oficios*. Santiago: LOM Ediciones.

Cancio, Miguel, “Sociología de la violencia en el fútbol” [En línea] [Consultado: 2002] Disponible en internet: <http://www.miguelcancio.com/>

Carrión F., “El jugador número 12, Fútbol y sociedad”, Quito Flacso 2006. Biblioteca del Fútbol Ecuatoriano N. 5. ISBN: 9789978671245.

Castanedo, C. (1997) *Terapia Gestalt, Enfoque centrado en el aquí y ahora*. (3° Ed.). Barcelona: Herder.

Centro de Políticas Públicas UC. (2015). *Reporte: Confianza, la clave para el desarrollo en Chile*.

Chuaqui, J. (2012) *MICROSOCIOLOGÍA Y ESTRUCTURA SOCIAL GLOBAL*. LOM, MATERIA: Sociología, COLECCIÓN CIENCIAS HUMANAS COLECCIÓN.

Chuaqui, J. (2016) *REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES N° 69, SEGUNDO SEMESTRE 2016*.

Coller, X. (2000) *Estudio de casos*. Madrid: Cuadernos Metodológicos 30 CIS.

Cuadrado, I. Departamento de Ciencias Humanas y Sociales. Universidad de Almería. , ISSN: 0213-4748 *Revista de Psicología Social*, 2001, p.133.

Denzin, N. (1970). *The research act*. Chicago: Aldine.

Díaz D., 2014, <http://www.quepasa.cl/articulo/actualidad/2014/10/1-15476-9-sociedades-anonimas-vs-hinchas-esta-es-otra-cancha.shtml/>

Durkheim, E. (1956). *Las Reglas del método Sociológico*. Presses Universitaires de France. Paris.

Elias, N. y Dunning, E. (1992). *Deporte y ocio en el proceso de la civilización*. Madrid: FCE. Pp.70.

FIFA, 2013. <http://es.fifa.com/aboutfifa/organisation/marketing/sponsorship/appeal.html>

Gaínza, Á. (2006). La entrevista en profundidad. En M. Canales, *Metodologías de investigación social. Introducción a los oficios* (págs. 219-264). Santiago: LOM Ediciones

Gaytán S., Patricia. Émile Durkheim y Georg Simmel: un encuentro no planeado Sociológica, vol. 17, núm. 50, septiembre-diciembre, 2002, pp. 171-177. Universidad Autónoma Metropolitana Distrito Federal, México.

Guillermo Leone, LEYES DE LA GESTALT, 1998. <http://www.guillermoleone.com.ar/leyes.htm> , [www.gestalt-blog.blogspot.com](http://www.gestalt-blog.blogspot.com) .

Goleman, D. (2006) La inteligencia emocional. Editorial Vergara – España.

Gómez, Opazo, Martí (2007). Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas. IESE Business School – Universidad de Navarra. Documento de Investigación: DI nº 704 Septiembre, 2007

Hall, S. (2003). ¿Quién necesita identidad? En S. Hall, & P. Du Gay, *Cuestiones de identidad cultural* (págs. 13-39). Madrid-Buenos Aires: Amorrortu.

Hernández, R. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. McGraw Hil.

Jofre J., Oscar. A, (2014), Tesis: Sociedades Anónimas Deportivas del Fútbol Chileno. “Estrategias y Rentabilidad en su Gestión de Procesos “.

Johansen O. Santiago, “Nociones Elementales de Administración”. \* Henry Fayol, Administración Industrial y General, Editorial Universitaria, Santiago de Chile, 2a edición, 1974.

Luhmann, N. (1996). La confianza. México: Antrophos.

Mariñez, C. (2012). La Confianza: aproximaciones teóricas y propuesta sistémica para su abordaje en las ciencias sociales. *Século XXI – Revista de Ciências Sociais*, Vol. 2, nº1, p.168-199, jan./jun. 2012 ISSN: 2236-6725. Santiago de Chile.

Munné, F. (1993). *Entre el individuo y la sociedad. Marcos y teorías actuales sobre el comportamiento interpersonal*. Barcelona: PPU, S.A.

Navarro, P., & Diaz, C. (1995). Análisis de contenido. En J. M. Delgado, & J. Gutierrez, *Métodos y técnicas cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales* (págs. 177-224). Madrid: Síntesis.

