UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

EL ENTRENADOR COMO SÍNTESIS DE LA RELACIÓN ENTRE FÚTBOL Y SOCIEDAD.

Una aproximación sociológica a la praxis social del entrenador amateur y profesional, a los procesos de enseñanza del fútbol en Chile y a las estructuras sociales que lo condicionan.

TESIS PARA OPTAR AL TÍTULO DE SOCIÓLOGO

PATRICIO CARVAJAL PAREDES

PROFESOR GUÍA RODRIGO FIGUEROA VALENZUELA

SANTIAGO DE CHILE
NOVIEMBRE 2013

ÍNDICE

Introducción 3

CAPÍTULO 1 MARCO TEÓRICO 7

Como Entender al Fútbol a través de las Nociones de Campo y Habitus 8

Praxis Social del Entrenador 9

CAPÍTULO 2 DISEÑO METODOLÓGICO 16

Universo y Muestra 16

Producción y Análisis de la Información 17

CAPÍTULO 3 EL ENTRENADOR DE FÚTBOL AMATEUR 21

La Observación: "Te Veo Bien… Vay de Titular Cabrito" 24

Liderazgo en la Cancha de Tierra: ¡A ver! ¿Quién es el Entrenador, Usted o Yo? 28

Coordinación: "Ya Muchachos, Vayan a Firmar" 36

Método y Pedagogía en el Fútbol de Barrio 40

CAPÍTULO 4 EL ENTRENADOR DE FÚTBOL PROFESIONAL 49

La Observación: El Automandato del Buen Ojo 51

El Liderazgo profesional: "Tener Dominio de Camarín" 55

La coordinación: Del "Hagámoslo Así No Más" al "Gerente Técnico". 59

Método y Pedagogía: De Cabrito Pichanguero a Profesional del Fútbol 63

CONCLUSIONES 73

BIBLIOGRAFÍA 83

Anexo 1 Fotografías Entrenador Amateur 89

Anexo 2 Fotografías Entrenador Profesional 92

Anexo 3 95

Anexo 4 96

INTRODUCCIÓN

"I deeply believe that soccer, in a certain way, reflects the culture of a country,"

Jürgen Klinsmann

En mi condición de futbolero, puedo decir que cuando cambié las pichangas de barrio por los entrenamientos regulares y la competencia formal en el fútbol escolar, apareció un referente que, en aquel tiempo, me interesó particularmente: El Entrenador de Fútbol. Este, orientó mi juego hacia un propósito específico, observó mis habilidades, me motivó a realizar mi labor con entusiasmo y nos organizó a mí y a mis compañeros para la conformación de algo que en el fútbol se denomina "un buen grupo". Recientemente, aquel interés en la figura del entrenador se potenció debido a un hito: la llegada de Marcelo Bielsa a la selección chilena en el año 2007. El rosarino, en su trabajo de cuatro años, evidenció que su función no se agotaba en lo estrictamente futbolístico, sino que existía una vinculación entre lo deportivo y las constantes referencias a la sociedad, a los contextos, a la cultura del futbolista y a las estructuras que lo construyeron como entrenador, lo que era expresado en su discurso y práctica. Esto, novedoso para mí, hizo plantearme algunas interrogantes: ¿Es el fútbol una actividad vinculada a las especificidades contextuales, sociales, culturales? Si así fuera, ¿Es aquella vinculación una determinante de la práctica generalizada del entrenador? Y para el caso de Chile, ¿Cuáles serían esas determinantes socioculturales? En este trabajo, se presenta una aproximación para la respuesta de esas preguntas, que desde la sociología, observa la función específica que desarrolla un entrenador de fútbol en Chile.

Algunos acercamientos a la tarea del entrenador han sido desarrollados desde la educación física y la psicología del deporte. Por ejemplo, la investigación del profesor de educación física Óscar Herrera et al (2013) se pregunta por las variables que inciden en la

toma de decisiones de un técnico antes y durante un partido de fútbol en Chile. Este acercamiento contempla situaciones futbolísticas hipotéticas a las que los entrenadores se ven enfrentados, como las expulsiones, la adecuación a sistemas tácticos del rival y la jerarquización de las prioridades del entrenamiento, que en Chile son el físico y la técnica según los resultados de este trabajo. Por otro lado, Marcelo Roffé (2002), destacado psicólogo deportivo, identifica al menos cinco elementos que interactúan con la práctica del entrenador: Liderazgo, Concentración y control de la presión, Autoconfianza para la toma de decisiones, Stress en la competencia y Ansiedad. Para cada uno de ellos elabora pautas sobre cómo operar. Tanto la educación física como la psicología del deporte han producido manuales para entrenadores, lo que si bien produce un valioso conocimiento al respecto, imprime una visión estática de estos procesos, estableciendo objetivamente las acciones determinantes del éxito. Sin ir más lejos, el propio manual FIFA para entrenadores de fútbol se ampara en estas lógicas, señala por ejemplo lo que es "un buen entrenador de fútbol" o lo que un entrenador "no debe hacer". En Chile, el Instituto Nacional del Fútbol, lugar exclusivo de formación de los entrenadores chilenos, también considera estos dos elementos, lo físico y lo psicológico. El entrenador se forma en Chile como un especialista en las ciencias físicas de la salud y del deporte para la elaboración de un plan de juego y requiere de psicología y didáctica para transmitirlo a sus futbolistas.

El entrenador de fútbol está inserto en el deporte y en su operación está en contacto con seres pensantes. Como tal, las aproximaciones desde la educación física y la psicología deportiva son pertinentes. No obstante, no son suficientes para responder mis preguntas iniciales, pues a lo largo de la historia, hemos visto que el fútbol y sus formas de jugarlo, no son ni únicas ni objetivadas. Más aún, se han modificado a la par que ocurren

transformaciones en los contextos sociales. En efecto, entrenadores de fútbol, a través de su labor, han canalizado aspectos estructurales y contextos específicos, como identidades culturales, barriales, étnicas, de clase, entre otras (Santa Cruz, 1991). Por lo tanto, considero necesario comprender la función exclusiva del entrenador y al fútbol en relación a los contextos donde desarrolla su actividad y para ello, elaboro una perspectiva sociológica complementaria a las visiones predominantes –y necesarias- de la educación física y la psicología del deporte en el campo.

En esta tesis deseo estudiar la figura del entrenador de fútbol para visibilizar la estrecha relación entre su actividad y el medio social que le rodea. La mirada que aquí propongo define al entrenador como un agente determinado por su medio y que moviliza los aspectos del mismo para liderar los procesos de enseñanza del fútbol y formación de un equipo. Desde esta perspectiva, el entrenador se ve influenciado por la cultura, transformaciones económicas, hechos políticos y sus vivencias en el barrio entre otras cosas. Así Director Técnico, Fútbol y Contexto constituyen una relación y es la misma la que está bajo estudio a través de esta tesis. El observar esta relación tiene diversas implicaciones para el estudio de la praxis social del entrenador y la sociología del deporte en general. Esto ocurre porque complementamos desde la sociología, otras visiones analíticas de dicha actividad, y pongo énfasis en aspectos no solamente individuales sino también en condicionantes estructurales derivadas de las características de la sociedad en la cual se encuentra inserta la praxis del entrenador. Entonces, esta tesis abre un camino para futuras investigaciones para ayudar a conocer de mejor forma cómo se produce el acto de enseñar el fútbol.

Dicho lo anterior, esta tesis se organiza en cinco secciones. El Capítulo Uno, es el marco teórico de observación a la práctica de un entrenador de fútbol, la que suponemos,

visibiliza elementos estructurales de cada contexto societal. El Capítulo Dos, es la metodología de la investigación, detalla la fase de terreno, el procesamiento y análisis de la información producida. El Capítulo Tres, es el análisis del oficio de nueve entrenadores amateur. El Capítulo Cuatro, es el análisis del oficio de nueve entrenadores profesionales. El Capítulo Cinco presenta las conclusiones y hallazgos principales del trabajo. Finalmente, quisiera agradecer a los entrenadores su disposición a ser parte de esta tesis. No he tenido la pretensión de llegar a ellos para saber si lo hacen mal o bien como entrenador de fútbol, sino para conocer el cómo se forja su trabajo, su praxis social, y saber si esta está condicionada por el medio social que le rodea. Por lo tanto, no es una tesis que enjuicia al entrenador y sus prácticas, sino más bien las visibiliza y las estudia más allá de los prejuicios y estereotipos con los cuales muchas veces se evalúa su actividad.

CAPÍTULO 1
MARCO TEÓRICO

En una conferencia de prensa, el entrenador de fútbol Marcelo Bielsa pareció definir en parte la relación entre las experiencias en el fútbol y la sociedad: "Uno vive y necesita jerarquizar virtudes, decir éstas son las virtudes que rescato en los demás y quisiera para mí, que respeto, que valoro. A mí el deporte me dio ese parámetro, yo aprendí por el deporte que la generosidad era mejor que la indiferencia, aprendí el valor de la significación del coraje, aprendí la importancia del esfuerzo y aprendí lo trascendente de la rebeldía. Son los tres o cuatro elementos con que yo después traté de orientar mi vida. No necesariamente tienen que ser estas virtudes las elegidas, pero sí es indispensable saber cuáles son aquellas alrededor de las que uno quiere vivir" (Marcelo Bielsa, citado por Román Iutch, 2011:35). El entrenador define la plataforma valórica sobre la cual produce sus prácticas cuando señala que el fútbol le enseñó virtudes que después él replicó en su vida; pero, ¿Son esas virtudes una producción específica del fútbol? es decir, ¿Es el fútbol una construcción autónoma con valores independientes del contexto social? O ¿Es el fútbol el que expresa determinadas virtudes y valores provenientes de los contextos societales específicos en los cuales se desarrolla? Para responder estas preguntas, examinaremos la relación entre el director técnico de fútbol y el entorno, o mejor dicho entre el mismo y la sociedad. Es aquella relación, la que es objeto de esta tesis en la medida que emerge como un hecho social.

En esta tesis, el marco teórico establece una aproximación preliminar para justificar una mirada sociológica al oficio de entrenador de fútbol. Más allá de aspectos psicológicos, por ejemplo, sostengo que en estas prácticas también se sintetizan elementos culturales, societales e institucionales de la sociedades en las cuales cualquier entrenador de fútbol se

desarrolla. La presentación de este marco teórico es como sigue. Primero, siguiendo al sociólogo francés Pierre Bourdieu, referiré a las ideas de campo y habitus para definir, desde un punto de vista sociológico, el fútbol como un sistema socialmente constituido y la praxis social del entrenador de fútbol, respectivamente. En segundo lugar, para conectar el carácter teórico de las definiciones anteriores con su dimensión empírica, me referiré a tres funciones del entrenador – observación, liderazgo y coordinación – y la síntesis de la misma a través de un método/pedagogía. En estas funciones asumo que es posible hallar las trazas de los determinantes socioestructurales de una sociedad que define el quehacer de un entrenador de fútbol.

Como Entender al Fútbol a través de las Nociones de Campo y Habitus

Bourdieu (1997:13) visualiza la sociedad como un sistema relacional de diferencias, en el que se desarrollan conjuntos de campos relacionados entre sí y que poseen sus propias reglas del juego (Bourdieu, 1995:229). Siguiendo tal definición, el fútbol, como un hecho social, puede ser entendido como uno de aquellos campos que producen sus propias reglas y que originan "estructuras de diferencias" (Bourdieu, 1997). Asumiendo la definición de campo, también se puede señalar que el fútbol es un *campo de fuerzas*, el que se impone a sus actores, y dentro del cual los agentes se enfrentan con medios y fines diferenciados, contribuyendo así, a su conservación o transformación (Bourdieu, 1995). El fútbol, entonces, es también una forma de distribución de poder o especies de capital, los que varían según lugares y momentos. Dado esto, el fútbol, como una estructura de diferencias, es un campo en donde se objetivan luchas y/o conflictos específicos que enfrentan visiones e intereses diversos, y esto, además, no acontece de manera independiente a la sociedad. Por lo tanto, cuando observamos a los actores del fútbol encontramos que sus prácticas no son ajenas al

entorno, sino que están condicionadas por las posibilidades del mismo. Existe entonces, una estrecha relación entre la praxis social de los agentes del fútbol y las estructuras sociales que condicionan tanto la producción como la transformación del campo futbolístico.

El concepto de habitus permite entender la relación entre las acciones de un entrenador de fútbol, el fútbol como un sistema social constituido de relaciones diferenciadas y la sociedad. El habitus es "un sistema de disposiciones durables y transferibles", que expresa "estructuras estructuradas predispuestas a funcionar como estructuras estructurantes" de la praxis social, las cuales además, "integran todas las experiencias pasadas y funcionan, en cada momento, como matriz estructurante de las percepciones, las apreciaciones y las acciones de los agentes" (Bourdieu 1972:178). El habitus es internalizado por sujetos y grupos, definiendo sus agencias sociales y esquemas prácticos de percepción (división del mundo en categorías, distinción entre lo adecuado e inadecuado; entre lo bello y lo feo; entre lo apropiado y lo inapropiado; entre el éxito y el fracaso). La acción del entrenador es un sistema de disposiciones/saberes que son reconocibles en el tiempo y transferibles hacia otros. En síntesis, se puede aprehender al fútbol como un espacio de relaciones objetivas en donde los agentes actúan de acuerdo a sus intereses y limitados por las fuerzas que conforman el campo. Allí, las prácticas y acciones de los entrenadores son formas de agencia social mediatizadas por un conjunto de reglas, movimientos y códigos que reproducen el fútbol como un hecho social.

Praxis Social del Entrenador

La praxis social de un entrenador se define como la multiplicidad de acciones que desarrolla para conseguir sus objetivos en un equipo de fútbol, desde la búsqueda del ganar a las formas en cómo se enseña el fútbol. Para desarrollarlas, pone en interacción habilidades

de observación, liderazgo y coordinación. La forma en que esto se produce es diferenciada. Para unos puede ser una praxis social marcada por el intuicionismo y en cambio para otros puede ser signada por el cientificismo. Por ejemplo, Wilkinson (1982) sostiene que un entrenador opera exclusivamente mediante la intuición, lo que conlleva una elevada subjetividad y poco valor científico. Del mismo modo, José Antonio Vallés también considera que los entrenadores "realizan cambios en el sistema, cambios en el posicionamiento, cambio de unos jugadores por otros con la única ayuda de su experiencia, olfato e intuición y todo ello con una copa del mundo, un clásico o un descenso de por medio" (2000, párr.4). Por otro lado, Luis Álamos (1988), entrenador de la selección chilena, Ballet Azul y Colo Colo 73' avalaba que en Europa la enseñanza del fútbol se desarrollaba en base al cientificismo gracias a la imbricación entre cultura y deporte en aquellas sociedades. En esta tesis planteo que se pueden hallar estas perspectivas en las praxis social del entrenador pero que ellas están relacionadas a los contextos sociales y culturales en donde se produce la acción del entrenador. El mismo Luis Álamos atribuyó concepciones intuitivas y científicas sobre el fútbol, a Sudamérica y a Europa respectivamente. Es decir, las visiones y discursos sobre el fútbol, expresado en las acciones de los entrenadores, es un efecto de las sociedades. Por tanto, la praxis social del entrenador es un hecho sociológico que deja en evidencia la relación entre la individualidad del entrenador y la sociedad que lo cobija.

La praxis social del entrenador de fútbol puede ser asociada a tres funciones: observación, liderazgo y coordinación. Según Anguera (1991) la observación es un proceso de percepción, interpretación y registro sistemático de comportamientos perceptibles y objetivables. Franks y Miller (1986) constatan que a través de la observación, los entrenadores de fútbol, aquellos más experimentados y de nivel internacional, apenas

retienen el 30% de los elementos que más han influido en el resultado del juego. Dado esto, las técnicas de observación en el fútbol han evolucionado, apoyándose en el desarrollo de la tecnología. Revisando en la experiencia de famosos entrenadores de fútbol se puede decir que la observación en el fútbol es socialmente construida y estructurada. Por ejemplo Alex Ferguson, 25 años entrenando al Manchester United, dice que "los jugadores de hoy no se parecen a los de hace 25 años. Mentalmente, no son igual de fuertes que antes porque se han criado en un entorno más fácil. Les encanta pensar que vienen de la clase obrera, pero no es la clase obrera que yo conocí" (Beaugé, 2009). El entrenador observa a su jugador como un producto de la sociedad. Constata que mirando a sus jugadores puede advertir los cambios en la sociedad, en este caso que ha pasado desde ser una sociedad industrial a una sociedad de servicios, lo que él cataloga como un "entorno más fácil". La práctica de la observación también depende del lugar donde se observa. Alex Ferguson ejemplifica esta condición. Él sostiene que la observación en el fútbol es vital pero que al involucrarse demasiado con el plantel se dejan de ver muchas cosas. Él advierte que es necesario observar desde una posición más distante, lo que contribuye para tener mayor información. El pensamiento de Ferguson no es espontáneo ni antojadizo, es una muestra de cómo él ha construido un método de observación y su experiencia le dice que desde la lejanía con relación a lo observado (un jugador, el equipo, el entrenamiento) se observa más y mejor. Sobre aquel proceso de construcción, Christensen (2009) señala que los entrenadores utilizan su sentido práctico, a través de su experiencia, para reconocer patrones de movimiento entre los jugadores o el talento. En efecto, parece ser que los entrenadores actúan como "árbitros del gusto, un gusto entrenado, que se configura socialmente en el fútbol" (2009:365). En el campo del fútbol, la observación se sintetiza en poseer un *buen ojo* o una educada capacidad para mirar los elementos del juego y de un equipo. Dicha capacidad no es ni completamente objetiva ni

completamente individual, es una configuración social referida al contexto societal específico donde se sitúa el entrenador observador.

El liderazgo de un entrenador de fútbol es la segunda función que abordo en esta tesis. El liderazgo se define como la capacidad de ciertas personas para influir en el comportamiento de los individuos y de los grupos para conseguir objetivos (González, 1997). El liderazgo se examina a través de dos dimensiones. Primero, siguiendo a Weber (2008:170), el liderazgo se basa en la autoridad, la cual es entendida como la *probabilidad de encontrar obediencia dentro de un grupo determinado para mandatos específicos (o toda clase de mandatos)"* (2008:170). El entrenador de fútbol es la expresión de una determinada forma de autoridad sobre los jugadores y la organización que lidera. Segundo, el liderazgo es también legitimidad y siguiendo a Weber encontramos tres formas de la misma definidas como tipos ideales[1]. El primer tipo ideal es el legal-racional, que se define por "la creencia en la legalidad de las ordenaciones estatuidas y de los derechos de mando de los llamados por esas ordenaciones a ejercer la autoridad" (2008:172). El segundo tipo ideal es el tradicional, que se define como "la creencia cotidiana en la santidad de las tradiciones inmemoriales y la legitimidad de los señalados por esa tradición para ejercer la autoridad" (2008:172). Y el tercer tipo ideal de legitimación es su relación con el carisma que es "la devoción de los seguidores hacia el carácter excepcional, santo, ejemplar o heroico de los líderes, así como hacia el orden normativo sancionado por ellos" (2008:172). Siguiendo estas distinciones, referiré al liderazgo del entrenador de fútbol como una forma de ejercer autoridad y dominación sobre su grupo de jugadores, cuerpo técnico y equipo de apoyo. En

[1] Los tipos ideales de Max Weber expresan en sí la unidad más consecuente de una adecuación de sentido lo más plena posible; siendo por eso mismo tan poco frecuente en la realidad (en la forma pura absolutamente ideal del tipo). (Weber, 1974: 17)

esta tesis, asumo que el liderazgo es una función asociada a un sistema socialmente constituido y que se ve influenciada por los espacios sociales que cobijan al fútbol. En síntesis, el liderazgo en un entrenador y la estructura de autoridad que lo sustenta depende de factores individuales, históricos, institucionales y territoriales.

La tercera función de la praxis social del entrenador que analizo es la coordinación. Schein (1988) indica que la coordinación es la "conducción de las actividades de un cierto número de personas que intentan conseguir una finalidad y un objetivo común explícito, en base a la división de funciones, trabajo y mediante la jerarquización de la autoridad y responsabilidad" (1982:12). El entrenador de fútbol lidera la coordinación al interior de una organización compleja como es un equipo de fútbol. Mayntz (1980) define una organización compleja como formaciones sociales articuladas y con un conjunto precisable de miembros, que poseen una diferenciación interna de funciones orientadas hacia fines y objetivos específicos. La coordinación, contempla la definición de una planificación de la organización. Según Forteza (1994) esto depende de factores como los conocimientos generales del entrenador sobre deporte, las concepciones educativas didácticas y la forma de solucionar conflictos. La coordinación, en un equipo profesional por ejemplo, se pone a prueba diariamente en el entrenamiento, el que Verjoshansky (1990) define como una tarea compleja y contextualizada ya que se define en función de los "valores, concepciones e ideas" y además, es un proceso vertiginoso y cambiante, donde planificar es "buscarle sentido a lo que se hace" (1990:34). La coordinación tiene desarrollos diferenciados si consideramos el fútbol amateur y profesional. En el fútbol amateur estos procesos son más bien intuitivos y tradicionales mientras en el profesional son racionales y modernizados. Además, el acervo socio cultural del entrenador también determina como él pone en relación recursos tangibles

e intangibles de un equipo de fútbol. En síntesis, la coordinación es la tarea que pone en juego todos los elementos del club para la consecución de los objetivos y la misma tanto en sus formas como sentido, está condicionada por el entorno.

Las tres funciones anteriores sintetizan lo que denominamos el método de un entrenador y su correspondiente pedagogía. Etimológicamente la Real Academia Española (2001) define el método como el camino o procedimiento hacia algo. El método puede ser dividido en dos campos interactivos: el epistemológico y el didáctico. El primero se centra en hallar la estrategia para explicar la realidad, de manera heurística y reflexiva. El segundo trata de enseñar la verdad o exponer el conocimiento adquirido sobre el mundo (o una parte de él) con el fin de comunicarlo y hacerlo extensivo. La existencia del método supone el ejercicio de una práctica pedagógica, es decir de un acto de enseñanza o un conjunto de acciones educativas que permiten la producción y reproducción de aquello que es objeto de estas tareas (Bernstein, 1998). Siguiendo estas definiciones, el método es la praxis organizada del entrenador de fútbol resumida en su propio *librito* de *cómo se hacen las cosas*. El método es un sistema de distinciones y relaciones que implica poner en orden o secuencia las actividades y procesos en un equipo de fútbol. El método organiza las formas de entrenar, el orden y contenido de los ejercicios, el grado de la intensidad de los entrenamientos, los momentos de estudio y observación de los rivales. El método contiene un discurso que se despliega mediante una específica pedagogía hacía los jugadores. El discurso expresa gustos o preferencias del entrenador acerca de lo que debe ser el fútbol. El gusto está construido socialmente y pertenece a un orden abstracto que conforma los criterios y disposiciones hacia las cosas (Bourdieu, 1988). En el gusto podemos encontrar "relaciones diferentes e incluso antagónicas con la cultura, de los agentes sociales y ver las condiciones en que se ha

adquirido su capital cultural" (Bourdieu, 1988:10). En ese contexto podemos situar las formas de jugar o practicar el fútbol, que se desarrollan a través del método, y que expresan un gusto en el sentido dado por Pierre Bourdieu. El *Catenaccio* Italiano y el *Jogo Bonito* Brasileño han obtenido títulos mundiales, expresan identidades sociales y acervos culturales. En Argentina, el Bilardismo o el Menottismo parecen expresar lo mismo. Mientras el primero nace en Mar del Plata en la época de gloria de Estudiantes que define un estilo pragmático, el segundo surge en el club Huracán por el año 73' y expresa un fútbol idealista y de juego vistoso. Roberto Di Giano (2006) definió este segundo modo de ver el fútbol como un proyecto futbolístico enlazado al proyecto nacional y popular del peronismo. Como anécdota ambos modelos lograron llegar al pináculo del fútbol mundial y ser campeones del mundo el 78' y el 86' respectivamente. En síntesis cada entrenador parece disponer de su propio manual o *librito,* un método que expresa específicas didácticas o estilos de enseñanza, es decir una forma pedagógica, estructurada por contextos sociales y culturales. En efecto, parafraseando a Eduardo Galeano (2012) podemos decir que la expresión "dime como juegas y te diré quién te enseñó a jugar al fútbol" sintetiza este hecho, a la vez que el fútbol vehiculiza culturas futbolísticas en donde se vinculan y mezclan observación, liderazgo y coordinación.

CAPÍTULO 2
DISEÑO METODOLÓGICO

La investigación se desarrolló a través de un enfoque cualitativo fenomenológico para "Identificar los elementos socioculturales que articulan la relación entre el fútbol y la sociedad en Chile y que condicionan la praxis social de los entrenadores". Bajo esta perspectiva, se profundizó en los aspectos subjetivos e intersubjetivos de las formas de enseñar el fútbol y del rol de los entrenadores en el mismo, como también su vínculo con las estructuras sociales.

La pertinencia del enfoque cualitativo se explica ante la necesidad de adentrarse en la historia y trayectoria de los sujetos que se entrevistaron, dado que el carácter estructural de esta investigación viene dado por la posibilidad de establecer un vínculo estrecho con el contexto en el que se desempeñaron los agentes y más específicamente las condiciones sociales bajo las cuales desarrollaron su actividad no sólo como entrenadores, sino también como sujetos sociales. Taylor y Bogdan (1994) señalan que lo que la gente dice y hace es producto del modo en que define su mundo. Y que la tarea es aprehender ese proceso de interpretación desde un enfoque cualitativo. La búsqueda de significados, códigos y símbolos son parte de la tarea fundamental para establecer el vínculo entre el nivel micro y macro y poder acceder a la complejidad que subyace a este fenómeno social cultural e histórico que es el fútbol y su reproducción a través de la sociedad.

Universo y Muestra

El universo de la investigación, fueron todos los entrenadores de fútbol amateur y profesional del país, que se encontraran o no en actividad en un equipo de fútbol

institucionalizado. La muestra se construyó en base a 2 sub muestras según los entrenadores fueran del ámbito amateur o profesional. La primera sub muestra incluye a entrenadores del fútbol amateur en ejercicio en la Región Metropolitana. En Chile los clubes amateur son los que participan competitivamente bajo la orgánica institucional de la Asociación Nacional de Fútbol Amateur (ANFA) o de Asociaciones Municipales de fútbol o ligas independientes. La segunda sub muestra incluye entrenadores del fútbol profesional en Chile, ubicables en las Regiones Metropolitana (RM), de Coquimbo (IV), de Valparaíso (V) y O'Higgins (VI), que se encontraban o no dirigiendo al momento del contacto. El fútbol profesional en Chile está organizado por la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP). El método de selección de los entrenadores fue el llamado mecanismo 'Bola de Nieve' y redes sociales. Este proceso contempló un trabajo de campo que consistió en ir a los mismos clubes a contactar a los entrenadores durante 6 meses, desde Abril del 2012 hasta Septiembre del mismo año. Por ejemplo, en el caso de los entrenadores del fútbol amateur, el trabajo fue dirigirse a las sedes de los clubes y para el caso de los profesionales contactarse con el encargado de comunicaciones de sus instituciones. La muestra final se construyó con nueve entrenadores amateur y ocho entrenadores profesionales y un Preparador Físico con experiencia en dirección técnica de cadetes. Una muestra total de 18 entrevistados. (Ver Tabla 1 y 2).

Producción y Análisis de la Información

La técnica de producción de información que se utilizó fue la Entrevista en Profundidad, que apuntó principalmente a comprender la subjetividad del entrevistado y su visión individual. La entrevista en profundidad se desarrolló como "un encuentro cara a cara entre el investigador y los informantes, encuentro dirigido hacia la comprensión de las

perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras" (Taylor & Bodgan, 1994:101). Esta entrevista se distingue porque no existe una pauta estructurada de preguntas sino más bien se establecen temáticas orientadoras que guían la conversación y que responden a lo que se intenta develar. (Ver Anexo 3)

El análisis de las entrevistas se realizó mediante *Análisis de Contenido*, el que siguiendo a Piñuel (2002) se entendió como "el conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados. Siguiendo a Pérez (1994) en este proceso de análisis se desarrollaron tres tareas básicas. 1) Codificación, que consistió en seleccionar, simplificar, focalizar, abstraer y transformar los datos registrados. 2) Categorización, que aludió a ordenar y clasificar los códigos en estructuras de significación más generales, de modo que cada categoría representa un conjunto o clase de significados y 3) Interpretación, la que supuso integrar, relacionar y establecer conexiones entre las diferentes categorías, así como posibles comparaciones.

A continuación se describen los pasos que se llevaron a cabo en el desarrollo de la investigación. Primero, se desarrolló el trabajo de terreno y la aplicación de las entrevistas según la pauta temática previamente definida en función de elementos teóricos. El contacto con los entrevistados se realizó de manera distinta ya sea a través de llamados telefónicos o visita a los lugares de entrenamiento. En segundo lugar, se procedió al análisis de contenido de las entrevistas y la identificación de hallazgos. Y en tercer lugar, se dio comienzo a la redacción de este documento. La Tabla 1 detalla la muestra de entrenadores amateur, su club y el lugar físico de la entrevista. La tabla 2, detalla la muestra de entrenadores profesionales,

su trayectoria y el lugar de entrevista. En esta tesis se conocerán los nombres de los entrevistados tal como se acordó en el consentimiento informado, debido a que esta investigación no realiza juicios sobre el trabajo de los entrenadores y no los define valóricamente como buenos o malos. Más bien, esta investigación pretende dar cuenta de los factores que inciden en cómo se construye cognitivamente un entrenador que se desempeña en Chile. En el anexo 1 y 2 se podrá encontrar material visual producido mediante el trabajo de campo.

Tabla 1

Entrenadores Amateurs Entrevistados

Pablo	Unión San Luis, La Florida	Sede Unión San Luis, La Florida
Adolfo	Merryland, Puente Alto	Casa Entrevistado. Puente Alto
Manuel	Unión Santa Amalia, La Florida	Parque Almagro, Santiago.
Cristian	Defensor Errázuriz (ANFA), Equipo Municipal de Cerrillos, Colo Colo Lo Errázuriz (ANFA). Cerrillos.	Estadio Municipal de Cerrillos
Jaime	Escuela Bam Bam Zamorano. La Legua.	Sede Club, Población Legua Emergencia.
José	Nueva Juventud de San Ramón (ANFA), Escuela de fútbol municipalidad de Colina.	Municipalidad de Colina.
Juan Pablo	Programa Fútbol Callejero	Hospedería para personas en situación de calle, La Florida.
René	Escuela Social y deportiva "Colo Colo José María Caro". Población José María Caro. Lo Espejo.	Sede asociación amateur Población José María Caro.
David	Escuela de fútbol Cobresal. La Pintana.	Cancha sector La Platina. La Pintana.

Tabla 2 Entrenadores Profesionales Entrevistados		
Alberto Schenfeld	Deportes Ovalle	Hotel Los Nogales. (Concentración Deportes Ovalle)
Hugo Monardes	Santiago Morning	Complejo Peñalolén. (Entrenamiento Juveniles Santiago Morning).
Hernán Godoy	Audax Italiano, Naval, Trasandino, Ñublense, San Luis, D. Concepción, Fernández Vial, Regional Atacama, Puerto Montt, Arica, Antogafasta, Inca de New York, Santiago Wanderers, Comunicaciones (Guatemala), Melipilla, Santa Cruz, San Felipe, Santiago Morning, Mitra Kukar (Indonesia), Unión Quilpué, San Antonio Unido, San Marcos de Arica	Casa hija. Quinta Normal.
Gustavo Benítez	Cerro Corá (Paraguay), Olimpia de Paraguay, Colo Colo, Racing de Santander (España) Rayo Vallecano (España), Cobreloa, Palestino.	Café Vitacura
Eduardo Berizzo	Estudiantes de la Plata (Argentina), Selección Chilena (ayudante técnico), O´higgins de Rancagua	Complejo Deportivo La Gamboína. Rancagua
Leonardo Véliz	Everton, Santiago Wanderers, Unión Española, Selección Chilena sub 17, Selección chilena sub 20, Selección Olímpica, Sporting de Lisbola (Área formativa, Portugal), Colo Colo (Área formativa).	Hotel Crowne Plaza
Fernando Díaz	Liga de Quito, Deportes Puerto Montt, Universidad de Concepción, Cobreloa, Unión Española, Cobresal, Deportes Antofagasta, Ñublense, Universidad Católica, Santiago Morning	Cine Hoyts La Reina
Javier Aravena	Preparador Físico Cadetes Universidad de Chile	Campus Juan Gómez Millas, Universidad de Chile.
Raúl Toro	Deportes Colchagua, Rangers de Talca, Unión San Felipe, Coquimbo Unido, Audax Italiano, Cobreloa, Curicó Unido, Unión La Calera.	Estadio Nicolás Chahuán, La Calera.

CAPÍTULO 3
EL ENTRENADOR DE FÚTBOL AMATEUR

En la primera narración de historias del fútbol, una película ícono acerca del fútbol chileno, su realizador representa el fútbol barrial alrededor de 3 actores principales, el talentoso, el dirigente, y el entrenador. La figura del entrenador queda relegada rápidamente a un segundo lugar, a un hecho subalterno, prisionero entre los egos de las estrellas y el poder del dirigente. Tal representación no es casual, en efecto, en la literatura sobre el fútbol chileno, no hay ningún antecedente asociado al entrenador de barrio. Una anomalía en la comprensión y la narración del fútbol. Este capítulo se adentra en tal realidad y tiene como hipótesis de trabajo, que el discurso de los entrenadores del fútbol barrial está influenciado por el meta-relato de cómo se construye la sociedad chilena. En lo que sigue desarrollo una observación de esta hipótesis a través del análisis de nueve entrevistas realizadas a entrenadores del fútbol amateur. A través de este análisis, esta investigación busca conocer las condicionantes sociales que van articulando los modos de enseñanza del fútbol a través del entrenador barrial. La operacionalización de esta observación la realizo por medio de tres dimensiones: la observación, el liderazgo y la coordinación. El capítulo termina con la síntesis final de estas dimensiones en la idea del método y de la pedagogía como la forma en que se enseña el fútbol en el barrio y que responde básicamente a los hallazgos del trabajo.

Todo parte en la calle, en un espacio delimitado por las cunetas, por la pared de la vecina, por un peladero lleno de piedras con dos añejos y oxidados arcos. A veces sólo hay una referencia, un poste, y un par de arcos formados con piedras. Lleno de carencias el fútbol de barrio emerge en espacios diversos y *"…depende de los que lleguen, del porte de la cancha, del calor, del frio, de la poza de agua, el tamaño del arco. A veces jugamos con*

arcos chiquititos y sin arqueros, pero el gol no puede ser de fuera del área…" (JP Morales, Fútbol Callejero). Así empieza el fútbol chileno, allí se forjan los primeros vínculos, se suceden las primeras emociones y los primeros asombros, se pelea también y se aprenden los códigos, algo que ha sido vivido de generación en generación, así se comienza a forjar el camarín del fútbol chileno, este es su acto de iniciación.

El camarín del fútbol barrial es una expresión de las relaciones sociales barriales, es entonces el habitus que se expresa mediante una cultura, un conjunto de valores, normas, prácticas y símbolos adquiridos y compartidos por una pluralidad de personas (Bourdieu, 1984). Este habitus ha sido moldeado por estructuras sociales y presenta además de la propia historicidad específica, agentes únicos. Adolfo, entrenador en la comuna de Puente Alto, define la internalización de este proceso como tener camarín, tener calle, conocer los códigos: *"…Claro, pero es necesario tener escuela, es como cuando a uno le dicen "tení calle", acá es tener camarín, te las sabí todas y ocupai las que sabí y las otras te las sabí igual. Si yo quiero ser bueno, tengo que conocer lo malo y esto es lo mismo. Conozco muchos gallos que no tienen camarín y son como "fifí", uno se da cuenta al tiro porque le compran al cabro chico unas canilleras grandes y un par de medias gruesas, para que no le peguen, pero el fútbol es un deporte de contacto. Pero así uno se da cuenta de las cosas sólo observando…".* En síntesis, el camarín en el fútbol amateur no es sólo un espacio físico, precario por cierto en muchas canchas, sino también una forma que sumariza la experiencia futbolera interiorizada en el cuerpo, el *haber vivido* las situaciones y la identidad barrial. Estas prácticas son acumulables y reproducibles en el tiempo; un habitus y una memoria que relacionan barrio y fútbol.

Las relaciones sociales en el camarín están definidas y mediadas por roles, que además se reproducen a medida que transcurre la historia del club. La definición de los roles, entrenador, dirigente o futbolista, opera con singularidad. Se puede decir que ellos son hereditarios, que se traspasan de generación en generación a través de los linajes familiares (Bourdieu y Passeron, 1964). Por ejemplo, en el club Unión Colón de la población Colón Oriente, jugadores que poseen apellidos como Quiroga, Lillo o Muñoz son parte de la misma familia que ha contribuido históricamente a la construcción del club. Cuando compartimos en estos clubes escuchamos de los más viejos referirse a la historia del club y sus jugadores con frases como "era extraordinario pa la pelota", "todos pegaban", "Yo conocí a tu papá", "Tu abuelo fundó este club" o "Yo jugué con él". La internalización de los roles y sus narraciones es temprana y comienza en las llamadas "series infantiles".

El camarín es simbología y ritual asociado a cada uno de los actos o interacciones al interior de un equipo. El más evidente y significativo es el uso compartido de las camisetas y la economía de su distribución, que es organizada por el entrenador. Los ritos permiten la reproducción de la memoria social del club. Los miembros del club y el entrenador la conocen y son parte activa de su reproducción. A través de esto, los miembros del club también interactúan con el tejido social del deporte barrial, una expresión de lo social y lo político. Otro aspecto de esta simbología son los lazos de amistad que se construyen alrededor del futbol. La amistad y la convivencia del grupo son determinantes para la acción de un entrenador en el fútbol amateur. Christian, entrenador amateur en la comuna de Cerrillos, nos dice que: *"si no tienes un equipo o conjunto estable de amistad no vas a llegar a ningún lado. Todos tienen que ser amigos, amigos con el técnico (…) tienen que ser todos amigos. Si se puede tirar alguna talla en un momento se tira pero siempre con el respeto, pero tienen*

que ser un conjunto de amistades y eso es lo que se puede promover y lo que tiene que servir...".

La Observación: "Te Veo Bien… Vay de Titular Cabrito"

Una vieja anécdota de Carlos Salvador Bilardo, seleccionador argentino en los mundiales de 1986 y 1990, y campeón del mundo el año 1986, nos lleva a la primera dimensión del oficio del entrenador que queremos conocer. En preparación del seleccionado argentino al mundial de Italia, Bilardo estaba siendo entrevistado por un periodista, mientras el grupo de jugadores trotaba alrededor de la cancha. Mientras se desarrollaba la conversación, Bilardo le preguntó al periodista deportivo: -¿qué observa? El periodista le respondió que no veía nada especial. Bilardo le sugirió que allí había una familia, una familia que necesitaba estar unida, trabajar juntos, pasar miles y miles de minutos juntos para lograr su objetivo. La anécdota nos muestra la peculiar forma en que el entrenador observa entornos y contextos. Esta capacidad la asumimos como un producto más sociológico que psicológico, y que está enraizado en estructuras sociales y formas culturales. En los siguientes párrafos relato cómo esto queda en evidencia en el mundo del fútbol barrial.

En el oficio del entrenador, observar es una tarea constante y supone poner en relación diversos hechos vinculados a jugadores y a todo lo que rodea al fútbol. Adolfo dice que *"…la observación en el fútbol es fundamental, en todo nivel de cosas, desde el camarín, desde el jugador, desde la cancha, desde el público que está, desde el árbitro, todo, todo. Uno tiene que observar todas esas cosas y mantener la calma, para ser asertivo en las decisiones, sino soy malo y te reconocen que soy malo. Cosa que por el ego muchos no lo reconocen, se van en puras explicaciones…".* La cita anterior permite codificar algunos aspectos de la observación. Por ejemplo, la observación se vincula al saber tomar decisiones, a controlar

emociones, personalidades, y la obtención de legitimidad. Los focos donde el Director Técnico fija su mirada expresa lo que para él es importante observar, en lo que el agente aprendió que era relevante. Por ejemplo, acentuar la observación en un elemento específico, tal como la imagen y estética del equipo. *"…Yo como entrenador, cual es mi argumento, que con un equipo bien presentado, luciendo hasta los colores del equipo puede ser intimidante para el contrario. Hasta ese nivel de persuasión, y uno como entrenador se encuentra con esos problemas…"*.