Offe, C. (1992). *La sociedad del trabajo: problemas estructurales y perspectivas de futuro*. Madrid: Alianza.

Ruiz Ruiz, Jorge (2009). Análisis sociológico del discurso: métodos y lógicas [71 párrafos]. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 10(2), Art. 26, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0902263>.

Sandoval, M. (Junio 2011) “La confianza de los jóvenes chilenos y su relación con la cohesión social”. *Última Década* N° 34, CIDPA Valparaíso, pp. 142.

Shaw, M. & Costanzo, P. (1970). *Theories of social psychology*. New York: McGraw-Hill.

Simmel, Georg (1906) “The Sociology of Secrecy and of Secret Societies””. Disponible en: [www.brocku.ca](http://www.brocku.ca).

Simmel, G. (1986). “El secreto y la sociedad secreta”, en *Sociología. Estudios sobre las formas de socialización*, vol. 1. Alianza. Madrid.

Uricoechea, F. (2002). División del trabajo y organización social: una perspectiva sociológica. Univ. Nacional de Colombia.

Valles, M. (2000). *Técnicas cualitativas de investigación social. Reflexión metodológica y práctica social*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.

Verdú, V. (1980). El fútbol: mitos, ritos y símbolos. Madrid: Alianza.

Villarejo, L. (2010). CAPITANES. Con prólogos de Andrés Guardado y Vicente del Bosque. LID Editorial, Colección Viva. Madrid, España.

Weber, M. (2008). Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica.

WILCOX. Enfoques de Investigación en Ciencias Sociales. 1980. Pág. 15.

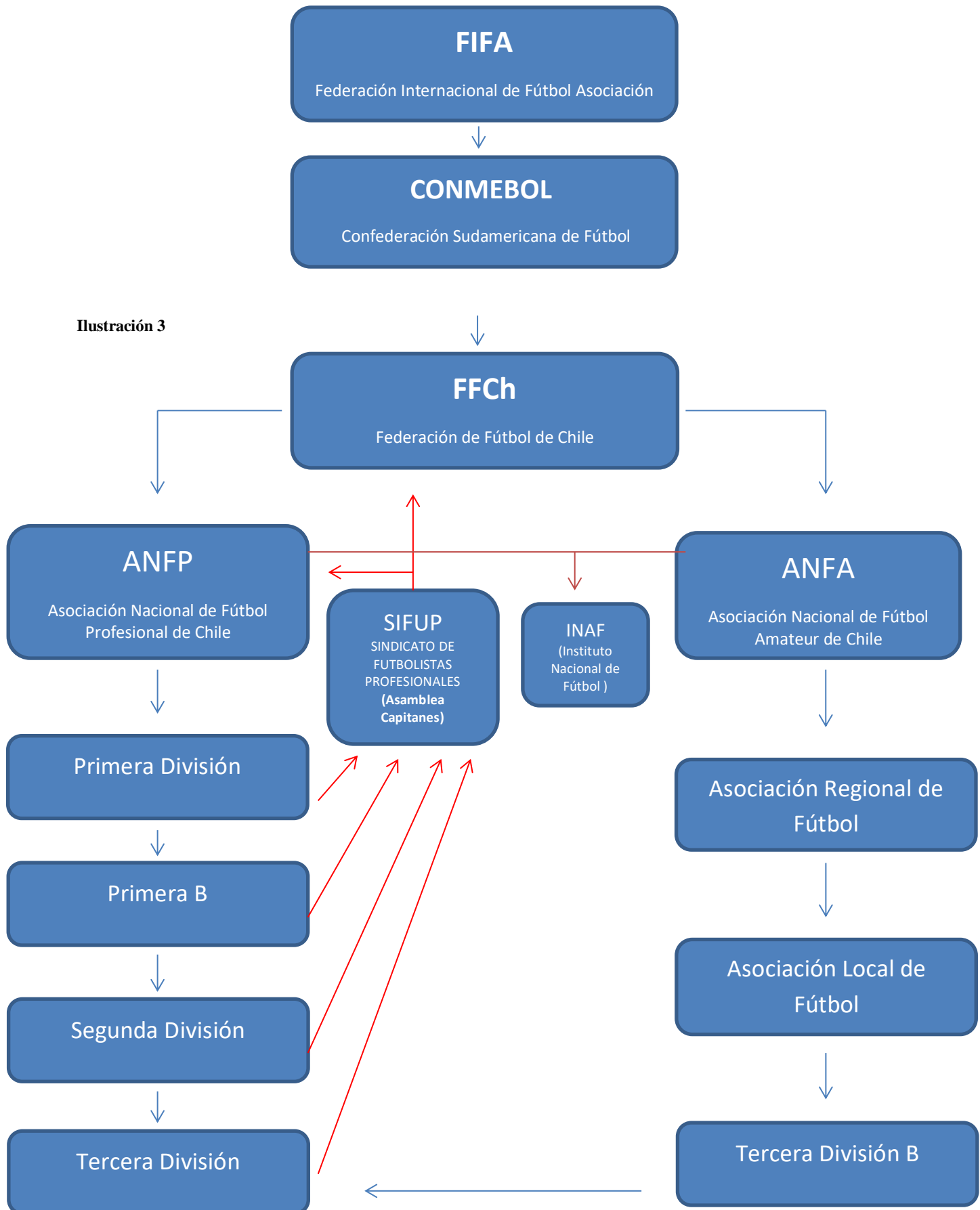
Yacuzzi, E. (2002). *El estudio de casos como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. Recuperado el 10 de Mayo de 2010, de Universidad del CEMA: [www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf](http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/296.pdf)