La observación es una acción socialmente construida y estructurada, que vincula agente y entorno (Berger y Luckmann, 1967). Por lo tanto, se puede decir que las decisiones del entrenador dependen de las formas de "procesamiento de la información" que provienen de sus espacios de acción. El entrenador, a través de su mirada, busca atributos tangibles e intangibles en los jugadores y en sus contextos. Por ejemplo asocia actitud con vulnerabilidad social, relaciones sociales con fraternidad, compromiso con memoria, etc. Estos elementos son también construcciones sociohistóricas y simbólicas que pasan de generación en generación.

En lo amateur, muchos entrenadores observan las reales motivaciones tras sus jugadores, especialmente aquellos que destacan en el juego. Adolfo, detalla esta acción al decir que *"…hay que ser muy observador en el niño que se está destacando, el proceso de cada uno y ver si lo hacen porque quieren ser más que los demás, para que los demás lo admiren o quieren progresar porque son diferentes…"*. La observación de los elementos motivacionales del futbolista para destacarse otorga al entrenador un sustento para la distinción, desde la cual se definen aspectos tales como la proyección de un jugador. Don José, entrenador amateur de la comuna de San Ramón y en una escuelita de fútbol en Colina

resume esta idea: *"…Uno se fija en los que tienen mayor proyección, el jugador mejor dotado técnicamente y físicamente, a ellos apuntar como referentes para el resto, hacerlos partícipes como referentes para el resto, eso por una parte, pero también fijarse en los que vienen disminuidos en esos aspectos, para tratar de nivelarlos con el resto…"*. En síntesis, emerge aquí una primera cualidad, específica para el entrenador amateur, asociar la observación con el acto de la distinción y la clasificación. Aquí conocer el grupo significa distinguir sus componentes, sus virtudes y sus limitaciones.

En segundo lugar, la observación en el fútbol amateur tiene al parecer un objetivo específico, que es identificar bolsones de resiliencia (Fergusson y Lynksey, 1996), entre los jugadores. Este *mirar* no es trivial, apunta específicamente a encontrar jugadores que puedan superarse a sí mismos, que puedan "mojar la camiseta" y en ese acto ir más allá de sus propias condiciones, evitando el fracaso, o reponiéndose después del mismo. El entrenador también busca el convencimiento en cada uno de sus jugadores para superar los obstáculos, sin pensar en la derrota. Manuel, entrenador de un club amateur de la comuna de La Florida, expresa esta visión en la siguiente forma *"…O sea, qué es lo que observo de un jugador los días que me toca verlo es entrega, capacidad, técnica y solidaridad. Puedo tener jugadores muy buenos pa la pelota pero si no son solidarios con el equipo, si juegan para ellos solos no sirve, muchas veces sirve un jugador que no es tan talentoso pero que tenga más entrega y solidaridad…"*. En esta sentencia, el entrenador otorga diferente valor a los distintos atributos de un jugador, relegando en importancia al talento de un jugador al espíritu solidario que pueda demostrar en el campo de juego.

Otra dimensión que emerge desde el relato de los entrenadores es el énfasis en buscar/observar la idea de grupo/fortaleza. Un elemento que puede parecer repetitivo, pero que es fundamental para entender el oficio del entrenador. David, un joven entrenador de la escuelita de Cobresal en la comuna de La Pintana, entrega una linda metáfora para definir la búsqueda de este aspecto. Él plantea básicamente que al observar al grupo mide la temperatura del mismo. Así, las relaciones sociales en un equipo de fútbol son definidas en función de un termostato del vínculo social. Tal mecanismo identifica procesos, hechos y actitudes. Como dice David (observo) *"…antes del entrenamiento, en la forma como llega, si se expresa bien con los compañeros, si hay fiato de equipo… porque el entrenamiento parte del camarín hacia la cancha y ahí te vas dando cuenta, por darte un ejemplo hay un central y un lateral, y si no hay ese roce de compañerismo no le vas a dar el pase para que la saque y eso te va a generar una ocasión en contra, por eso me fijo harto en el compañerismo. Y después en el entrenamiento, como anda la persona, bien físicamente o sicológicamente…".* La visualización de este aspecto en un equipo de fútbol barrial implica que el entrenador está atento a la atmósfera del grupo, ya sea después de un triunfo o una derrota, al lenguaje del cuerpo de sus jugadores y a la comunicación entre los mismos. Desde un punto de vista sociológico estos aspectos no son sólo individuales o atemporales, sino que tienen su propia historicidad. En efecto, la idea de grupo en el barrio depende de cosas como "la buena semana" o la fortaleza del tejido social barrial. La vida del fútbol barrial es al mismo tiempo la proyección de la vida semanal, de los conflictos que cada miembro del equipo vive a través de las estructuras sociales, y del estado del capital social barrial. De hecho uno de los indicadores más importantes del estado del tejido social barrial es la asistencia a la sede del club deportivo. Si la sede está llena de niños, jóvenes y adultos, jugando ping-pong o pool, el tejido se fortalece, si no hay nada, el barrio está muriendo de a

poco. El entrenador es clave en la observación de todos estos procesos, porque de eso depende su éxito y no sólo en lo que dice al triunfo, sino también en tener en lo más alto la motivación del grupo.

La observación también vincula lo individual con lo social. David por ejemplo dice *"…Siempre es bueno estar ahí para saber cómo llega la persona, si llega de mal humor, si llega de mala forma conversas con él y tratas de subirle el ánimo y cosas así para que funcione. Partes por ahí de cómo subirle el ánimo a la persona…".* Al mismo tiempo, los entrenadores del fútbol barrial observan el entorno en el cual desarrollan sus actividades y aprenden a relacionarse con las mismas. Gran parte del fútbol barrial se desarrolla en entornos vulnerables y espacios que conviven con la pobreza, la drogadicción y el alcoholismo. Al tomar nota de estas características, los entrenadores desarrollan estrategias para relacionarse con estos contextos y proponer opciones a las prácticas sociales relacionadas a la vulnerabilidad. Así lo hace René, quien luego de años de observar como en la población José María Caro en Lo Espejo la reunión en las esquinas era un evento regular a ciertas horas del día, decidió promover una escuela social de fútbol justo a la hora en que las esquinas empiezan a florecer. *"…esto le sirve mucho en la edad de los 8 hasta los 15 años, para salir de las drogas y todo eso, el fútbol les ayuda mucho a ellos. Aquí sobre todo porque trabajamos de noche, de 8 a 9 y media, entonces ya es un horario que los tenemos ocupados, que es la hora pick donde se juntan y se empiezan a ir por el camino malo, aquí los niños llegan cansados a la casa a puro bañarse para ir mañana al colegio…".*

Liderazgo en la Cancha de Tierra: ¡A ver! ¿Quién es el Entrenador, Usted o Yo?

Cuando Marcelo Bielsa comenzaba su carrera como entrenador en la Universidad de Buenos Aires, el entonces capitán y figura del equipo Eloy del Val, que lo superaba

notoriamente en contextura física, no estuvo de acuerdo con su manera tan exigente de trabajar, excesiva según él, para un equipo universitario. Un día llegando a las escalinatas del vestuario, el entrenador se quitó el reloj y el saco que tenía puesto y se lo entregó a quien tenía a su lado. "Arreglemos esto como caballeros señor Del Val", dijo Bielsa. En aquella acción, observamos con el Rosarino defiende su posición de líder frente al grupo y se enfrenta a quien le amenaza. Significó una operación que manifestó un aspecto del liderazgo que desarrollaría Marcelo Bielsa en ese equipo y a lo largo de toda su carrera.

El liderazgo es uno de los principales componentes tanto en el fútbol como en el oficio del entrenador en particular. La función del liderazgo en el fútbol está asociada a facilitar la interacción entre habilidades, personalidades y diversos elementos institucionales o contextuales que convergen en el desarrollo de un equipo. En términos sociológicos, el liderazgo supone un proceso comunicación que opera en distintos niveles y cuyo objetivo es orientar a los equipos hacia la búsqueda del triunfo (Chelladurai, 1993). Desde la perspectiva de esta tesis, se presenta como hipótesis que el liderazgo, las formas en que se desarrolla y ejerce en el fútbol amateur, responden a estructuras culturales y societales, en las cuales está incrustada la enseñanza del fútbol a nivel barrial. En lo que sigue buscamos encontrar a través de las narraciones de los entrenadores referencias para dimensionar la sustentabilidad de esta hipótesis de trabajo.

La forma en que los entrenadores actúan está marcada por las acciones de sus jugadores. La indisciplina, los conflictos y los cuestionamientos a las ideas del entrenador son los hechos que ponen a prueba el carácter del entrenador y su liderazgo. Aquí emerge lo que algunos entrenadores establecen como el saber "*de qué está hecho*", cosa que los jugadores leen y reconocen fácilmente. Adolfo nos dice *"…es que son todos entrenadores,*

estay jugando el partido y en el entretiempo va el presidente, el secretario, el delegado, y dice "oye, porque no poni al Juanito de puntero lo tení ahí está retrasado, y este otro no es enganche como lo tení ahí", y bueno, ¿quién es el entrenador?, ¿tú o yo? porque si me dejo doblar la mano, mejor me voy, que es lo que hizo don Bielsa, exactamente lo que te estoy describiendo, y estamos hablando de una cosa amateur, eso ocurre igual que arriba, exactamente lo mismo…". El liderazgo del entrenador de barrio está expuesto, brutalmente, a las distintas voces que hablan sobre el fútbol. Aquí observamos que hay una lucha permanentemente para adquirir la autonomía en sus decisiones. Christian, el entrenador de un club en la población Lo Errázuriz en Cerrillos lo advierte según su experiencia: *"…una vez fuimos a jugar a Valparaíso con la escuela de fútbol y fui en mi auto porque no me gusta irme con ellos, van con su familia, va lleno el bus entonces yo voy en el auto, llevo al otro profe y a veces a los apoderados cuando no caben en el bus. Esa vez fue una cosa muy extraña porque los niños empezaron a hacer "hoyúo"*[2]*al auto del profesor, pero no mostraban la cara entonces adelanté el bus, paré el bus y hablé con todos, y les dije: "saben que voy a dar un paso al costado porque me carga la indisciplina y me carga el pasar a llevar a una persona que está ayudando", porque les digo a ellos no vengo a molestarlos, a joderlos, ni nada. Yo vengo a ayudar y en lo que pueda los voy a ayudar, entonces esa fue la indisciplina más grande pero creo que fue culpa de los apoderados…"*

En este contexto, los entrenadores reaccionan según sus propias experiencias y definen múltiples estrategias. Adolfo da ejemplos de su trabajo con jóvenes vulnerables y sus situaciones de conflicto: *"…el negocio es que cuando expongas tu idea clara, sea de fácil comprensión para que la gente entienda lo que pretendes, y dejas en claro que no te cierras*

[2] Refiere al gesto de levantar el dedo medio de la mano como señal de insulto.

a ninguna opinión, pero que cada vez que quieran opinar piensen bien en lo que van a decir, para no crear situaciones conflictivas ni oponerse entre ellos mismos, o contra mí, en temas que en vez de cohesionar van a dividir. Si tú estás convencido de eso y tienes un buen acervo cultural para expresarlo de una buena manera, la gente por ese sólo hecho de que muestras una faceta distinta de la que te conocen… "este gallo sabe, y si no sabe por lo menos nos dice las cosas claras y es educado", con eso la mitad del problema lo tení… siempre te sale uno que no es culto ni nada, es apasionado y es choro, estamos hablando en términos de amateur, y te echa la choriá encima y esto y lo otro, tú lo escuchai no más y después le decí mire, usted dijo esto y lo otro pero está mal planteado, la idea suya yo sé cuál es, pero usted lo dijo de tal manera que aquí la gente creyó todo lo contrario, yo le entiendo lo que usted quiere y le voy a contestar, esto es por esto y esto otro, ahora si me quiere ayudar hágalo de una manera que pueda ponerlo en práctica a la brevedad para que nos convenzamos quien tiene la razón. Doy la posibilidad, sé dónde vamos a llegar, esto es de manejo pero sin vender…"

En el oficio del entrenador también hay una estrecha relación entre liderazgo y poder. Es una relación determinada por el contexto, el cual casi siempre está marcado por vulnerabilidades socioeconómicas. Jaime retrata el escenario en el cual trabaja diariamente diciendo "*…pero el cabro es buen cabro, el problema son las juntas. Por eso cuando llega alguien aquí y me desordena el gallinero, tú lo miras y dices "entre perder cien cabros, prefiero perder uno" qué se le puede hacer, si yo tengo que sacar la manzana podrida…"*. Por ello, decide, en base a su posición de líder, apartarlo. Es un claro ejemplo donde la relación entre el contexto y el oficio se expresa como tensión.

Dela relación entre liderazgo y poder, emergen mecanismos de autoridad y control. Esta se expresa a través de prácticas en las cuales los entrenadores del fútbol callejero o barrial extienden su capacidad de decisión. Christian sigue a sus jugadores: *"…sí, como profesor a los niños chicos les pido nota y voy a los colegios a los profesores les pido que me muestren la ficha de alumnos, las anotaciones y me fijo qué hizo, ellos no lo saben. Nosotros un día le dijimos que íbamos a pedirles nota pero no saben que vamos a los colegios, por ejemplo hay una anotación de Juanito Pérez que insultó a la profesora, entonces llegamos a clases y le decimos, hola Juanito Pérez así que insultando a la profesora, y él nos dice ¡pero profe cómo sabe! Los profesores sabemos todo, te dan una ficha que es consalud y sabemos que tienen mal, sabemos si tiene problemas al corazón, sabemos si tienen algún problema sicológico, si son autistas, la ficha te llena todo y con esa ficha les hacemos un seguimiento a las personas más vulnerables. O sea qué, que les falta el apoyo de un papá o el apoyo de una mamá…"*. El entrenador presume que *todo lo sabe* e intenta que los jugadores piensen eso. Como complemento de esta acción, el entrenador promueve ciertas normas y reglas que establecen sanciones o premios. El mismo entrenador antes citado señala: *"…siempre la autoridad está, y el respeto también lo manejo harto. Mis alumnos no dicen garabatos en ninguna serie según lo que yo veo, y cuando juegan lo veo, en los entrenamientos se castiga y se castiga no jugando el fin de semana, o sea, los chicos ya están advertidos. Entonces esas son las cosas que uno tiene que trabajarlas, e inculcarlas desde chiquitito hasta donde están ahora, porque hasta los 20 años después ellos ven su vida donde la hacen, si se quieren ir a jugar a otra parte y eso depende de ellos pero aquí te dan hartas oportunidades, sobre todo esta cancha y la cancha del gimnasio que se juega Anfa y hay harta vitrina para los jugadores…"*. La producción de normas y el control sobre las acciones de los jugadores, más allá del campo de juego, parece ser una condición de los

procesos normativos y organizativos del fútbol barrial con grados de organización formal. El entrenador barrial va configurando una fibra que se extiende más allá del fútbol y puede convertirse en un líder social y vecinal. Un tipo de liderazgo que es definido en términos de lo que es útil para su entorno comunitario y barrial. Manuel, técnico en La Florida señala que su visión de liderazgo va por esa línea, al comentar que "…*Para mí el líder positivo es el que no necesariamente tiene que imponer sus términos para dar a conocer su opinión, sino que se ha ganado un respeto por su conducta, por su vida diaria y por su manera de actuar…".* El entrenador se convierte en una imagen a seguir en base a lo que el entrenador es como persona. El entrenador parece buscar que lo asuman como "el distinto", "el que se viste diferente" o "el que le da color". La gente le cree por cómo vive, por cómo se muestra y por cómo construye la relación entre el club, sus miembros y el barrio. Finalmente como señala Adolfo: *"...El líder es una persona que en la cual un grupo de personas confía…".*

También existen estilos de liderazgos en el fútbol amateur. Luego de las entrevistas se identifican dos formas de liderazgos predominantes: el paternal/cercano y el democrático/equilibrado. José es un ejemplo del primer tipo, cuando relata la forma en que su entrenador mentor se relacionaba con los jugadores *"…trabajé con Luis Oliva en la escuela nueva juventud San Ramón, como técnico a él lo caracterizaba el trato; y él frente a estos problemas, la relación con los muchachos en lo personal, no era una relación jugador-entrenador, era más cercanía, lo cual yo soy partidario, involucrarse con el jugador. A diferencia de los juveniles, con los sénior era más complicado…".* René también concuerda con este principio y señala que el liderazgo de un entrenador *"…tiene que ser como un familiar, un guía para él porque uno los va guiando en todos los aspectos, en la formación como jugador y como niño también. Eso es lo que tengo bien clarito, tiene que ir una cosa*

con otra, la amistad como amigos y todo eso, y a uno lo consideran como a un familiar, con respeto, y eso solito va dando todo si uno tiene cariño y respeto por el niño…". El entrenador del fútbol callejero, Juan Pablo "Mota" Morales representa la radicalización de esta idea al señalar que *"…todo mi trabajo se basa en eso, al vínculo afectivo. Antes de hacer cualquier cosa, de promover, trato de vincularme de alguna forma con ellos, que eso no es un día o dos días, son varios días, varios momentos en realidad (…) trato de influir en los líderes naturales de cada grupo como estrategia (…) los chicos de barrio, de pobla, los liderazgos no siempre son positivos, entonces si ese líder que no es positivo que invita a consumir drogas, que invita a robar, lo transformai en un líder positivo aparte de ayudarlo a él como persona, estay ayudando a su grupo. Esa es mi metodología…"*

El estilo paternalista se apoya en los liderazgos que emergen entre los propios jugadores. José indica*"…yo delego la parte del líder, en los que yo veo que están mejor, en los mismos jugadores, personalmente en determinados muchachos, debido a que ellos tienen mejores relaciones con la masa. Yo como entrenador también puedo decirles y hacerle un parelé en diversos asuntos, como lo que te planteaba hace un rato los de la disciplina y el respeto…"* y agrega que *"…yo delego hacia abajo, yo soy la cara visible de la escuela, pero el liderazgo lo mando hacia abajo, en cada equipo o grupo que se forme (…) busco a los más representativos y mediante ellos y su información veo como se está manejando…".* En el fútbol callejero encontramos una variante del liderazgo paternalista. En este espacio se mantienen aspectos como la cercanía y el afecto, pero hay una relación más horizontal entre jugadores y entrenadores. 'Mota' Morales dice: *"…me dicen 'mota'. A mí nunca me gustó que me dijeran, usted, caballero, tío porque yo no soy su tío, entonces a mí me dicen 'mota', ellos me decían que era por respeto pero les expliqué que el respeto pasa por otras cosas.*

Hasta el día de hoy sigue el vínculo aunque que estén en otras cosas, algunos de ellos se dedicaron a cosas que no tienen nada que ver (con el fútbol). Sin embargo están bien, algunos no están bien y otros no están porque lamentablemente la vida es así…". El entrenador valora los vínculos emocionales y la libertad para sus dirigidos, apelando a la responsabilidad*"…yo no soy castigador, le paso la responsabilidad al otro, trato de que ellos asuman su responsabilidad, (…) como sujetos de hecho que son. Entonces cuando se dan cuenta que son responsables de sus hechos, de sus actos y de las consecuencias de cada uno de ellos, empiezan a hacer una reflexión, a tomar conciencia…".* En síntesis, en este estilo de liderazgo el entrenador se vincula afectivamente con sus pupilos pero siempre es él quien toma las decisiones, buscando que sus jugadores las respeten gracias al compromiso emocional que tienen con el entrenador.

A diferencia del anterior tipo de liderazgo, el de carácter democrático enfatiza más en la opinión de los jugadores durante el proceso de toma de decisión. Pablo entrenador de la segunda serie adulta en el Unión San Luis de La Florida establece que *"…Yo estoy en término medio. Soy democrático. Como para mí esto es nuevo siempre me apoyo en las inquietudes de mis jugadores. Yo les pido la opinión a ellos. Por ejemplo paro un equipo y me dicen que debo darles prioridad a los jugadores más constantes. Puede venir un jugador muy bueno pero que viene cada 3 semanas. Yo priorizo por la regularidad, la constancia y el compromiso. Eso es lo que nos llevará al éxito…"*. En este estilo de liderazgo se busca relacionar disciplina y compartir el proceso de decisión. Jaime sostiene que *"…hay algunos más de piel. Yo soy más de piel, hay momentos en que no se puede ser de piel, si es necesario un reto, se hace, sobre todo cuando vamos perdiendo en el primer tiempo y que nos pasa comúnmente, y después todos dicen "profe, ¿qué le dijo a los cabros para que jugaran así el*

segundo tiempo?, yo también soy partidario de la disciplina y también de la otra parte donde tengo que dar para poder recibir, no puedo ser un militar a cada rato porque los cabros te van a odiar. Tiene que haber disciplina pero no siempre, para mí, no puedo ser un militar, pero sí cuando se están portando mal, porque yo no soy tonto, no estoy pintado aquí, claro, son niños y todos lo hicimos alguna vez cuando niños, pero hay que ser centrado y saber en qué momento se puede y en cuáles no…". David tiene una similar aproximación a través de la definición de su liderazgo *"...pero no como un líder que da órdenes y se cumplen, no autoritario sino que como un líder más afectuoso. Como te dije soy buena persona fuera de la cancha, pero dentro agresivo, fuerte, me gusta que las cosas se hagan bien. Soy un líder más pacífico pero me gusta que se hagan las cosas, dejarlas claras…"*

Coordinación: "Ya Muchachos, Vayan a Firmar"

Al comienzo de un encuentro, tío pepe, el entrenador de la serie primera adulto del club Unión Colón, se asegura de varias cosas. Primero que estén los carnets de los jugadores que llegaron, segundo que estén listas las camisetas y tercero, cuando faltan 5 minutos para empezar, les dice a sus muchachos que vayan al turno, paguen la camiseta y firmen. Existe en aquel proceso una gestión de los elementos del club que se conjugan en la búsqueda del éxito. En lo que sigue, veremos cómo aquella forma de coordinación está condicionada por el entorno societal específico del fútbol barrial.

La coordinación y manejo del grupo vienen a ser la definición práctica de las formas de observar y liderar un equipo de fútbol. Ambas labores consumen gran parte de las acciones que desarrolla quien dirige a un equipo y trae consecuencias en el plano personal de la vida de un entrenador. José describe estas tareas en los siguientes términos *"...básicamente, uno se planifica para el trabajo en cancha, al planificarlo siempre tiene que dejar espacios para*

planificar lo demás, las reuniones con los dirigentes, con los encargados de deportes, el tiempo para hablar con los papás, con el colega, planificar lo que falta…" En la mayor parte de los entrenadores del fútbol barrial, estas tareas no son remuneradas, sin embargo, José insiste: "…*uno trata siempre de tener los tiempos para cada cosa, se sacrifican muchas cosas en el plano personal. Las familias ya saben que uno se dedica a esto, (…) en nivel amateur, no es tanto sacrificio, ya uno asentado en esto ya es costumbre y más que esto vocación, ya se convierte en un sacrificio por los muchachos…"*. Hay por tanto una vocación, la cual está inserta en las formas en las cuales se desarrolla el funcionamiento de un club amateur, que son definidas por la acción voluntaria y el cooperativismo.

En términos del estilo en las formas de coordinación, encontramos un ejemplo en Manuel, quien sostiene que *"…en la coordinación es más fácil en vez de delegar, asumir todo. Yo me preocupo desde que estén las camisetas, porque soy el que entrega las camisetas, el que genera el equipo, el que hago la preparación física y el que entrego los carnets. Dentro de eso voy delegando responsabilidades en cuanto a la gente que tengo a cargo, tengo un capitán y un vice capitán, el capitán es el que me ayuda a formar el equipo, tomo el conocimiento de él para que él sienta la responsabilidad del equipo que tiene a cargo y junto con él diseñamos el equipo, siempre mi concepto va superior al de él pero siempre se avala aparte…".* La misma forma de coordinación es expresada por Christian, cuando señala que *"…aquí el profesor amateur es profesor, es sicólogo, es kinesiólogo, es todo…"*.

En la tarea de coordinación vemos una expresión pura del amateurismo en el futbol que relaciona el amor a la tarea, "la vocación", con el sacrificio. El caso de Jaime en la Legua resulta muy expresivo de esta forma de vivir la coordinación en un club amateur. Él debe trabajar con los niños, las mujeres y gente de la tercera edad que desean participar del club y

hacer deporte. Al preguntarle cómo coordina sus actividades, Jaime nos dice que: *"...No me va a creer, pero no tengo idea, no sé cómo me alcanza el tiempo, al mismo tiempo descuido a mi familia, lo que no es bueno, pero me pasa a mí, yo me metí en esto, hago muchas cosas, además de mi pega. Yo brindo esto a mi población, yo estudié y lo puedo hacer, y los niños entrenan como cualquier cadete, no es que tomen la pelotita y que me voy para la casa y después vuelvo, no. Aquí, es con frío, calor, lluvia, lluvia torrencial, igual se entrena, aunque esto no era de pasto, era cemento, pero igual era cemento. Hay que ser sacrificado, hay que ponerse una meta, y cuando se logra, uno se acuerda de todo lo que hizo hacia atrás, tiene mucho mejor gusto; cuando a uno le regalan todo no tiene tanto gusto, en cambio cuando a ti te costó, tiene mucho mayor validez. Quizás si algún día me llegaran a pagar por esto, quizás no le tomaría tanto el gusto, no sé…"*.

Las opiniones de Jaime también ilustran el sentimiento de lo amateur, es decir, hacer las cosas sin saber cómo las hace, sólo haciéndolas, entregándose a la actividad porque comulga con el sacrificio y con el esfuerzo. ¿Qué define esta enorme energía y compromiso? El reconocimiento externo a la labor *"...Entonces esos reconocimientos te dan ganas de seguir, yo no he perdido el tiempo en esto, a mí me falta ayuda. Me gustaría que hubiera más profesores aquí por cada serie, yo aquí tengo más de 100 niños, y los atiendo yo solo. Aquí no hay otros profesores, yo soy el utilero, el aguatero, el profe, todo, podría haber sido de otra manera, pero yo quiero esto así…"*

La coordinación también se expresa en la interacción entre el entrenador, dirigentes e instituciones. En estas relaciones hay rumores, conflictos y rencillas, o disputas que ponen en tensión la tarea de la coordinación. Adolfo es conocedor de estas situaciones y manifiesta lo siguiente: *"...primero miro el tema dirigencial, hay gente que siempre anda provocando*

situaciones por puntos de vista que no calzan con facilidad con la mayoría. De pronto un dirigente deportivo le da más importancia a la plata que pueda generar o a lo que necesita para hacer tal cosa que genere recursos, pero no prioriza. Ese es un tema, y el entrenador propiamente tal, que lo único que tiene que hacer, aparte de ser amigo de la gente, es mantener un equipo funcionando. El entrenador mantiene el equipo funcionando, pero él dice, si tuviéramos esto o esto otro, funcionaríamos mejor…". En síntesis, el entrenador cultiva una forma de capital social, el cual pone al servicio de las tareas del club. Ese capital social también incluye vinculaciones con el gobierno local, y Christian, por ejemplo, utiliza tales relaciones para gestionar beneficios dirigidos a sus jugadores y club.

El último aspecto de la coordinación es la preparación de un partido de fútbol. Tal como explica Adolfo, *"…tienes que tener organizado el tema de puntaje, el tema de inscripción, que todos tengan su carnet al día, que no hayan documentos que nos falten y por eso no puedan jugar un partido, eso es antes. Después de eso, ir verificando si te anotaron bien las planillas de los jugadores, cuántos puntos tiene, el comité de disciplina fue injusto por esto, porque todo eso incide en el partido que sigue, o sea, incide en el juego en la cancha, porque todos quieren ser titulares y un equipo que es bueno y gana, todos quieren estar en el equipo, nadie quiere estar en la banca…".* También hay entrenadores que deciden tener un ayudante técnico, como el mismo Adolfo. *"…Los buenos ayudantes se centran en lo que necesito, no lo que deseo. Tengamos las vendas listas porque está con la pierna contracturada. El agua tiene que estar lista, las camisetas puestas en su lugar como corresponde, ehh tá tá tá… que los carnet qué se yo. Hay hartos detalles, que la micro que cuando nos va a ir a buscar, que a qué hora, que se atrasó, tenemos que llegar por lo menos media hora antes, y que esto y lo otro…"*

Aseguradas las condiciones, respetados los protocolos y el reglamento, la coordinación queda sellada con la elección del equipo titular. La característica esencial de esta tarea es que relaciona lo individual, lo colectivo y lo contextual. Tal como lo indica Christian: *"...El fútbol es un deporte colectivo de equipo, no es un deporte de individualidades, las individualidades se destacan pero están al servicio del equipo, no importa qué tan bueno sea si no hay equipo, las individualidades no sirven, aunque sea el mejor del mundo, aunque sea Messi o quien sea, si el equipo no confía no hay nada más y si él no confía en el equipo cero también. O sea, es un deporte competitivo en equipo y los movimientos colectivos, y de apoyo. O sea, yo creo en tí, tú crees en mí, no que vo te creí la estrella del equipo, yo también juego… eso no se puede permitir. Ahora está en cada uno como se la arregla para lograr, porque tú puedes tener 25 personalidades distintas para hacer un equipo de 11 jugadores, hay que manejar el tema de los que tienen que seguir aprendiendo para llegar acá, competir entre ellos mismos para llegar donde quieran…"*. Esta tarea tiene altos grados de incertidumbre, a quien colocar de titular el domingo sólo se resuelve momentos antes del partido. El contexto define tal incertidumbre ya que imposibilita las reuniones periódicas con el plantel. Para los jugadores, jugar en un club amateur es una actividad que viene después del trabajo y la familia.

Método y Pedagogía en el Fútbol de Barrio

"El Método" representa la síntesis de las funciones antes revisadas y en el fútbol amateur se expresa de manera particular. El método en el fútbol barrial se basa en un solo objetivo: la idea de construir una familia. El "armar un buen grupo" es definido como la construcción de vínculos que en palabras de Don Pepe potencian "*...Responsabilidad, sacrificio, entrega, que todos somos una familia en la cancha y todos tienen que correr.*

Nuestro objetivo es claro que es campeonar...." En este proceso los elementos emocionales son importantes para la cohesión del grupo. Los entrenadores buscan que los jugadores sean amigos, que se quieran, que no existan grietas. Para esto "Manolo" indica que le motiva "*Tratar de juntarlos un par de veces en la semana, que es el proyecto que tenemos ahora y no tenerlos sólo el día domingo."* En síntesis, los entrenadores del fútbol amateur tienden a condensar sus funciones en la construcción de un familia y para ello el entrenador busca que *"cada uno de ellos esté pendiente de las vidas del otro, que si el otro necesita algo, más que se genere una relación ya que eso me favorece bastante en el grupo porque están todos bien, todos se conocen, porque todos saben lo que le pasa el otro, porque se preocupan de que llegue el domingo, y si el domingo no llegó estar preocupado por qué no llegó, porque generan relaciones interpersonales…".*

La idea de la familia configura una vinculación emocional y afectiva que insiste en cualidades como el compañerismo, amistad y el compromiso. Jaime nos dice: "*…Yo primero formo un grupo, y después hago el equipo...primero tiene que haber compañerismo, porque si tú estás jugando con alguien que te cae mal, yo lo saco y evito eso, porque va a perjudicar al equipo, y mi equipo me tiene que querer y entre ellos igual…".* Cada entrenador parece conocer cómo formar la parte afectiva en un grupo, como impulsarla y generarla. Don René también tiene como premisa "no discriminar", no cerrar las puertas a los muchachos que van a probar suerte a la cancha. En efecto no dice que "*…no mirar en menos a nadie, de repente llega uno flaquito, uno gordito, el que llega. Aquí no hay que ser bueno pa la pelota para entrar a la escuela, cualquiera puede entrar, aunque venga con chalas o a pata pelá pero que quiera participar en la escuela, yo tenía más niños becados que los que pagaban. Hay*

niños que los papás pueden porque tienen más trabajo, pero otros niños… a nosotros los papás nos mandaban cartas para becar a los niños, nosotros no ganamos nada…".

"Mota" Morales, entiende que el método es al mismo tiempo una herramienta de intervención y generación de la confianza. El acercamiento lo relata así: *"…por ejemplo, mi aspecto no es de un profesional de las relaciones sociales*[3]*, llego a la población con un short, una polera y una pelota bajos los brazos y les digo chiquillos juguemos a la pelota, para que me vean buena onda primero y después les presento el programa, trato de ser lo más cercano posible. Cuando los veo a ellos en sus grupos naturales, me imagino cuando era niño, cómo llegaría un loco a mi grupo, con qué onda, con buenas intenciones claro, porque en el barrio hay desconfianza, para poder ganarme la confianza de ellos…".* Morales define el fútbol callejero como jugar con el otro y no contra el otro. Ocurre un fenómeno de la "alteridad" que implica *"…Que no vean al que está en frente como un enemigo, es tu compañero igual. Una de las reglas que se hicieron en el juego, es que si hay un compañero en el suelo, el partido se para…"*

El método vincula también la gestión de los aspectos emocionales y actitudinales en el futbol con la vida. El método busca entregar formas de aprendizaje y también oportunidad para los jugadores, lo cual pasa a ser útil para la vida. Adolfo sostiene: *"…Mi método ha sido exitoso, por todo lo que te he dicho. Pensar que el fútbol es un deporte colectivo, que el fútbol entrega valores y principios, disciplina, actitud, pensar que nunca hay que mentir, que siempre hay que ser ordenado, que hay que ser disciplinado, (…) No menoscabar las posibilidades del rival, ni minimizarlos ni agrandarlos…".* Manuel por su parte nos muestra

[3] Mientras dice esto acompaña con un gesto que apunta a su apariencia de Rastafari, indicando hacia su cabeza, plagada de dreadlocks.

que su tarea es una pedagogía de los valores. Él señala que *"…para mí un equipo de fútbol es el que es solidario con el que tiene al lado, que grita, que puede patalear, ríe, enojarse pero siempre en buenos términos y nunca dejando la competencia, si bien es cierto es competencia pero no deja de ser un juego, nada es tan grave o terrible acá y para mí un equipo es eso* (…) *Para mí, lo otro. Que sean buenas personas y que aprendan que el fútbol es más que ganar. Es compartir, es entregar, es distenderse un rato y entretenerse muchas veces…".* Las tareas de observación, el liderazgo y la coordinación apuntan a promover valores como un mecanismo que permite asegurar los compromisos y las fortalezas individuales y colectivas en un equipo de fútbol barrial.

El método, es decir la puesta en relación, de manera consciente y organizada, de las actividades de observación, liderazgo y coordinación, es una expresión de los imaginarios que se poseen sobre fútbol. Generados comúnmente desde la esfera profesional. Por ejemplo Christian señala que *"…Con los grandes es una relación más de amigos, con los grandes soy como Bichi Borghi, yo dirijo afuera pero adentro de la cancha me dirige el capitán, y soy así…"* mientras Pablo dice que *"…Jorge Sampaoli es mi modelo a seguir…"*, quien incluso diferencia entre Jorge Sampaoli y Marcelo Bielsa: *"…La principal diferencia que hace más grande a Sampaoli es la parte motivacional. Él vibra más con el fútbol, en cambio Bielsa es más parco. El camarín era más tenso, en cambio el de Sampaoli es más vivo. La parte afectiva que entrega, a la larga, lo hará más exitoso. Cuando hay amor las cosas salen mucho mejor…"*

Se ha dicho a través de la voz del entrenador que el método es una forma de la pedagogía de los valores. Esto no es casual por lo siguiente. En primer lugar, la pedagogía del fútbol define estilos para desarrollar virtudes, esquemas, valores, formas de ver la vida y

el modo de ganar, entre otras cosas. En general, los entrenadores entrevistados expresan sus cosmovisiones del mundo y estilos de vida. Pablo, por ejemplo, indica que *"…La vida para mí es un juego. Yo disfruto mi vida. Siempre hay que jugar a ganar. La vida está llena de objetivos. Los chicos también saben eso, que es tener mentalidad ganadora. La vida es muy competitiva, en todos los aspectos. Las personas que triunfan son las personas más despiertas, más alegres, el más dinámico…"*. Para otros entrenadores, como el caso de Christian, la pedagogía está relacionada con los "modales" para vivir en sociedad: *"…Creo que todo lo que hago es para que sea así, para que tenga una buena observación de todo, que hable bien, que gesticule bien, que sea respetuoso con las personas más grandes o chicas, que no pase a llevar a los chiquititos y siempre les digo algo "porque eso a ti no te gustaría que se lo hicieran a tu mamá, ni a tu papá, ni a tu hermano", entonces creo que si se aprende, se puede enseñar eso e inculcar los puntos clave…"* De esa manera mediante la pedagogía "*…El objetivo principal es formar, educar y ayudar en lo más posible a los chicos. A los chicos y a los viejitos tratar de que no sean tan mañosos…"*.

En segundo lugar, La pedagogía en el futbol amateur tiene un impacto que va más allá de la práctica de este deporte. José manifiesta que hay que *"…enseñarle al jugador que si eres un buen deportista dentro de la cancha, se tiene que demostrar fuera de la cancha también, con un buen comportamiento, el árbitro hace respetar un reglamento, esto hace que fuera de la cancha también tiene que haber un respeto hacia los demás, con su entorno, esto vendría siendo la parte valórica, el respeto como jugador a sus pares, familia y todo fuera de la cancha…"*. Algunos entrenadores son más específicos y orientan su pedagogía acerca del fútbol hacia espacios como el mundo laboral. Manuel, por ejemplo manifiesta: *"…Le llegó una patá o le llegó un manotazo y uno tiene que postergar el orgullo por ese tipo*

de cosas. Hay cosas que te van a pasar en la vida, no siempre puedes reaccionar con un combo a un combo. En el caso de la vida laboral si alguien te pone el pie, tú no puedes poner el pie al que está debajo, eso es lo que uno entrega, uno trata de enseñarle eso, que siempre va a haber alguien encima y uno debajo…". La pedagogía del fútbol también define objetivos. Christian reconoce que inculca a los niños *"…que no todo en la vida es ganar sino que también hay que saber perder y perder con honor, como se dice, no perder llorando ni esas cosas, sino que perder con honor. De repente los papás de distintos lados, de talleres, de la escuela o de defensores Errázuriz se sienten bastante mal porque se pierde y los tratan mal, entonces esas cosas el profesor trata de alejarlos de ese miedo, porque los papás a veces son medio "pesaitos" con los alumnos, entonces uno trata de ser más que profesor amigo, ayudarlo…"*

La pedagogía del entrenador tiene un cierto carácter paternalista. Manuel manifiesta explícitamente esta condición: *"…Los que yo tengo ahora es una camada de chicos bastante buena; como chicos quieren ser grandes pero siguen siendo niños y siempre hace falta una persona paterna. Yo tengo 40 años, manejo muchos de los códigos que manejan ellos y yo creo que me respetan por eso, no genero una línea divisoria entre ellos y nosotros, es más tratar de conocerlos en su medio y yo encuentro que hay bastante respeto a razón de eso. A razón que yo comparto las vías de ellos, pasé las cosas que pasan ellos, y nunca tratando de guiarlos, sino que darles las posibilidades que existen. Yo pasé por esto, yo hice esto, las alternativas las toman ustedes…"*. Ser paternal en el reto define esta pedagogía. Adolfo indica: *"…uno tiene que hacerlo de la forma… a ver te lo voy a decir de otra forma, "el tío Adolfo se enojó y nos retó, pero da gusto que nos rete el tío Adolfo" ¿me entendí la paradoja?..."* Cuidar al que se dirige, con honestidad y fraternidad también son aspectos

atribuibles a una relación pedagógica paternalista. Adolfo asume también que ser directo y honesto son componentes de las formas en que se enseña el fútbol: *"…Hay que decir la verdad, por ejemplo dos días antes hablas con ellos. "El sábado vamos a jugar contra el equipo Lautaro, son muy buenos y si les digo que son muy buenos es porque son muy buenos, yo los he observado, el entrenador es bueno, tácticamente se paran bien, físicamente tienen mucha potencia y comparados con ellos estamos por debajo. Qué es lo que tenemos positivo, que somos ordenados, que somos disciplinados, o sea, hoy día vamos a jugar en orden y disciplinados, si nos ganan es que porque son mejores, nunca hay que subestimar ni sobreestimar al rival, así que hagamos lo mejor que podamos, si ganamos va a ser un paso, si perdemos sería lo normal. Pero vamos a dejar todo en la cancha en base a nuestras habilidades, en este caso somos ordenados y disciplinados, son dos cosas distintas, ordenados es como yo los paro en la cancha y disciplinados es que cumplan lo que les digo cuando estamos entrando a la cancha. O sea, tú nunca les puedes mentir, decir "este es equipo es bueno, pero son ganables porque nosotros somos mejores", no les puedes decir eso porque entran triunfadores y a los dos minutos de juego se dan cuenta que ya no pueden manejar al equipo y se vienen debajo de un viaje, y lo que pudo ser un 2-0 termina en 7-0. En ninguna cosa en la vida hay que mentir, honestidad sobre todas las cosas y ese es un valor pero para uno es principio, esto inculca valores y principios, actitud, responsabilidad, disciplina…".*