## ANEXOS

### **Pauta estándar de Entrevista.**

- I. Elementos biográficos Generales / En que Consiste el oficio de futbolista.
- II. inicios y trayectoria de la carrera de futbolista. Que Significa Ser Capitán de un equipo. Experiencia. ¿Cuándo entraste pensaste que serias capitán?, ¿Lo sabias? ¿Por qué?.
- III. Vínculos con el fútbol en general, organizaciones deportivas o clubes de fútbol.
- IV. El Camarín de fútbol, espacio íntimo de organización (identidad, significados, conflictos, funciones).
- V. El capitán dentro del campo de juego, sus funciones:  
(Observación, Liderazgo, Coordinación, Representación, Responsabilidades, Gestión de Confianza Grupal, Cohesión de grupo de trabajo)
- VI. Responsabilidades fuera del campo de juego. Relaciones con la organización deportiva que representa, con otros tipos de organizaciones y asociaciones. (SIFUP, ANFP, ANFA, etc.)
- VII. Relaciones con directivos, personal administrativo, y futbolistas de otros equipos.
- VIII. Algún Rol social que tenga con la Comunidad en general o con los futbolistas.  
Responsabilidad social de los futbolistas para con la comunidad.
- IX. Imagen que tiene la Sociedad del fútbol.
- X. Opinión de la contingencia política y social del país.

**ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN FORMAL DEL FÚTBOL EN CHILE.**



**Ilustración 3**

**Plantilla de organización de codificaciones.**

<b>FAMILIA DE CODIGOS</b>	<b>CODIGOS</b>
<b>Organización Formal:</b>	Organización formal del futbol chileno- Estructura Organizacional- Institución- Posición- Proceso - Sistema Interno- Sistema Externo.
<b>El Líder como Autoridad:</b>	Actividad de la Unidad- Autoridad Formal- Carácter de Líder- Líder- Proceso de Formación de la Unidad.
<b>Gestión de Intereses:</b>	Comunicación- el habla- Conflicto con Dirigentes- Conflicto- Conflicto con Otras Instancia Organizacionales- Conflicto de Intereses- Interacción cara a cara- Intereses Antagónicos- Intereses Comunes- Interese Objetivos- Intereses Manifiestos- Internalización- Relación Primaria- Relación Secundaria- Relación Secundaria con ANFP- Relación Secundaria con Dirigentes- Relación Secundaria con otras instancias Organizacionales- Tensión
<b>Cohesión:</b>	Cohesión- Comunidad- Confianza Generalizada- Confianza Institucional- Confianza Interpersonal- Equipo- Función de capitán- Función de Representación- Grupo- Identidad- Identidad Grupal y Colectiva- Resolución de Conflictos- Sentido Común- Sentido de Pertenencia- Sistema Interno- Unidad de Equipo.

**Ilustración 4**