La enseñanza del fútbol y su pedagogía pone también énfasis en el respeto y la disciplina. José insiste "*…la herramienta hablando dentro de lo valórico seria enseñarles respeto y disciplina, y de esto darle inicio a la parte deportiva, teniendo respeto y disciplina el niño cuando uno le pasa la parte deportiva el niño va a respetar lo que se le está enseñando*

en cuanto a reglamentos, esto vendría siendo dentro de lo formativa-valórica, disciplina y respeto, respeto por lo que se le está enseñando y disciplina para que desarrolle de buena forma lo que se le pide…". David también considera que el fútbol entrega herramientas que son capitalizables en la vida escolar o en el plano psicológico. *"…el deporte en sí, no tanto el fútbol, pero llevar una disciplina a cabo te abre muchas puertas o te enseña bastante a desarrollarte como persona, al saber hablar bien, al saber comportarte mejor porque es una disciplina el deporte. También te sirve bastante al tema sicológico como persona, en el colegio te puede ir mejor porque te va liberando la mente, te va abriendo la mente para que llegue más conocimiento, te da más capacidad. A mí el fútbol me relajaba bastante, boto tensiones, también me iba mejor en el colegio porque andaba más despejado de mente…"*. Para David, el fútbol emerge como una "terapia" e influye en la vida de los niños o adultos: *"…Hay muchas experiencias acá que han llegado las mamás que a los chicos les está yendo mal en el colegio, y los quieren meter acá, porque están pasando mucho tiempo en la calle también y el fútbol le ha servido bastante para seguir estudiando, para que no salgan a la calle, para que vayan en una sola línea como se dice…".*

Finalmente el método y su pedagogía de enseñanza producen sociedad. No todos los entrenadores dimensionan tal hecho, pero Manuel, uno que si lo hace, específicamente en las series infantiles que dirige y dice *"…porque son volubles, porque según las influencias que uno pueda generar pueden ser las personas del mañana, estay jugando con el futuro de ellos, si les inculcas o por ejemplo pisoteas o tratas mal a un joven lo puedes dejar marcado para toda su vida, y son edades críticas, son edades que los recuerdos siempre se mantienen a flor de piel…"* Jaime comparte esta idea, *"…Sí, porque lo más importante para mí -y te lo vuelvo a repetir- es que sean mejores personas, ese es como mi slogan, yo te puedo preparar como*

jugador a ti, pero no puedo saber si serás un buen jugador, pero estoy seguro que vas a ser mejor persona, como muchos cabros que aquí tienen su familia, y da gusto que te vengan a saludar, a presentar a su familia y que sean de bien…". El fútbol amateur representa un espacio de socialización muy dinámico donde las habilidades sociales de interacción se desarrollan y actualizan continuamente. Es en este contexto donde el fútbol produce *"…un aprendizaje de vida. Te enseña a relacionarte con todo tipo de persona, con todo tipo de carácter de persona, a estar sometido a competencia, sometido a estrés y también como te digo siempre, la palabra solidaridad es bastante recurrente en mí, porque te enseña a convivir, a empatizar con el que tienes al lado, a empatizar con el que tienes al frente, es una forma de vida, te enseña a vivir…" (Manuel, Unión Santa Amalia)*.

CAPÍTULO 4
EL ENTRENADOR DE FÚTBOL PROFESIONAL

El camarín de Hernán "Clavito" Godoy posee 3 pizarras visibles para todos los miembros del plantel. En la primera pizarra están la totalidad de jugadores disponibles en el equipo, incluidos los juveniles. En la segunda pizarra aparece la oncena titular que fue usada en el último partido oficial. En tercera pizarra aparece la información acerca de suspendidos, expulsados y lesionados. ¿Qué se observa en las tres pizarras? Es la síntesis de la construcción del equipo y la praxis social del entrenador profesional de fútbol. Abrir la puerta del camarín de un plantel es adentrarnos a las facetas menos conocidas del fútbol profesional, es decir, las rutinas de trabajo, los ritos y creencias de sus miembros. Conocer estas facetas significa recorrer el imaginario discursivo del fútbol y acceder a esa idea fuerte de todo relato futbolero: "tener camarín". El camarín en el fútbol profesional está formalizado, delimitado por normas e infraestructuras, y allí el entrenador oficia como un artesano de la planificación, la motivación y el diseño táctico. Es también la escuela de la moral, en el sentido dado por Durkheim (1956), es decir se desarrolla un orden moralista tácito y también explícito por el entrenador de futbol, siendo el camarín un espacio en donde se internalizan valores y normas que definen las relaciones individuales y colectivas entre los miembros de un equipo. La hipótesis de trabajo es que el discurso de los entrenadores del fútbol profesional está construido socialmente, es decir, influenciado por aspectos estructurales de la sociedad chilena. Desarrollamos un contraste de esta hipótesis a través del análisis de nueve entrevistas realizadas a entrenadores del fútbol profesional. A través de este análisis, esta investigación busca conocer las condicionantes sociales que van articulando los modos de enseñanza del fútbol a través del entrenador profesional en la alta competencia.

Una de las principales características del camarín profesional es que posee una específica distribución de poderes. Gustavo Benítez, ex entrenador de Colo Colo, describe así esta condición: *"…Trato de tener un trato paternal, cordial, dentro de una disciplina que te da el propio fútbol, que a lo mejor sin una ley escrita se han ido…este…pactando o figuras, o formas de conducirse que repito no están escritas pero se manejan como leyes, son reglas del juego que se manejan en un vestuario, en un camarín…"*. Al mismo tiempo, de lo anterior se desprende que hay un marco normativo en donde, tal como menciona el técnico paraguayo, *"…los jugadores saben que hay un jefe, que es el entrenador, el orientador, el que maneja los hilos de un camarín y el que se sale de esas reglas no tiene nada que hacer en ese camarín…"*. En tercer lugar, las relaciones sociales en el camarín suponen grados importantes de reciprocidad entre el entrenador y sus jugadores. Eduardo Berizzo, entrenador de O'Higgins de Rancagua, indica que "*la clave en el fútbol también es la clave en las relaciones, poder decirse la verdad sin que nadie se incomode, poder escucharla porque también te da derecho a decirla. Esa reciprocidad de decirle al compañero una cosa fuerte abre las puertas a que él también te las diga. Y cuando ese tránsito fluye o esa interacción es despojada de intereses y con la convicción de que todos crezcamos es donde el equipo se fortalece…"*. La artesanía del entrenador ayuda a construir un orden moral, normativo y establecer un principio de mediación de las relaciones sociales. Dichos elementos definen la relación entre el entrenador y el futbolista, que implica un permanente interaccionismo simbólico. ¿Cómo sucede esto en la praxis? ¿Cómo se estructuran estas interacciones? En esta tesis intento conocerlo a partir de la codificación de la praxis social del entrenador en tres dimensiones. La observación, el liderazgo y la coordinación.

La Observación: El Auto mandato del Buen Ojo

Luis Venegas, preparador físico de Colo Colo 73, señaló en una entrevista que "en Chile era normal que el viernes se dedicara a la recreación" y en la misma agregó "nosotros impusimos un entrenamiento fuerte ese día. Preferimos exigir al jugador y nos servía como demostración: si estaba bien físicamente, sería capaz de recuperarse con prontitud; si no lo estaba, había que trabajar más con ese jugador o cuidar su comportamiento privado". Esta confesión de Venegas, quien trabajó con Luis Álamos, el entrenador de Colo Colo 73 y el Ballet Azul, ejemplifica cómo una condición del entorno debe ser manejada por el entrenador para lograr sus objetivos. En esta tesis tal hecho ejemplifica lo que hemos entendido por observación, una cualidad que implica que la capacidad de involucrar y asociar elementos, en un equipo de fútbol, está dada por cómo es educada esa mirada y cómo la misma está relacionada con factores del entorno social.

En las entrevistas realizadas a los entrenadores del fútbol profesional hallamos algunas de las características asociadas a la función de observación. En primer lugar, y a diferencia del entrenador del fútbol amateur, la tarea de observar en el entrenador de fútbol profesional es sistemática y racional. Por ejemplo, Eduardo Berizzo, lo expone así: *"…primero observo que la estructura o que cada uno desarrolle su trabajo con eficacia, hablo de futbolistas a utileros, a médicos, como conductor de todo este circo necesito controlar, necesito que todo funcione bien, y quiero que todo funcione bien también, entonces, la observación pasa por la tarea bien hecha…"*. La observación es útil para el ensamble de las piezas en el proceso de la preparación semanal de un equipo y del desarrollo de las relaciones entre las piezas. En segundo lugar, la observación de los entrenadores del futbol profesional tiende a buscar intangibles emocionales y patrones de conducta entre los

jugadores. Javier Aravena, antiguo Preparador Físico de los cadetes en el club Universidad de Chile, indica que *"…muchas veces el jugador talentoso no es el que llega (al profesionalismo), sino el que se esfuerza, se sacrifica, (…) el que llega temprano, el que se saca la mugre, que es constante, perseverante, ese es el que llega…"*. Gustavo Benítez, también enfatiza en aspectos intangibles y refiere a *"…la actitud… tener buena actitud. Buenas ganas, medianamente técnico, claro. Mucho espíritu de sacrificio, tolerancia al dolor, todas esas cosas tiene que tener el jugador de fútbol…"*. De las entrevistas se desprende que el entrenador está atento a observar elementos intangibles como el lenguaje corporal. Por ejemplo, Raúl Toro, entonces técnico de Unión La Calera, dice que *"…de repente estoy hablando en la charla hablando con un jugador y en la charla conversando me gusta hacer preguntas, me gusta que participen los jugadores, para que estén todos atentos, y no falta el que está paveando, no falta, y yo los cacho al tiro, en la cara los voy viendo…".* Los entrenadores están atentos al lenguaje corporal para definir si los jugadores están poniendo atención o siguen sus instrucciones. El entrenador chileno, Fernando 'Nano' Díaz indica que*"… (Si) un jugador se puso detrás de otro, tú lo miras y no lo ves, otro se abrocha los zapatos, esa comunicación tiene que ser siempre…".* Del discurso de los entrenadores, se desprende que el objetivo fundamental es la "disciplina" del futbolista y como elemento acompañante de la misma "el sacrificio". Disciplina y Sacrificio son comunes en las voces de los entrenadores.

La observación en el entrenador es también tener un *buen ojo* y que implica la capacidad de reconocer elementos que aparentemente están ocultos y determinan el desarrollo de su equipo. Alberto Schenfeld, quien al momento de esta entrevista oficiaba de asistente técnico del club Deportes Ovalle en tercera división, señala que un entrenador con

buen ojo es aquel que "*…sabe elegir los jugadores. Que sabe ver, los jugadores que él necesita. Que arma buenos equipos. Eso es tener buen ojo. Que no trae jugadores que después no rinden. Eso es tener buen ojo…"*. El tener buen ojo permite observar a un futbolista dentro o fuera de la cancha, inferir su pasado, conocer su presente y proyectar su futuro. Hernán 'Clavito' Godoy nos grafica como él observa esto en sus jugadores *"…tú no te estás cuidando, tú no te estás alimentando bien, tú no estás comiendo, tú no estás durmiendo siesta, tú anday metido en otras cosas, anday manejando mucho el auto parriba, pabajo, entonces uno los va detectando, no te pueden hacer leso…"*. Para Gustavo Benítez, el tener buen ojo pone a prueba la capacidad de observar conflictos latentes en un plantel ya que *"…Afecta(n) el rendimiento del equipo. Eso va en contra de los intereses del grupo y de la institución. Pero eso es muy fácil de detectar…"*. Benítez acumula gran cantidad de minutos dentro de un camarín, tanto como futbolista y como entrenador, lo que le facilita la tarea de observación y detección de esas situaciones. El buen ojo permite anticipar situaciones de conflicto, identificar rasgos en los jugadores que puede reafirmar sus capacidades o limitarlas, y predecir escenarios.

La observación en un entrenador de fútbol relaciona el entorno en donde se sitúa su actividad y la construcción de un equipo de Futbol. Leonardo Véliz, entrenador de la selección chilena sub-17 que logró el 3er lugar en Japón el año 1993 señala que al futbol *"…se le ha tachado de, negocio, de juego, enajenación, de mafia, empresa, de todo, de todo recibe el fútbol. Todos los adjetivos. Y en ese medio se tienen que desenvolver los jugadores, porque tú no sabes si te toca una mafia, un tipo enajenante, te toca un tipo que le gusta que sea un verdadero espectáculo, y así…"* El fútbol y la sociedad interactúan continuamente y el entrenador profesional parece estar en el medio de esta tensión. Leonardo Veliz dice que

los jugadores también viven esta tensión entre los elementos individuales y los societales, y se pregunta con respecto al jugador *"... ¿cómo se desenvuelve en el medio donde él vive, donde va a vivir, donde se desarrolla su profesión? ¿Cómo se desenvuelve frente a una sociedad tan demandante que lo único que vive es del éxito?..."* y agrega críticamente que en el fútbol profesional *"...No le dan importancia, a lo psicológico ni menos a lo sociológico…"*. Gustavo Benítez, entrenador de Olimpia y Colo Colo entre otros clubes dice *"...yo comparo el fútbol con la vida diaria normal. Porque digo, un equipo de fútbol de acuerdo a la gente que tiene, juega de acuerdo a como vive, a como se vive. Se juega, como se vive…".* Por otra parte, el Toto Berizzo afirma que la relación entre sociedad y fútbol te da la oportunidad para *"...demostrar qué tipo de persona sos. (...) hay una frase en el fútbol que también dice, que "dime como juegas y te diré como eres". Extrañamente un futbolista que es solidario en la cancha es egoísta afuera, o un futbolista que es individualista en la cancha es un tipo colectivo afuera…"* El ex ayudante técnico de Marcelo Bielsa en la selección chilena continúa *"...El fútbol desnuda personalidades muy muy interesantemente, bajo presión (...) nos desnuda y nos hace comportar como verdaderamente somos…"*. En resumen, los entrenadores incorporan una variedad de elementos propios del contexto social y cultural en el cual han desenvuelto su trayectoria como agentes sociales. Dichas incorporaciones operan como patrones de la observación. ¿Qué observa entonces un entrenador? La respuesta la encontramos en la trayectoria, vinculada a un contexto societal específico, que determina los énfasis y enfoques de la praxis observacional de los entrenadores profesionales.

El Liderazgo profesional: "Tener Dominio de Camarín"

Marcelo Bielsa expresó lo siguiente siendo entrenador de Newell's: *¿Cómo hago para pedirle a un jugador que literalmente se mate en una cancha si hasta hace un rato estuvo mirando a un artista por televisión en la habitación de un cinco estrellas?* (Iutch, 2011:79) La pregunta de Bielsa presenta el desafío que es ser líder en un equipo de futbol, algo que es también parte o producto de cómo el entrenador se relaciona con el medio social. En lo que sigue, doy cuenta de lo que emerge con respecto al liderazgo a través de las voces de los entrenadores de fútbol profesional entrevistados.

El primer aspecto que emerge desde los entrenadores es la necesidad de manejar la diversidad de voces que componen un camarín de futbol. El entrenador Gustavo Benítez reconoce que el liderazgo y el manejo de las voces en un camarín es un pasaporte ya sea para el éxito o el fracaso. El técnico paraguayo, tricampeón con Colo Colo dice *"…van a haber 3 ó 4 líderes dentro del grupo (y) cada uno tira para un lado, no hacen la fuerza para el mismo sitio, el mismo lugar…".* Además, el entrenador debe gestionar la comunicación con otros miembros de su staff, donde también surgen desafíos. Por ejemplo la relación entre entrenadores y preparadores físicos pone en interacción distintos saberes. Desde un punto de vista organizacional, la interacción de estos saberes puede ser compleja porque una relación superpuesta entre el entrenador y el preparador físico dificulta la gestión de la organización. En efecto, los Preparadores Físicos (PF) conviven largo tiempo con el plantel y muchas veces son cercanos a los jugadores, lo que en algún momento puede significar un complemento o un problema. Hernán "Clavito" Godoy define esto en los siguientes términos: *"…el PF normalmente se come al entrenador. Porque él estudió 6 años en la universidad. Y a los Borghi se los come. Los pasan por arriba, terminan haciéndole los proyectos, terminan*

haciéndole los planteamientos. Terminan haciendo todo. Ah. Entonces sí, pone el puro nombre no más, no hace nada, es flojo, pasa conversando con los periodistas…". El liderazgo del entrenador debe convivir con los liderazgos que surgen al interior del plantel. Y luego debe ser capaz de gestionar y unificar las voces de los distintos miembros que producen o construyen el camarín.

El liderazgo de un entrenador va más allá del ámbito del futbol. Hernán Godoy dice que su actividad le da un significado de líder social ya que *"…me respetan...soy un entrenador de prestigio, escribo en el mercurio para los diarios regionales una columna, me llaman todos los periodistas jóvenes (…) me dicen, oiga clavito, pucha usted que sabe de la farándula, de los jugadores, del tiempo de usted, del tiempo de ahora…"*. El popular entrenador chileno agrega *"…Me consultan -clavito, quisiéramos una cuñita, cómo está jugando colo colo, la pizarra y todo- ahí ando con la pizarra en el auto en tal parte, estoy en el mercado y ahí los atiendo y en 5 minutos ya, los atiendo. O estoy acá en el hotel Radisson, -vamos para allá- o voy a estar en 10 de Julio que tengo que arreglar el auto, allá llegan. Pero en todos lados los atiendo…"*. En sociedades futbolizadas, la voz de un entrenador puede ser comparada con la voz de un político o intelectual. En otros casos, las charlas de un entrenador, como ocurrió con Marcelo Bielsa en Chile, pueden transformarse en un potente mecanismo vehiculizador de emociones, ideas y utopías. La voz del entrenador rosarino conectó los aspectos futbolísticos con situaciones sociales, demográficas y culturales de la sociedad chilena. Por ejemplo, luego del terremoto en Chile el año 2010, el entonces técnico de la selección chilena señaló al volver de la octava región que "Llegué de mi viaje lleno de esperanzas, porque la gente con la que hablé tiene un dolor latente inmenso y lacerante, pero a su vez ya se está reconstruyendo verdaderamente". El discurso del

estratega es también la voz de trabajadores y familias afectadas, es decir moviliza las emociones desde un plano local a uno expandido. Añade que, "Hay un optimismo que uno jamás podría vincular con un dolor y un duelo tan marcado. Pero cada espacio físico que veía, era imposible de asimilar. Cada conversación que mantuve, era una bocanada de optimismo para el dolor de todos ustedes. Espero que esa gente vaya reconstruyendo lo que perdió para seguir adelante". La codificación de las experiencias y la proyección que realiza Bielsa establece un sendero de esperanza, de reconstrucción y contribuye a la construcción del imaginario de un pueblo. Este hecho representa una de las muestra del liderazgo extra-futbolístico que ejerció este entrenador en nuestro país mientras estuvo al mando del equipo nacional. Bielsa también tuvo palabras para los saqueos que ocurrieron en medio de la catástrofe natural. Allí desplegó un análisis cultural de los hechos, señalando que en ese contexto "si hubiera podido, me robaba el plasma. ¿Saben por qué yo me lo robaba? (…) porque con todo lo que tengo materialmente, estaba preocupado por un televisor que no pagué. ¿Cómo un tipo medio, de a pie, como se dice aquí, no hubiera robado? Te dicen (en la publicidad) que sos un tarado por no tener un plasma y más cuando se va a jugar un mundial". La identificación de acciones del otro con las propias, exhibe la empatía y consecuente movilización emocional que patenta el estilo Bielsa. El entrenador continúa diciendo que "cuando alguien dice mirá, en vez de pagarlo en 100 cuotas, que es un robo, róbalo. Porque otro hizo el trabajo sucio, quebró la vidriera y sacó el candado, la gente entra y lo saca, no porque sean malos, sino porque han sido empujados a esa cuestión". El relato del técnico conjuga habilidades de observación y liderazgo. En efecto, el técnico devela una contradicción de la sociedad. Primero, observa el entorno, identifica una sociedad de servicios que venera lo material, que está invitando constantemente a consumir, y que luego, castiga el hecho de que los mayores afectados por la catástrofe precisamente encuentren

refugio en lo que se les ha transmitido que es lo más importante, los bienes materiales, en este caso ejemplificado con un plasma. En ese discurso, Bielsa hace converger aspectos estructurales que constituyen la cultura de una sociedad con procesos coyunturales y actores, emitiendo el análisis desde la posición de líder de opinión, atravesando los límites del campo del fútbol.

En síntesis, el liderazgo en un entrenador incluye acciones como la articulación de piezas distintas, la gestión del camarín y la justificación de su presencia más allá de los argumentos futbolísticos. Clavito Godoy dice que esas funciones se expresan más claramente cuando existen situaciones que amenazan al grupo, pueden ser internas o externas al plantel, ante lo que el entrenador debe *"…tener dominio de camarín (…) tratar en el liderazgo del camarín, de no perderlo ante la prensa, ante el dirigente, ante el jugador caudillo, el líder debe decir yo mando acá, acá se hace lo que yo digo…"*. La autoridad es el recurso básico al que el entrenador echa mano ante una amenaza de su liderazgo. La construcción de autoridad se desarrolla en función del autoritarismo y las referencias públicas incrustadas en el espacio de la producción de ideas en sociedad que van más allá del fútbol, pero que recaen sobre él. Esto se acerca a lo planteado por Max Weber respecto de los modos de dominación y legitimación (2008). En Chile, la legitimación de la autoridad y del autoritarismo tiene antecedentes históricos provenientes desde otros campos, como las fuerzas armadas o la iglesia, que legitiman la dominación en base a atributos carismáticos o tradicionalistas. En el discurso de los entrenadores, encontramos algunas expresiones de esto. Clavito Godoy dice que *"…cuando veo que las cosas no están haciéndose bien por a, b o c motivo, porque hay demasiada democracia, aquí me quieren dividir el grupo; unos tiran para allá y otros tiran para acá. Entonces hay que sacar el liderazgo dictatorial. No po aquí se hace ¡Ah! Se acabó*

y multa, separado del plantel, no juega, hace méritos, trabaja…". El entrenador de fútbol, en su liderazgo, ejerce dominación sobre el grupo, el cual legitima por ejemplo según propiedades específicas de su carisma. El liderazgo y específicamente la autoridad también se refuerzan en base a castigos y recompensas. Así, la construcción de la idea de autoridad se desarrolla según el modelo histórico autoritario del país, que está instalado como referencia en la estructura sociocultural chilena.

La coordinación: Del "Hagámoslo Así No Más" al "Gerente Técnico".

"Meticuloso (Marcelo Bielsa), quería estar al tanto de pequeños datos para saber si podía tener la tranquilidad de exigir al máximo. Para eso averiguaba si todos los empleados cobraban su sueldo con puntualidad. En su lógica, quien estaba al día en su salario debía cumplir con su trabajo a rajatabla, y el saber que todos percibían lo suyo en tiempo y forma le permitía pedir en consecuencia" (Iucht, 2012: 103). La referencia a Marcelo Bielsa retrata la tarea de un entrenador con relación a la necesidad de coordinar y articular capacidades e infraestructura en cuanto a la construcción de un equipo de futbol.

Desde las narraciones de los entrevistados, un primer elemento que emerge con relación a la coordinación es la preocupación por la gestión y planificación. Fernando "Nano" Díaz indica que en un equipo de fútbol *"…estamos hablando de aproximadamente 40, 45 personas que están siempre funcionando, en el entrenamiento, los partidos, concentraciones, para un objetivo, que es el fin de semana ganar, que ese es el objetivo más inmediato…"*. La gestión y la planificación también están circunscritas al resultado, lo que le genera mayor presión a las tareas de coordinación que ejecuta un entrenador. Como agrega Fernando Díaz *"todos sabemos en el fútbol el objetivo es el fin de semana. No es como cualquier actividad. Obviamente hay objetivos y que se traducen después de 3 meses, 5 meses o 1 año. Pero el fin*

de semana ganaste o perdiste y eso te puede tranquilizar para mantener los objetivos generales o pone nervioso a todo el mundo si llegas a perderlo…". Esto no es nuevo en el futbol, aunque el contexto actual, marcado por el exitismo y también la profesionalización de la gestión deportiva, ha transformado la relación entre gestión, resultado y éxito. Hoy, estos procesos son protagonizados por las sociedades anónimas, las que desarrollan la gestión deportiva de una manera instrumental, en función del logro de resultados deportivos y éxito económico inmediato, en desmedro de alimentar los elementos pasionales y afectivos del fútbol. Esto tiene efectos directos en la relación identitaria que construyen hinchas y clubes a lo largo de la historia, la que vive un momento de tensión en la medida que pasa de ser una relación afectiva a una relación de utilidad.

Un segundo elemento con relación a la coordinación es la centralidad de gestionar y producir el conocimiento del equipo. Leonardo Veliz dice *"…el PF tiene que estar pero muy atento, el proceso evolutivo, las lesiones, la carga física que tiene cada jugador, pa qué te digo el psicólogo, atento a las reacciones de los jugadores, ¿ah? El utilero tiene que estar así con las orejas pa escuchar todo y él es el que informa..."*. Y agrega Véliz, *"para liderar una pequeña información necesito más información de la que yo tengo…"*. Lo señalado por el "Pollo" describe la importancia de conocer los detalles en un plantel. En el contexto de una sociedad neoliberal, la obsesión por el éxito en la cancha y estados financieros ha marcado la gestión del conocimiento que los entrenadores hacen de sus clubes y las formas de coordinar a sus jugadores e infraestructura, lo cual desafía las formas tradicionales de cómo entender la gestión de un entrenador. En los años 60's y 70´s Luis Álamos, entrenador del ballet azul, de colo colo 73' y de la selección chilena declaró muchas veces que el problema del fútbol chileno radicaba en la falta de conciencia acerca de su subdesarrollo en

materia de planificación. Había en tal reclamo un grito contra el subdesarrollo del fútbol y la respuesta al mismo estaría dada por un grupo de dirigentes que para la época básicamente gestionan procesos industriales como la fabricación de zapatos o industrias textiles, la misma que daban ante los desafíos organizacionales de sus procesos productivos. La preocupación estaba en los procesos, en la relación con el jugador y el club como una fábrica. Hoy los regentes de los clubes más importantes del país son quienes gestionan el capital financiero, cuyos códigos son absolutamente diferentes a aquellos encontrados en los procesos industriales. Es quizás este uno de los aspectos más importantes en la gestión de coordinación del entrenador y también uno de los menos visibles cuando hoy discutimos como el fútbol chileno necesita desarrollarse.

La coordinación en un equipo de futbol es también una forma de transmitir mensajes. Eduardo Berizzo lo señala de esta forma: *"…uno también puede estructurar o planificar en cómo llevar adelante ese mensaje. El día 1 digo esto, el día 2 digo aquello y el día 3 lo cierro con esto. Y esa es una cosa dinámica.* El entrenador argentino también indica que *"Es una cosa que se construye todos los días. (…) No hay un plan cronológico que resulte exactamente tal cual.* La gestión del plan es *"una construcción, (…) que necesita de mensajes cotidianos constantes pero que nadie tiene la receta para decir, ah este equipo ya está. O le falta esto… siempre es una cosa dinámica que se termina de cocinar sola…".* Gustavo Benítez, añade la necesidad de generar una planificación atractiva para el jugador ya que a los jugadores hay que *"…variarle los trabajos para que no se aburra. El jugador no debe saber qué lo que hará en el día para que llegue con interés. Porque si sabe…uuu parte física y llega desmotivado…".* Se trata de resolver qué mensaje y cómo se transmite. Hernán 'Clavito' Godoy plantea que es un trabajo que requiere de transparencia para que los

jugadores *"... (Conozcan) todas tus actividades, entonces, los entrenamientos, mañana, tarde, físico, técnico, táctico, (...) está puesto ahí también pues, está puesto en la pizarra, lo que se hace..."*.

Otra de las características de la coordinación es la necesidad de tener un cemento social, algo que permita la interacción de las piezas en un equipo de fútbol a través de relaciones sociales. En las interacciones entre los jugadores y el técnico, es necesario tener en cuenta, tal como dice Gustavo Benítez, que *"...no pueden ser todos amigos..."* y se requiere de algo más para hacer posible la unidad del grupo. La artesanía con la que operan los entrenadores para lograr este cemento social implica el uso de metáforas asociadas a la producción de sociedad. Por ejemplo, Marcelo Bielsa manifiesta que "así como los países desarrollados son los que se reparten la pobreza; los equipos desarrollados son los que se reparten el trabajo sucio", el técnico apela a una cierta jerarquía de valores que son representaciones de la propia vida.

En síntesis, la coordinación aparece como un fenómeno que encadena acciones y relaciones, materiales o simbólicas. En la función del entrenador, la coordinación se acerca a la definición de Schein (1988), quien la define como la conducción de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común explícito, a partir de la división de funciones y trabajo; mediante la jerarquización de la autoridad y la responsabilidad. La coordinación también depende de los contextos socioculturales desde donde se desarrolla. Para el caso sudamericano, los procesos de gestión y logística de los equipos han sido más bien intuitivos y azarosos, "empíricos", en el lenguaje de los entrenadores chilenos, contrario al desarrollo del fútbol europeo, donde la planificación adquiere un rol más instituido y determinado, cercano al concepto de

"científico". En resumen, la función de coordinación en un entrenador de fútbol se encuentra teñida por los contextos sociales en los cuales el entrenador crece y se desarrolla. La gestión de los elementos del club no se abstiene de los procesos estructurales que vive la sociedad actual. En Chile, la relación entre neoliberalismo y fútbol evidencia las condicionantes contextuales que enmarcan estas acciones del entrenador, por ejemplo con la aparición de nuevas figuras como el Gerente Técnico.

Método y Pedagogía: De Cabrito Pichanguero a Profesional del Fútbol

Luis Álamos, el entrenador del Ballet Azul y Colo Colo 73, los equipos más recordados en la historia del futbol chileno, se refiere en los siguientes términos a la relación entre método, pedagogía y cultura: "Pienso que en América, el medio y la ciencia recién están colaborando con el deporte. El medio donde se desarrolla la actividad del fútbol es más natural. El deportista practica o juega, sin la ayuda de la cultura y sin el poder de una buena capacidad física, para soportar con alegría las exigencias del fútbol, además de que los conceptos son diferentes. Mientras el fútbol europeo expresa trabajo, sacrificio y alegría en resultados, el sudamericano no expresa mucho trabajo, sí mucha alegría porque lo importante es exhibir las condiciones. Me parece que estas diferencias serán cada vez más fuertes, más convincentes para expresar sus respectivos estilos. Si nos configuramos en la imaginación de elementos geométricos, diríamos que Europa es simplemente una recta y Sudamérica es un zigzag. (Luis Álamos: 1988:23). ¿Qué encontramos en las narraciones de los entrenadores profesionales que hemos entrevistados con relación al método, la pedagogía, cultura y su propia forma de definir el futbol? ¿Habrá elementos disonantes en las visiones de los mismos marcadas por aspectos estructurales en sus sociedades? En este apartado, veremos cómo el escenario influye en la definición de los métodos de los entrenadores y sus pedagogías.

El método de un entrenador no es ajeno a las definiciones que establecen las verdades y preferencias acerca del "gusto" en el fútbol. La definición del propio método conlleva una correspondencia entre el gusto de un entrenador y su entorno. Gustavo Benítez, quien creció como futbolista con el fútbol de los 60's y los 70's en Sudamérica, define así su gusto sobre el fútbol *"…ni la marca personal es la ideal, ni la marcación en zona lo es. Ni el estilo Bielsa es el ideal, ni el estilo ratón como le llaman al otro estilo es el ideal, por eso el fútbol no tiene lógica…".* La visión del técnico paraguayo está basada en su pragmatismo ya que los caminos para obtener un resultado son múltiples. Además, agrega que el futbolista paraguayo lleva en la sangre el sacrificio y el esfuerzo como consecuencia del *"…espíritu de vida que nosotros llevamos, muy sacrificado por el clima que hay allá, por la falta de medios, por la precariedad, por la falta de canchas buenas, entonces suplimos algunas cosas como la técnica en base a esfuerzo y al sacrificio…"*. Otra perspectiva es la que encontramos en Eduardo Berizzo, quien se forma como futbolista a fines de los 80´s y bajo los principios futbolísticos de Marcelo Bielsa en Newell´s old Boys de Rosario. El entrenador argentino sostiene*"…Yo no creo que en pos de enaltecer la forma de ganar, tenga que despreciar el ganar. El ganar es muy importante, los resultados son muy importantes en el fútbol. No sé si tan importantes como la forma de buscarlos. Pero importantes al fin. Esto se decide, el que gana es el mejor. Creo que lo que define a un futbolista o a un entrenador mejor dicho, no es cuanto ganó, sino cómo lo consiguió…"* El entrenador encuentra una referencia empírica para su pensamiento, agrega *"…Poniendo un ejemplo muy práctico me parece que el Barça de Guardiola no va a ser recordado porque ganó 14 títulos nada más, va a ser recordado porque ganó 14 títulos de la manera que los ganó. No son 2 cosas donde haya que escoger una de las 2. Creo que la convicción de un entrenador y las ideas de un entrenador se prueban ganando o perdiendo, pero la forma en que lo consigas es lo que te hace*

trascender…" Desde esta perspectiva, el gusto es definido por una visión más principista sobre el desarrollo y enseñanza del futbol. Aquí la convicción sobre ciertas formas de pensar el futbol implica que por sobre los resultados están los principios, una lealtad con el contexto en el cual se desarrollaron las primeras concepciones sobre el fútbol, allá en Rosario, Argentina. El gusto define el método del entrenador y este a la vez está dado por las condiciones de posibilidades.

El desarrollo del método también expresa una jerarquía de valores. ¿De dónde viene esta jerarquía? ¿Cómo se construye o desarrolla? ¿Cómo se traslada al método o a la pedagogía del fútbol? Alberto Schenfeld, entrenador asistente de Club Deportes Ovalle en la tercera división señala que el formador debe ser "*…serio, respetuoso, piramidal y sin espacio para bromas…".* Aquí emerge el rayado de cancha de un entrenador con respecto a su pupilo. Schenfeld justifica esto diciendo: *"…es que esa es mi formación, a mí de chiquitito fui a un colegio de curas y los curas nos trataban de usted y nosotros teníamos que tratar de usted también a los curas. Y yo me acostumbré a tratar de usted…"* El entrenador además insiste en la importancia de que sus jugadores aprendan "*…modales de comportamiento…"* y dedica gran parte del tiempo a reforzar esa idea, casi con la misma obsesión con la que lo hacía el entrenador holandés Louis Van Gaal con sus equipos, donde ninguno podía pararse de la mesa antes de que todos hubiesen terminado de comer. La jerarquía de valores traza los bordes de una relación compleja y cambiante como es la del entrenador con sus futbolistas. Eduardo 'Toto' Berizzo agrega su punto particular respecto a esto: valentía. El entrenador argentino dice que *"…yo creo que ahí no puedes exigirle a una persona que no siente hacer una cosa, hacerla. Creo que hay que despertar el sentimiento de hacerla y el único sentimiento que garantiza o sensación o cualidad que garantiza las demás, es la valentía.*

(…)Creo que la valentía de un buen futbolista es conocer sus miedos e imponerse, conocer sus debilidades y trabajarlas, no ocultarlas. Un valiente es el que puede decir, esto hago mal, y esto tengo que entrenar para no hacerlo nunca más mal. Por eso digo que la cualidad más importante, no sólo en los futbolistas, sino en una persona es la valentía. Porque todas las demás que le siguen estarán puestas en el tapete si uno es valiente…". En el ejemplo, vemos que la forma en que Berizzo enseña el fútbol enfatiza en valores como la lealtad y la transparencia, lo que surge como un cemento social, una amalgama para unir diversos aspectos en el desarrollo del equipo.

En tercer lugar, la construcción de un método le genera identidad a un entrenador de fútbol, y sobre ello emergen distinciones respecto de los mismos. Por ejemplo, Hernán 'Clavito' Godoy, lo define en estos términos: *"…Bielsa es un elaborado, un científico. Y el Borghi es un empírico. De lo que le dio la barriada, la calle, el jugar. Como se armó, como se hizo Maradona. Porque Maradona tú lo ves que no tiene pedagogía, Maradona no tiene educación, no tiene cultura igual que Borghi, habla, habla no más y transmite a través de la energía, claro…"*. Las palabras del hombre de la pizarra no son azarosas y tienen un referente en Luis Álamos, quien usó esta distinción para trazar el estilo de trabajo en un técnico. El 'zorro' Álamos expresaba que tal distinción permitía conocer las diferencias entre el fútbol europeo y sudamericano; el primero científico, el segundo empírico y barrial. Álamos agregaba también que el desarrollo del fútbol europeo, se debía básicamente a la incidencia de la cultura en la práctica y desarrollo de los deportes. Luis Álamos comprendía que la cultura era básicamente la educación y el desarrollo del conocimiento. En el caso del fútbol sudamericano, la ausencia de una relación entre cultura y prácticas deportivas, como también el énfasis en la naturalidad salvaje de la riqueza técnica del futbolista sudamericano, hacían

que el fútbol de la región se desarrollase en función de lo empírico, lo barrial y lo vivencial. (Álamos, 1988).

De acuerdo a su experiencia personal, Clavito Godoy se ubica en el medio de esas dos categorías y dice: *"…Mira yo jugué al fútbol, entonces qué me van a contar a mí. Yo fui goleador acá, saltaba, brincaba más que Zamorano, pero también estudié po, estudié pedagogía en francés, estudié italiano, estudié inglés, me preparé, recorrí Europa solo, no en grupo, solo. No chacoteando ni jugando. ¿Sabes lo que es ir a informeichon a preguntar qué tren tengo que tomar? saberse desenvolver, saber escuchar, ir a ver los entrenamiento de los equipos europeos. Me quedé 6 meses la primera vez y después 6 meses más. Recorriendo Europa entera. Entonces qué me van a contar a mí…"*. El jugador/entrenador nacido en la tercera región tiene conciencia de ambas dimensiones, las visualiza y entiende que la una y la otra conviven y se relacionan mutuamente, agrega que de la conjunción de las mismas depende la forma en que juegan sus equipos o cómo él enseña el futbol.

La relación entre un entrenador y un futbolista es siempre un vínculo entre alguien que enseña y otro que aprende. Es el vínculo entre el que transmite y el que escucha. ¿Cómo se transmiten los mensajes asociados a la enseñanza del futbol? La respuesta de esta pregunta está dada por la interacción entre la praxis social del entrenador y su medio. Algunos entrenadores son conscientes del impacto que tiene la pedagogía del fútbol, el cómo se enseña y la interacción con el que escucha aquello que se enseña. Por ejemplo, Eduardo Berizzo señala que *"…es increíble de la manera en que uno puede penetrar - a través del fútbol - en la educación de alguien. O cómo puede el fútbol o el deporte construir una persona culturalmente a través de la actividad…"*. En la misma línea, el entrenador Fernando Díaz señala que el fútbol es *"…un cúmulo de experiencias bastante importante en la vida. Porque*

obviamente el fútbol es como la vida, todos tienen problemas, vaivenes, momentos buenos y malos. Pero acá se hace todo muy rápido, todo muy rápido. De una semana a otra tú vas pasando por los diferentes, momentos que tiene la vida, y eso es una de las cosas que el fútbol te enseña a afrontarlo, porque vas pasando muy rápido de un momento a otro. Quizás en la vida normal pasan los mismos momentos pero con más tiempo entre uno y ellos…". Leonardo "Pollo" Véliz además sostiene que el fútbol *"…es una lección de vida. Cuando uno habla en el fútbol no es solamente instrucciones técnicas. Tú le estás enseñando ahí el trabajo en equipo, que si llego a línea de fondo no voy a patear al arco sin ángulo sino que tiene que venir el centro para atrás…".* El mismo entrenador indica lo importante del respeto como algo que emerge desde lo que enseña el entrenador de fútbol y agrega lo siguiente *"…El otro día Dani Alves con el otro negrito Keita parece se fueron a bailar y Guardiola los retó. No, vengan, eso no es del Barcelona, todos juntos acá. Sin mofarse del rival ni violentando a la galería. Todas esas cosas, el respeto, respeto. Y ese respeto después en la vida tú lo vas teniendo po. Te va entrando por acá como yo digo y les queda acá (coloca la mano en su pecho), a otros les entra por un lado y les sale por el otro. Yo prefiero el que lo recibe por un oído y le queda en el corazón…"*. Hernán Godoy da otra característica de la potencialidad de la función pedagógica del fútbol profesional e indica *"…he tenido jugadores que no saben ni leer ni escribir. 'Pititore' Cabrera, puro neoprén y fumar no más po, y sin embargo está subsistiendo en la vida, trabaja. Aprendió, está contratado por la municipalidad en Quillota y trabaja con niños. O sea, una persona recogida de la calle, sin educación, dormir en los bancos de la plaza, o sea, con neoprén y enseñarle a no comer comida con la mano, no sabía hablar, que aprenda a viajar en avión, que aprenda a conocer personas, frente a un micrófono, frente a la televisión, es, es, es parte de la educación po…si era un animalito…"* El entrenador asume el rol de pedagogo ante sus jugadores y aquí la idea

del "profe", cobra más sentido que nunca, e identifica el tránsito fluido entre las esferas del futbol y de la sociedad.

Los entrenadores usan diversas formas para transmitir el mensaje. Dicho estilo está referenciado a la trayectoria del entrenador y a los componentes estructurales que en él permanecen. Identificamos al menos dos estilos. Por ejemplo, Alberto Schenfeld, lo relata así: *"...Claro, para que uno esté cercano de alguien, no tiene para que andarle haciendo bromas ni andarlo abrazando ni dándole besos, o, si puede. Son las 2 cosas. Por ejemplo, si yo soy serio y estricto con ellos, le estoy enseñando que yo con esa metodología, con esa formación, le voy a estar pidiendo lo mejor de él porque quiero lo mejor para él, lo mejor para él también es lo mejor para mí, y tengo que explicárselo yo, en las conversaciones. Yo tengo que decirle, si yo le exijo más es porque yo creo en usted y que usted puede dar más..."*. El entrenador define su relación en base a la seriedad, a su carácter estricto y exigente. Busca convencer al jugador que puede dar más, que confía en él y que lo ha elegido para ello desde una posición asimétrica donde prima el respeto con el otro. Raúl Toro, jugador amateur que llega al profesionalismo a fines de los 70's defiende un estilo pedagógico diciendo *"...Noooo, yo soy más cercano al jugador, de darle confianza al jugador, de darle seguridad y como me gusta trabajar con más jóvenes, a los jóvenes hay que enseñarles po, hay que tener pedagogía para estarle repitiendo, hay entrenadores que como tienen puros jugadores consagrados no tienen la necesidad de educarlos futbolísticamente. Yo siempre confío en el jugador de fútbol..."*. Aquí el entrenador construye un vínculo cercano y paternalista con el jugador, basado en la confianza y responsabilidad. Dentro de este mismo estilo pedagógico, Javier Aravena, ex PF de los cadetes de Universidad de Chile, expone que *"...en el fútbol muchas veces uno tiene que demostrar para que ellos, los alumnos, te crean, tú muchas veces*

podís decir vamos a hacer tal jugada, hay que pegarle así, que el balón caiga allá, entonces siempre los alumnos te dicen a ver profe cómo es…entonces va creando el -ahh tiene razón- o -chuta, resulta-. Entonces vay siguiendo, vay creando la conciencia y los alumnos van tomando conciencia de que la jugada o lo que tú estás haciendo es verídico o es creíble, no son puras, puro verso, cachay…". En este último testimonio hay una pedagogía del ejemplo, que ayuda a la legitimación del mensaje. Aravena, apela a las demostraciones empíricas, instalando en los jugadores la dinámica del *ver para creer*. Los dos estilos pedagógicos que aquí se presentan, tienen en común buscar el compromiso emocional con el futbolista y se diferencian en la forma en que se relacionan con el jugador; por una parte la distancia y control, por la otra, cercanía y confianza.

La pedagogía que desarrolla un entrenador profesional resulta de una reproducción social, de su memoria social, lo que él incorporó en el pasado o lo que él siente que faltó. Alberto Schenfeld grafica esto en su relato: *"…esa es la forma de encarar la vida y un partido de fútbol, aunque parezca muy disímil o muy distante, pero si uno es honesto en el fútbol, y en la vida, el estilo de futbolista va a ser que va a ir adelante, que va a ganar con buenas armas, igual que en la vida. Si uno es honesto y camina derechito, el camino que deja es derecho, en el fútbol es lo mismo, (…) poderle traspasar a gente joven, a mí me hubiera gustado tener un técnico que me hubiera dicho muchas cosas…"*. La manera de vivir es una *huella* que dejan los entrenadores en sus jugadores. Fernando 'Nano' Díaz sintetiza que *"…yo cuando estoy en las divisiones inferiores yo estoy tratando de formar futbolistas, dándoles valores que le van a servir en la vida pero futbolistas.* Y agrega también que *"…para un mejor resultado uno tiene que aportar en la vida de las otras personas. Sobre todo en una profesión donde hay jugadores que los tiene en diferentes equipos, yo hay*

algunos que los he tenido en 5 equipos. Entonces hay un lazo especial y uno tiene que participar de las cosas buenas de su vida. Me invitan a sus matrimonios...". El entrenador parece consciente que su trabajo profesional no es sólo un hecho futbolístico sino que también *aporta en la vida de otras personas, deja una huella.* Leonardo Véliz reafirma esto con mayor fuerza aún y señala *"…Oye, no, ahí yo te digo que todo lo que uno aprende en el fútbol te sirve en la vida, siempre que tengas buenas experiencias, calidad de la experiencia. Si a mí me toca un entrenador, un pelafustán que me enseña que arteramente puedo ganar, que tiene el mismo valor encontrar una medalla en el suelo que con el sudor me la pongan aquí, otra cosa. Eso es lo que yo te digo…"* El oriundo del cerro Barón de Valparaíso continúa diciendo, *"…por eso uno tiene que tener suerte en manos de quien cae. Hay entrenadores que hacen historia y otros que hacen noticia, a mí me gustan los que hacen historia po. Y con eso te lo englobo más o menos, qué pasa con los entrenadores que te enseñan, que dejan huella, que te marcan…"*. Todos los entrenadores dejan algo, un proceso pedagógico fundamental y gravitante. El sustento del método es profundo y trascendental, el mismo transmite mediante la pedagogía una forma de enfrentar un partido de fútbol, pero también propone una forma de vivir.

El método de un entrenador de fútbol profesional se construye en relación al habitus y una de sus aproximaciones es el "gusto" por una concepción del fútbol, la cual se construye a partir de las estructuras sociales, los procesos formativos y experiencias de vida del entrenador. La compleja distribución de capitales culturales dentro del campo y diversidad de trayectorias personales configura una multiplicidad de tipos ideales de métodos. Al mismo tiempo esto también define sus prácticas pedagógicas. Eduardo Berizzo alguien que ha estado desde su formación como futbolista hasta hoy en sus primeros años como entrenador

expuesto a un contexto societal específico que reivindica un método idealista de jugar al fútbol lo sintetiza de la siguiente manera: *"…ahí empiezan a jugar hasta una filosofía de vida de los que jugamos. Yo quiero jugar bien, no quiero ganar a cualquier precio, no quiero hacer trampa, que se me recuerde como un tipo que lo único que le interesó fue ganar. Yo quiero ganar a mi manera, no dejo de pensar en que ganar es importante. Es muy importante, pero quiero hacerlo a mi manera, no a cualquier precio…"*. El discurso del método de Berizzo demuestra la relación que existe entre este y la escuela Rosarina de Newell's de principios de los 90´s. Su relato no sólo devela su método y pedagogía, sino que también el contexto sociocultural, institucional y geográfico que sintetizan sus palabras, genuinas y fieles a un modelo histórico de aprehender el fútbol.

CONCLUSIONES

Sir Alex Ferguson, entrenador de fútbol recientemente retirado en el club Manchester United de Inglaterra, explica en su autobiografía, su predilección por futbolistas brasileños en vez de argentinos. ¿Las razones? Señala que los cariocas siempre se destacan en los grandes momentos, que tienen una cualidad especial, un profundo orgullo y una gran fe. A contrapelo, el entrenador sostiene que los argentinos dificultaron su labor por el excesivo patriotismo hacia Argentina, "siempre tenían la bandera cerca de ellos", y que nunca se interesaron en aprender el inglés, lo que dificultó la comunicación (Diario Clarín, 24 Octubre de 2013). En este mensaje de Ferguson, podemos ver que su experiencia le permite reconocer las características distintivas de uno y otro tipo de jugador según sus nacionalidades. El técnico escocés, ganador de dos copas de Europa y varios campeonatos de la "England Premier League", nos muestra cómo el entrenador opera como una mediación entre lo futbolístico y lo social, observando, decidiendo y organizando los elementos que interactúan en un club de futbol.

En esta investigación, he abordado el vínculo entre el entrenador y su medio, es decir, entre la praxis social del entrenador y su entorno. En esta tesis he buscado responder un conjunto de preguntas relativas a este vínculo. Por ejemplo, ¿Cómo se puede abordar o estudiar esta relación desde la sociología? Si el entrenador es un actor definido por su entorno, ¿Cómo eso se traduce en el fútbol chileno? Si esto ocurre, ¿Existen diferencias entre el fútbol amateur y el profesional? En la búsqueda de esas respuestas, en esta tesis hallé significativos procesos que ilustran cómo la enseñanza del fútbol está mediatizada por lo social, por aquello que rodea a quien se entrega al trabajo de dirigir un equipo de fútbol.

En primer lugar, he trazado una aproximación teórica para conocer y entender la praxis social del entrenador desde la sociología. Para esto me he servido fundamentalmente de dos nociones desarrolladas por el sociólogo francés Pierre Bourdieu: campo y habitus. El concepto de campo ha permitido entender el fútbol como un espacio de acción, en donde confluyen distintos intereses y se desarrollan diversas formas de relación social. El entrenador es uno de los actores en este campo y ellos interiorizan un determinado habitus, que define su agencia y praxis social. La expresión de habitus indica que la acción de un agente, en este caso del entrenador, está definida por estructuras sociales que yacen interiorizadas en su subjetividad. Las implicancias de adoptar este enfoque teórico, es que más allá del estudio de las dimensiones lúdico-deportivas y psicológicas del fútbol, este enfoque permite acceder a las dimensiones sociales que estructuran al fútbol, y entender la praxis social del entrenador como un fenómeno interdependiente con la producción de sociedad.

En segundo lugar, en esta investigación he buscado identificar las condicionantes socioestructurales de la praxis del entrenador en tres de sus funciones: observación, liderazgo y coordinación. Además, he observado y conocido cómo ellos expresan su método y pedagogía, buscando también la presencia de esas condicionantes societales. En cada una de las funciones del entrenador, he encontrado trazas que conectan su praxis social con sus entornos sociales. Por ejemplo, en el caso de la observación, he constatado que los entrenadores ponen énfasis en aspectos como la disciplina, el sacrificio y la solidaridad cuando observan jugadores y forman equipos. Los primeros dos elementos son observados transversalmente por entrenadores tanto amateurs como profesionales, mientras que el tercero es observado fundamentalmente por entrenadores amateurs. Estos elementos están

presentes en el fútbol y condicionan la praxis observacional de los entrenadores cuando el entrenador que observa se define como juez del mérito y mitigador de carencias respectivamente. El entrenador es juez del mérito cuando procesa la información que le proporciona la observación de la disciplina, el sacrificio y no sólo del talento. Este énfasis no es trivial, ya que se relaciona con meta-relatos presentes en la sociedad chilena. Torche (2005) indica que el sacrificio en la sociedad chilena se presenta como una condición para experimentar el éxito, la movilidad social individual, apuntando a mejorar las condiciones de vida de algunos sectores sociales. En este punto llama la atención el hecho que, salvo Eduardo Berizzo, ninguno de los entrenadores haga referencia a cómo pulir o descubrir el talento en un futbolista. Pareciera ser que esta operación queda soslayada por la observación de la disciplina y del sacrificio, lo que se instala prácticamente como una obsesión en la búsqueda de virtudes en el jugador.[4] Por otro lado, el entrenador es un mitigador de las carencias cuando enfatiza en la solidaridad, especialmente en el mundo amateur, para conectar las experiencias de vivir en la vulnerabilidad y aquellas relativas al fútbol. Esto incluso va más allá de la cancha y se expresa en una economía de la solidaridad barrial futbolera a través de bingos, apoyo a socios, convivencias, y campeonatos que fomenten la cohesión social de los miembros del equipo y la relación con su entorno, algo primordial en el amateurismo. Esto tampoco es trivial. Mascareño (2006) ha definido la solidaridad como una operación social y comunicativa, que define un sistema de cooperación, la cual está destinada a aumentar la probabilidad de inclusión de sujetos en una organización o sistema social. Madero (2012) sostiene que la solidaridad puede observarse como un mecanismo que articula las relaciones

[4] Este hecho podría explicar la existencia de los múltiples relatos que rondan en el fútbol de jugadores talentosos que no llegaron al profesionalismo por no poseer cuotas mínimas de capitales como disciplina y sacrificio. Aquellos que "se los llevó la noche". Pareciera ser que el entrenador de fútbol en el contexto chileno tiene dificultades para incorporar al futbolista "talentoso pero indisciplinado" en su plantel.

sociales en Chile, lo que se debe al carácter diametralmente desigual de la estratificación social chilena. Disciplina, sacrificio y solidaridad son los elementos ligados a la estructura social chilena porque atañen a los procesos de movilidad social y a la interacción entre los grupos sociales desiguales que componen la sociedad. Los entrenadores, miembros de la sociedad, interiorizan estos patrones sociales y culturales y condicionados por ellos, configuran su praxis de observación en el fútbol.

En el caso del liderazgo de los entrenadores, en Chile está matizado por prácticas autoritarias y paternalistas que desarrollan quienes dirigen un equipo de fútbol, sea este amateur o profesional. Aquí, los entrenadores homologan *autoridad* a prácticas *autoritarias* como la toma de decisiones sin sustento explícito, racional ni democrático y en la relación con los futbolistas parecieran implementar un régimen de castigo y recompensa. Además, aquella relación es paternalista cuando el entrenador se vincula afectivamente con sus jugadores, mostrando preocupación por aspectos de sus vidas fuera del fútbol. Tiendo a pensar, desde una perspectiva sociológica, que la primacía del estilo paternalista/autoritario en nuestro fútbol es explicada por específicos aspectos estructurales de la sociedad chilena. En Chile, el liderazgo en los entrenadores puede comprenderse en torno a la relación entre autoritarismo y paternalismo, elementos que trazan la constitución histórica de la sociedad chilena. El premio nacional de historia Armando de Ramón (2003), señaló que el autoritarismo es una característica propia de los gobiernos que históricamente ha tenido Chile, una herencia colonial española que fue restaurada por Diego Portales (Lavquen, 2004). En efecto, Portales lideró el proceso constitucional de 1833 y con ello instaló una normatividad disciplinaria, autoritaria e impositiva. Este hecho es fundante, porque Portales es el primer civil que adopta patrones militares y autoritarios para liderar un proceso político.

El paternalismo en tanto, Alemany (2005) lo define según el momento histórico. Genéricamente, sería el principio y la práctica de la administración paternal para suplir necesidades o regular la vida de una nación o comunidad de la misma forma que un padre hace con sus hijos. En Chile, Gabriel Salazar (1989), definió la relación entre el patrón y el inquilino durante el siglo XIX como paternalista. Este fenómeno pareció tomar un carácter estructural al convertirse en un hecho que condiciona la relación entre estado y ciudadanos. Los hijos del inquilinaje, huachos y vagabundos a quien el historiador denomina "el roto chileno", fueron los receptores de políticas de estado excepcionales para enfrentar su aparición. El estado desarrolla una visión infantilizadora que trata a sus ciudadanos más como niños que como adultos, y por tanto ejerce autoridad cuando "aguacha al huacho". En el siglo XX, el paternalismo industrial constituyó el régimen de relaciones entre el patrón y el obrero, que asimilándolas a las familiares, atribuía al patrón una especie de protección tutelar sobre sus obreros. Hoy, esto se mantiene aunque en otra de sus formas. Raineri (2006) identifica expresiones paternalistas en el liderazgo empresarial en Chile, el cual tiende a ser asociado, mirado esto desde la perspectiva del empresariado, al incremento de la satisfacción laboral y compromiso del empleado. Raineri (2006), sostiene que dicho estilo tiene un origen en normas y valores arraigados cultural e institucionalmente. Uno de estos valores arraigados sería la idea de familia como base de la sociedad, donde la centralidad del rol de padre, símbolo de protección, cuidado y proveedor trasciende hacia el espacio laboral. El paternalismo combina autoridad con benevolencia, es la preocupación del líder por los objetivos y la vida personal del que es liderado, del cual se espera compromiso y reciprocidad. Más allá del fútbol, donde observamos que en Chile los entrenadores "aguachan" a sus futbolistas, posiblemente este elemento está presente también en organizaciones e instituciones de otra índole en la sociedad.

En otras sociedades, con relación al fútbol, esto también está presente. Chen (2013), constata el predominio del liderazgo paternalista en los entrenadores del fútbol universitario en Taiwán. El autor indica que esto se traduce en prácticas como ofrecer nuevas oportunidades ante errores cometidos, alentar en momentos personales difíciles y cuidar de no avergonzar al futbolista en público. Los resultados deportivos y cohesión grupal de los equipos estudiados, dependieron si el liderazgo del entrenador era 1) paternalista benevolente, 2) paternalista moralista o 3) paternalista autoritario. En Chile, predomina este último liderazgo, aunque un interesante contrapunto puede ser dicho aquí teniendo la presencia de Marcelo Bielsa como seleccionador nacional. Es de los pocos entrenadores que ha desafiado el paternalismo en la historia del deporte en Chile, al no permitir la infantilización de sus estrellas. En su liderazgo, trató a los jugadores como profesionales y mantuvo distancia, reforzó a los futbolistas como sujetos con propiedad y derechos, persiguiendo la dignificación del jugador del fútbol chileno. Sin embargo, esta investigación ha dado cuenta que los elementos socioestructurales identificados prevalecen y continúan moldeando la praxis de liderar de los entrenadores. Estos vieron en el Rosarino una práctica diferente, pero interpretada con los lentes del autoritarismo y paternalismo, asociando por ejemplo cientificidad del juego a disciplinamiento. Si bien este periodo coyuntural no logró transformar la estructura sociocultural, hizo visible la interacción de esta con el fútbol, y en esta tesis, he profundizado en ella situando la mirada en el sujeto y en las estructuras que este interioriza.

La tarea de coordinación de un entrenador de fútbol, sea este amateur o profesional, la he asociado a la gestión y planificación de un equipo de fútbol, de un grupo humano. El entrenador amateur asume gran parte de la gestión del club, lo cual manifiesta que el fútbol

amateur no está tan expuesto a los procesos de racionalización. En cambio, la labor de coordinación en los entrenadores profesionales si está condicionada por tales procesos. Esto parece estar relacionado a grandes transformaciones en la sociedad contemporánea. En las últimas décadas la actividad del entrenador profesional referida a la coordinación de un equipo ha sido influenciada por el impacto del neoliberalismo en los modos de gestión de la sociedad. En efecto, los antiguos liderazgos dirigenciales del fútbol, la mayoría emparentados a dueños de industrias, han sido reemplazados por otros liderazgos dirigenciales vinculados a los mercados financieros. En la medida que en el neoliberalismo prevalece una lógica utilitarista, el fútbol también ha sido organizado a través de la misma. En este contexto, el entrenador es tratado como una mercancía. Desde mi perspectiva, esto representa un nuevo trato entre esa gestión deportiva y la praxis social del entrenador. Dicho trato, lejos de dignificar la función del entrenador, la ha mercantilizado y ha impuesto una lógica del "entrenador desechable". Esto lo podemos definir como una figura prescindible cuando ya no genera éxitos/recursos económicos. En síntesis, en esta nueva lógica de la organización de los clubes no se entiende de "procesos" sino de "resultados deportivos inmediatos" que impliquen utilidad monetaria en el corto plazo.

El método del entrenador sintetiza las tres funciones de su praxis. El método es una definición acerca de cómo ve el fútbol y cómo lo enseña, es decir su pedagogía. Siguiendo con la perspectiva que guía esta investigación, en el método también vemos reflejado el medio societal que rodea un entrenador de fútbol. El método expresa la disposición cognitiva de un entrenador, cristaliza su experiencia biográfica, y lo relaciona con la sociedad. Así mismo el trabajo del entrenador y su método es una experiencia socialmente compartida, lo cual se materializa o visibiliza en específicas formas pedagógicas. Cano (2008) identifica dos

modelos pedagógicos en el fútbol. El primero es el modelo "pedagógico analítico", el cual se apoya en la "repetición sistemática del estereotipo técnico eficaz hasta llegar a su automatización definitiva y ejecución coordinada, eficaz, exitosa y económica". El segundo es el modelo "pedagógico global" en el que el futbolista "tiene que implicarse cognitivamente dando sentido a las acciones que ejecuta, organizando y reorganizando continuamente sus conductas motrices en el juego". El método se transforma en un vehículo del mensaje a transmitir y por tanto expresa la forma de cómo hacerlo. Algunos entrenadores exhiben ejemplos derivados de su experiencia personal, otros, como Luis Álamos, llevaban a sus jugadores a conocer el Partenón griego, y también hay a quienes les gusta relacionar los sentimientos y las imágenes a través de los videos motivacionales. En todos estos estilos pedagógicos vemos la diversidad de recursos y vemos también en ellos la influencia del medio social.

Quisiera referirme ahora a las implicancias de esta tesis para la sociología del fútbol y del deporte. Primero, en esta tesis he confirmado la utilidad de las nociones de campo y habitus, derivadas de la sociología de Pierre Bourdieu, para entender la praxis de los actores del deporte. En esto concuerdo con Defrance (1995), quien señala que desde esta perspectiva se pueden vincular la praxis social deportiva de un entrenador o un deportista y el medio societal que lo rodea. Los hallazgos de esta tesis, acotados a las funciones que hemos observado de la praxis social del entrenador reafirman y complementan lo ya dicho por otros autores en otros contextos a propósito del objeto de estudio de esta investigación. Por ejemplo, en Australia, Richard Light (2001, 2011) observó cómo los conceptos analíticos fundamentales de Bourdieu podrían aplicarse al análisis de las relaciones entre el cuerpo, la cultura, la clase y el género en el deporte escolar y la educación física en aquella sociedad.

En Dinamarca, Christensen (2009, 2011) analizó la construcción social del ojo de los entrenadores que observa el talento en los futbolistas de alto rendimiento en el fútbol danés. En Inglaterra, Cushion & Jones (2012) desarrollaron una mirada sociológica desde la teoría de Bourdieu que veía en la praxis de los entrenadores mecanismos de producción y reproducción de elementos culturales que se socializaban en la práctica cotidiana como los entrenamientos. Y en Suecia, Meckbah & Larsson, (2012) analizaron una política estatal que planteaba potenciar el trabajo de entrenadores jóvenes en entornos más favorables, cuestionando precisamente qué se entendía por entorno más favorable.

Segundo, esta tesis ha generado nuevas interrogantes para el desarrollo de futuras líneas investigativas, tanto en lo que dice a la sociología del fútbol, del entrenador en particular, como también del deporte en general. Por ejemplo podemos preguntarnos ¿Cómo interactúa el territorio/geografía en la construcción del método/pedagogía? o ¿Cuáles son las propiedades del método/pedagogía de entrenadores del fútbol rural vs los del fútbol urbano? Para responder estas preguntas se requiere un enfoque multidimensional tanto en lo teórico como en lo metodológico en la medida que la praxis social del entrenador y del deporte es diversa tanto en su institucionalización como también con relación al medio societal que la rodea. También nos podemos preguntar ¿Cuáles serían las formas pedagógicas predominantes en el fútbol chileno? En esta tesis, ya hemos respondido en parte esta pregunta. He hallado que los entrenadores tienden a observar obsesivamente la disciplina, son paternalistas y desarrollan prácticas pedagógicas basadas en lo que ha sido su experiencia personal. Sin embargo, esta tesis también ha sido limitada a la voz del entrenador y se debería requerir, para tener un conocimiento más amplio el conocer otras voces, como la del Preparador Físico, la del especialista en medicina deportiva o por ejemplo la del videísta,

actor plenamente introducido a la interpretación del fútbol y a cómo enseñarlo. Tercero, la experiencia de un entrenador es algo múltiple, diverso, contingente y emerge desde que el mismo se relacionó por primera vez con el fútbol. La idea de experiencia en un entrenador, experiencia en cuanto a ver el fútbol, define no solamente su éxito, sino también la de sus posibles pupilos, la de sus jugadores sobre los cuales él evalúa si están para llegar al pináculo de la carrera formativa que es jugar profesionalmente. Esto no es trivial, y entenderlo solamente como un hecho individual es una limitación, porque ciertamente cuando el entrenador observa también expresa cómo la sociedad observa y decide quiénes son los talentosos. Por eso mismo, esta tesis ha contribuido a visibilizar esta condición y a sostener a que debe ser un hecho a observar analíticamente para contribuir a las propias funciones del entrenador y por ende al éxito deportivo que es también un éxito de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

ALEMANY, M. 2005. El Concepto y Justificación del Paternalismo. Biblioteca Digital Miguel de Cervantes. Tesis de Doctorado. Universidad de Alicante. España.

ANGUERA, M.T. 1993. Proceso de Categorización. En M. T. Anguera (Ed.), *Metodología observacional en la investigación psicológica.* Barcelona: PPU.

ÁLAMOS, L. 1988. El Hombre y el fútbol. Editorial Universitaria

BEAUGÉ, M. 2009, 5 de mayo. Sólo el Barça planta cara al fútbol inglés. *Diario el país.* Recuperado el 20 de Octubre de 2013, de http://elpais.com/diario/2009/05/05/deportes/1241474401_850215.html

BERGER, P. Y LUCKMANN, T. 1967. La construcción social de la realidad. Amorrortu Editores.

BERNSTEIN, BASIL. 1995. Code Theory and its Positioning: a case study in misrecognition. British Journal of Sociology of Education. 16(1)

BIELSA, M. 2011, 13 de Mayo. Charla Club náutico de Quilla. Santa Fe. Argentina

BOURDIEU, P. 1997. Razones Prácticas. Editorial Anagrama. Barcelona.

BOURDIEU, P. 1995. Respuestas. Por una antropología reflexiva. Editorial Grijalbo. México.

BOURDIEU, P. 1988. La distinción. Crítica social del gusto. Taurus. Madrid

BOURDIEU, P. 1984. Sociología y Cultura. Grijalbo. México.

BOURDIEU, P. Y PASSERON, J.C. 2009. Los Herederos. Los estudiantes y la cultura. Siglo XXI

BROWN, S. 2001. Introduction to Exercise Science. Lippincott Williams & Wilkins. USA.

CANO, F. 2008. En entrenamiento en la iniciación al fútbol: ¿pedagogía analítica o pedagogía global? EFDeportes. Revista Digital. 13(124). Buenos Aires.

CHELLADURAI, P. 1993. Leadership. In R.N. Singer, M. Murphy, & L.K. Tennant (Eds.). Handbook on Research on Sport Psychology. New York: Macmillian.

CHRISTENSEN, M. 2009. "An eye for a talent": Talent identification and the "Practical Sense" of Top-Level Soccer coaches. Sociology of sports journal. (26) 365-382

CHRISTENSEN, M. 2011. Exploring biographical learning in elite soccer coaching. Sport, Education and Society. 0(0)

CHEN, C. -C. 2013. How does paternalistic style leadership relate to team cohesiveness in soccer coaching? *Social Behavior and Personality 41(1)*.

CUSHION, C. & JONES, RL. 2012. A bourdieusian analysis of cultural reproduction: socialization and the 'hidden curriculum' in professional football. *Sport, Education and Society*. 0(0)

DEFRANCE, 2005. The anthropological sociology of Pierre Bourdieu: genesis, concepts, relevance. *Sociology of sport journal*. 12(2).

DE RAMÓN, A. 2003. Historia de Chile. Desde la invasión incaica hasta nuestros días (1500-2000). Catalonia Ltda. Chile.

DIARIO CLARÍN. 2013, 24 de Octubre. Para Álex Ferguson fue “muy difícil” trabajar con jugadores argentinos. *Diario Clarín.* Recuperado el 30 de Octubre de 2013, de http://www.clarin.com/deportes/Alex-Ferguson-trabajar-jugadores-argentinos-Veron_0_1016898619.html

DI GIANO, R. 2006. El fútbol y las transformaciones del peronismo. Leviatán, Buenos Aires.

DURKHEIM, E. 1956. Las reglas del método sociológico. Presses Universitaires de France. Paris

HERRERA, O. ET AL 2013. Variables que consideran los directores técnicos para la toma de decisiones antes y durante un partido de fútbol. EFDeportes. Revista Digital. 17(176) Buenos Aires.

FERGUSSON, D. M. & LYNSKEY, M. T. 1996. Adolescent resilience to family adversity. *Journal of Child Psychology and Psychiatry*, vol. 37, n.3, pp. 281-292.

FORTEZA DE LA ROSA, A. 1994. Entrenar Para Ganar. Editorial Pila Teleña. México.

FRANKS, I.M. & MILLER, G. 1986. Eyewitness Testimony in Sport. *Journal of sport behavior,* Vol. IX, 1, 38-45.

GALEANO, E. 2012. El fútbol: a sol y sombra. México: Siglo Veintiuno.

GONZÁLEZ, J.L. (1997). Psicología del deporte. *Biblioteca Nueva,* Madrid, pp. 179-195.

IUTCH, R. 2011. La vida por el fútbol. Marcelo Bielsa el último romántico

LAVQUEN, A. 2004, 30 de abril. El autoritarismo en Chile. *Diario Punto Final*. Recuperado el 1 de Noviembre de 2013, en http://www.puntofinal.cl/566/autoritarismo.htm

LIGHT, R. 2001. *The Body in the Social World and the Social World in the Body: Applying Bourdieu's Work to Analyses of Physical Activity in Schools.* The University of Melbourne.

LIGHT, R. & EVANS, J.R. 2011. Dispositions of elite-level Australian rugby coaches towards game sense: characteristics of their coaching habitus. Sport, Education and Society. 0(0).

MADERO, I. 2012. Sobre el estudio empírico de la solidaridad: Aproximaciones conceptuales y metodológicas. Revista Polis. 11(31).

MARÍN, E. 1995. Centenario. Historia Total del Fútbol Chileno. 1895 a 1995. Editorial: EME

MASCAREÑO, A. 2004. Sociología del derecho (chileno y latinoamericano). Revista Persona y sociedad. 18(2).

MAYNTZ, R.1980. Sociología de las organizaciones. Editorial Paidos.

MECKBACH, J. & LARSSON, L. 2011. Young Coaches and Supportive Environments. *Sport science review*. 20(5-6).

PÉREZ, G. 1994. Investigación cualitativa. Retos e interrogantes. Tomo II. Técnicas de análisis de datos. La Muralla S. A. Madrid.

PIÑUEL, J.L. 2002. Epistemología, metodología y técnicas de análisis de contenido. Estudios de Sociolingüística. Universidad Complutense de Madrid.

RAINERI, 2006. Estilos de dirección como determinantes del clima laboral en Chile. Revista Abante 9(1).

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA. 2001. Diccionario de la lengua española (22ª ed.). Consultado en http://www.rae.es/rae.html

ROFFÉ, M. 2002. Pautas psicológicas para entrenadores técnicos, tácticos y físicos de fútbol. EFDeportes. Revista Digital. 8(50) Buenos Aires.

SALAZAR, G. 1989. Labradores, peones y proletarios (siglo XIX). Ediciones SUR.

SANTA CRUZ, E. 1991. Crónica de un encuentro. Fútbol y cultura popular. Ediciones Instituto Profesional Arcos.

SANTA CRUZ, E. 1998. ¿Hacia dónde va nuestro fútbol? Revista Nueva Sociedad S/A(154) Chile.

SCHEIN, EDGARD H. 1988. La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica. Barcelona: Plaza & Janés Editores.

TAYLOR, S.J. Y BOGDAN, R. 1994. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidos. Barcelona.

TORCHE, F. 2005. Unequal but fluid: Social Mobility en Chile in comparative perspective. American Sociological Review 70(3). Estados Unidos.

URRUTIA, L. 2012. Colo Colo 1973. El equipo que retrasó el golpe. Ediciones B Chile.

VALLÉS, J.A. 2000. La mentalidad científica en el entrenador de fútbol. En EFDeportes Revista Digital - Buenos Aires - Año 5 - N° 26 - Octubre de 2000. Trabajo presentado en el 3er Encuentro Deporte y Ciencias Sociales y 1as Jornadas Interdisciplinarias sobre Deporte. UBA - 13 al 15 de Octubre 2000.

VERJOSHANSKY, I. 1990. Entrenamiento deportivo: Planificación y Programación. Ediciones Martínez Roca

WEBER, M. 2008. Economía y Sociedad. Fondo de Cultura Económica.

WILKINSON, W.H.G. (1982). Sports strategy a next discipline. Paper presented *FEPSAC*. Crystal Palace. England.

ANEXO 1 FOTOGRAFÍAS ENTRENADOR AMATEUR

Fotografía 1 *Reunión Dirigentes Asociación Florida Sur. Exposición de la investigación y generación de redes.*

Fotografía 2 *Sede Asociación de fútbol amateur Florida Sur. Ubicación José Miguel Carrera/Bacteriológico. Paradero 22 Vicuña Mackenna, La Florida*

Fotografía 3 *Lectura del Acta y explicación de mi presencia en el lugar. Las autoridades dirigenciales (Presidente de la asociación, Secretario y tesorero) solicitan colaboración a los dirigentes.*

Fotografía 4 *Primera entrevista en la sede del club Unión San Luis*

Fotografía 5 *Galardones del Unión San Luis*

Fotografía 6 *Don José, Entrenador de fútbol amateur comuna de San Ramón y Colina.*

Fotografía 7 *Campo de fútbol Escuela Municipal de Colina. Colina*

Fotografía 8 *Espacio para la práctica del fútbol amateur en la comuna de Colina.*

Fotografía 9 *Centro de operaciones equipo de La Legua Emergencia, San Joaquín, Santiago*

Fotografía 10 *Infraestructura que muestra ejercicio pedagógico que se da al interior del club. Legua Emergencia, San Joaquín, Santiago.*

Fotografía 11 *Frontis sede escuela de fútbol La Legua Emergencia y su Entrenador*

Fotografía 12 *Técnico rememorando épicas batallas, triunfos y títulos conseguidos*

Fotografia 13 *Cancha de fútbol escuelita cobresal, La Pintana, Santiago.*

Fotografía 14, La Pintana, Santiago

Fotografía 13 *Banderín Real Madrid. Testimonio hazaña del equipo lograda en España el 2009.*

Fotografía 16 *Plantel de La Legua campeón Copa de la Amistad, Madrid, 2009*

Fotografía 17 *Entrevistando al Entrenador de la escuelita de Colo Colo en la José María Caro, Lo Espejo, Santiago.*

Fotografía 18 *El entrenador reflexionando sobre su rol y funciones.*

ANEXO 2 FOTOGRAFÍAS ENTRENADOR PROFESIONAL

Fotografía 19 *Fernando Díaz y Freddy Delgado, Presidente del Colegio Técnico en el año 2012*

Fotografía 20 *Hernán 'Clavito' Godoy desenvolviendo artículos de antaño.*

Fotografía 21 *Clavito enseña su planificación*

Fotografía 22 *Clavito Gogoy firmando autógrafos y fotografiándose con los niños.*

Fotografía 23 *Entrenadores intercambian ideas*

Fotografía 24 *Complejo Deportivo Santiago Morning, Quilicura, Santiago.*

Fotografía 25 *Charla técnica de entretiempo. Clavito Godoy*

Fotografía 26 *Entorno centro de entrenamiento Santiago Morning, Quilicura.*

Fotografía 27 *Entrenamiento Unión La Calera, Estadio Nicolás Chahuán. La Calera, V Región de Valparaíso.*

Fotografía 28 *Espectadores siguiendo el entrenamiento en la Galería*

Fotografía 29 *Raúl Toro dirigiendo la práctica.*

Fotografía 30 *Caseta de relatores, estadio Nicolás Chahuán. La Calera. V Región de Valparaíso.*

Fotografía 31 *Cadetes Santiago Morning, Cancha Peñalolén.*

Fotografía 32 *Hugo Monardes y su ayudante en la banca del director técnico*

Fotografía 33 *Complejo deportivo La Gamboína, centro de entrenamiento O´higgins FC. Rancagua.*

Fotografía 34 *Momento previo al entrenamiento de O´higgins.*

Fotografía 35 *Balones listos para el entrenamiento.*

Fotografía 36 *Camarines*

Fotografía 37

Fotografía 38 *Utilería*

Fotografía 39 *Camarín de fútbol profesional*

Fotografía 40 *Leonardo Véliz explicando el sistema de Coaching C7 que realiza.*

Fotografía 41 *Junto a Gustavo Benítez*

Fotografía 42 *Junto a Eduardo Berizzo*

ANEXO 3

Pauta de Entrevista

I. Elementos biográficos generales

II. Primeros vínculos con el fútbol como futbolista y luego como DT. *Los elementos Estructurales, culturales o contextuales de la Sociedad en la cual inicia su carrera como DT.*

III. El Fútbol: Significados, Funciones, Identidad, Conflictos, El Camarín.

IV. El DT y sus funciones:

a. Observación

b. Liderazgo

c. Coordinación

V. Definición del Método

VI. Pedagogía y formas de enseñar el fútbol

ANEXO 4

La investigación asumió tres criterios éticos que sirvieron de guía para el desarrollo de la misma. El primero se refiere a *informar a los participantes el carácter de la investigación,* de modo que existiese claridad respecto de las acciones que se realizaron y que responden a un proceso investigativo. No obstante, se asumió de modo estratégico la necesidad de entregar información sólo en términos generales ya que una mayor especificidad podría condicionar la respuesta y comportamiento de los actores. El segundo criterio tiene que ver con el resguardo de la información entregada por ellos de tal modo que no produzca un conflicto o quiebre ya sea en las relaciones con sus pares o con las mismas instituciones a las que se encuentran o encontraban vinculados. El tercer criterio, fue aplicar el *consentimiento informado de todas las personas que fueron entrevistadas,* como un medio de garantizar que su participación fue voluntaria y que por lo tanto acceden a la dinámica de la conversación

Carta de consentimiento informado Para Entrevista a Directores Técnicos de Fútbol.

Yo....., he recibido una invitación a participar en el trabajo de Titulación de Patricio Carvajal Paredes, estudiante egresado de Sociología de la Universidad de Chile. El estudio consiste en responder una serie de preguntas relacionadas con el fútbol y la sociedad, poniendo estricta atención a la figura y funciones del Entrenador de Fútbol. Mi participación en este estudio es voluntaria y puedo pasar por alto las preguntas que no quiera responder o retirarme en el momento que desee.

Toda la información que entregue será usada para propósitos exclusivamente académicos, conocida por el estudiante y su profesor guía, Rodrigo Figueroa Valenzuela, del departamento de Sociología de la Universidad de Chile además de sus profesores correctores.

Esta página me fue leída por una persona debidamente identificada y estoy de acuerdo en participar en esta investigación.

Firma:

Fecha: