



UNIVERSIDAD DE CHILE

Facultad de Ciencias Sociales

Carrera de Psicología

# **“CONSTRUCCIÓN DE ROL: PSICÓLOGO DEL DEPORTE EN EL ÁREA FORMATIVA DE COLO-COLO”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE PSICOLOGO**

Estudiantes: Nicolás Ignacio Labarrera Alfaro  
Toshiro Nicolás Oye Rubio.

Profesor Patrocinante: Dr. Carlos Díaz C.  
Profesor Guía: Dr. Ignacio Gallardo

Santiago, de Chile  
2013

## **Agradecimientos Toshiro**

Resulta difícil redactar estas palabras de agradecimiento sin dejar a alguien fuera de este proceso de formación personal y de crecimiento personal.

En primer lugar darle las gracias a mi familia por darme la oportunidad, la posibilidad y las herramientas necesarias para estar en el lugar en el cual me encuentro hoy en día. Está de más darle las gracias por estar en todo momento presentes.

A mis amigos incondicionales que han hecho lo suyo en las distintas instancias en las que hemos compartido y en las muchas otras más que se vienen por delante.

A mi mujer por su apoyo incondicional desde que nos conocemos; por aquellas largas jornadas de estudios; por esos tediosos trabajos llevados a cabo en cualquier sala de computación de la facultad; por su incansable preocupación; por la eterna contención tras distintos procesos de evaluación; por estar a mi lado con su infinita inteligencia y certera forma de ver las cosas; muchas gracias Constanza por estar junto a mi durante este largo recorrido.

Profundamente agradecido de mi compañero y gran AMIGO Nicolás por soportarme y ser paciente en este trabajo desarrollado con tanto ímpetu; agradecido de tener la posibilidad de trabajar y aprender de un gran profesional de la psicología deportiva (próximamente); además de su profundo afecto y amistad que de todas maneras le son correspondidas.

Cabe señalar lo difícil que fue escribir estas palabras, considerando que en ocasiones no son muy abundantes en mi persona.

## **Agradecimientos Nicolás**

Antes de todo, parto disculpándome ya que con tantas personas que agradecer será difícil hacer justicia a la gratitud infinita que siento por quienes han compartido este camino conmigo.

En primer lugar agradezco a mi familia por haber hecho lo imposible para que hoy estuviera escribiendo estas palabras. A mis papás por darme la oportunidad de estudiar y de vivir la vida que quiero; a Rodrigo por su lealtad y amistad inquebrantable; a mi abuelita Juana por inculcar los primeros-y más importantes- hábitos de estudio; y a Lucas por ser un motivo y razón suficiente para despertarme cada día a tratar de cambiar el mundo.

Del mismo modo, quiero agradecer a Tamar por su ternura inagotable y su apoyo incondicional en cada uno de mis proyectos, por haber guiado el camino de vuelta a casa y por todo aquello que ha entregado tanto a mi formación personal como profesional (Gracias por las correcciones!).

A mis amig@s, aquellos de años y a los que fueron apareciendo en el camino, por las alegrías y por estar presentes cada vez que ha sido necesario (la admiración y amor que siento por cada uno de ustedes no cabe una página).

Mención aparte para mis amigos Felipe y Andrés, quienes han hecho un aporte invaluable a mi formación profesional, empujándome al vacío cuando había que saltar, y siendo el cable a tierra cuando había que volver.

A mis profesores, sobre todo a Deborah Rodríguez por ser mi amiga, confidente y maestra.

A mis compañeros de trabajo que han depositado su confianza en mí, y en especial a Daniela por creer en nosotros y jugárselas en los momentos más difíciles.

A mi compañero Toshiro por enseñarme a hacer la vida más simple; por haber contribuido notablemente a que este trabajo haya sido enriquecedor en todo sentido; y por la cantidad de proyectos -y anécdotas- que nos quedan.

A Felipe Zúñiga y a su familia.

## Indice

Agradecimientos Toshiro.....	2
Agradecimientos Nicolás.....	3
1. Resumen.....	6
2. Introducción.....	7
3. Antecedentes y contextualización.....	9
3.1 Estado de la Psicología del Deporte en la actualidad.....	12
4. Objetivos.....	14
5. Marco teórico.....	15
5.1 Socialización.....	15
5.1.2 Socialización e Identidad.....	20
5.2 Rol.....	24
5.2.2 El rol y sus problemáticas.....	29
5.3 Diseño y Cambio Organizacional: entendiendo el contexto.....	31
5.3.1 Diseño Organizacional.....	31
5.3.2 Cambio Organizacional.....	35
5.4 Psicología del Deporte.....	39
5.4.1 Historia de la Psicología del Deporte.....	41
5.4.2 Funciones y roles del psicólogo del deporte.....	46
5.4.3 Experiencias de programas psicológicos en fútbol formativo.....	49
6. Marco metodológico.....	52
6.1 Tipo de investigación.....	53
6.2 Tipo de muestreo.....	54
6.3 Muestra.....	54
6.4 Técnicas de recogida de datos.....	55
6.5 Propuesta de análisis.....	57
7. Resultados.....	60
7.1 Organización: Entendiendo el contexto.....	60
7.1.1 Objetivos.....	60
7.1.2 Estrategia.....	61
7.1.3 Coordinación.....	63

7.1.4 Debilidades .....	64
7.1.5 Definición de límites .....	65
7.1.6 Otras concepciones respecto al contexto organizacional y al momento actual del fútbol .....	67
<i>7.2 Relaciones al interior de la organización .....</i>	<i>70</i>
7.2.1 La multidisciplinariedad: valoraciones al respecto y como se da en el contexto	70
7.2.2 Factores que inciden en la validación del trabajo .....	76
<i>7.3 Construcción del rol.....</i>	<i>80</i>
7.3.1 Contexto de la disciplina.....	80
7.3.2 Historia del psicólogo en el club.....	82
7.3.3 Importancia otorgada al aspecto psicológico .....	86
7.3.4 Integración del psicólogo en el Área Formativa.....	89
7.3.5 Experiencias con psicólogos .....	93
7.3.6 Ideas y expectativas respecto al rol del psicólogo .....	97
8. Análisis.....	109
9. Conclusiones .....	117
9.1 Proyecciones y limitaciones del estudio.....	122
10. Referencias Bibliográficas .....	124

## 1. Resumen

La siguiente investigación busca indagar sobre las oportunidades que otorga el contexto organizacional del Área Formativa del Club Colo-Colo para gestionar el rol del psicólogo del deporte. Para ello, se investigó el rol que actualmente ejecuta dicho profesional y la forma en que las dinámicas organizacionales han determinado dicha construcción. En segunda instancia, se procedió a comparar como las funciones y atribuciones señaladas al psicólogo del deporte, se ajustan con las planteadas a éste desde la teoría. En virtud de lo anterior, se analizaron documentos y se realizaron entrevistas a distintos miembros del Área Formativa con el objetivo de conocer sus expectativas e ideas respecto al trabajo psicológico. En cuanto a los resultados, fue posible encontrar que el contexto organizacional determina en gran parte la forma en que se dan las relaciones y las construcciones relativas a los distintos roles que se enmarcan en éste. De esta forma, aun cuando las expectativas respecto al psicólogo del deporte son relativamente similares a las planteadas desde la teoría, la principal problemática se ha encontrado en la validación del rol y en la realización de actividades coherentes con dichas expectativas. A la base de lo anterior fue posible detectar que los débiles mecanismos de diferenciación e integración, han posicionado a la informalidad y las percepciones personales de los miembros como mecanismos excluyentes para la validación del psicólogo del deporte y la difusa construcción de su rol. No obstante, fue posible detectar que existe una apertura ante el rol del psicólogo del deporte y que éste -para capitalizar dichas oportunidades- debe orientar su trabajo hacia la interdisciplinariedad y la participación en los espacios deportivos relevantes, demostrando que su trabajo específico impacta positivamente en los objetivos organizacionales.

*Palabras clave: Psicología del Deporte; construcción de rol; diseño organizacional; cambio organizacional*

## 2. Introducción

La presente investigación busca identificar las oportunidades que el Área Formativa del club de fútbol Colo-Colo presenta para gestionar la construcción del rol del psicólogo del deporte. Para ello, se indagó en el rol que actualmente ocupa el psicólogo del deporte la organización, y en la manera que dicha construcción se ajusta a las funciones y atribuciones otorgadas desde la teoría. Así mismo, se buscó identificar los factores que han incidido en dicha construcción, analizando principalmente la influencia del diseño organizacional en dicho proceso.

Para acceder a dicho fenómeno, se entrevistó a distintos miembros del Área Formativa (directores técnicos, preparadores físicos, preparadores de arqueros, psicólogos, trabajadores sociales y gerentes), buscando profundizar sobre los discursos e ideas que tienen tanto respecto a la organización; al proceso formativo; a la relevancia de la Psicología del Deporte; y a la inserción e importancia del psicólogo del deporte para el quehacer organizacional. Así mismo, se revisaron documentos organizacionales que permitieron comparar las vivencias subjetivas con datos concretos, con el objetivo de complementar el análisis de la construcción y comprendiendo el carácter histórico de éste.

Por otra parte, el presente estudio busca ser un aporte tanto para el Área Formativa -y en específico para el área psicosocial- como para la Psicología del Deporte y los profesionales que se dedican a ella. En primer lugar, esta investigación sirve de insumo para el Área Formativa de Colo-Colo, dado que permite conocer la forma en que se inserta el psicólogo en la organización, y revela la forma en que los distintos miembros de la organización se relacionan con éste. Del mismo modo, la indagación acerca de la estructura organizacional y las relaciones producidas en ésta, serán útiles no tan sólo para detectar las posibilidades de gestionar la construcción del rol del psicólogo del deporte, sino que también para evaluar el diseño organizacional de Fútbol Joven.

En segunda instancia, se busca entregar información que le permita al psicólogo del deporte entender cuáles son las expectativas que se depositan sobre él en el contexto del fútbol formativo, introduciendo elementos que faciliten su relación con el entorno en el cual se insertarán. Así mismo, se busca dar una respuesta práctica a la inserción de la disciplina en dicho contexto deportivo, apuntando a dilucidar cómo los aspectos del diseño y cambio

organizacional podrían ser útiles para desempeñar de mejor forma la Psicología del Deporte.

Finalmente, la realización de la investigación fue posible puesto que la misma organización permitió la realización de entrevistas, otorgando tanto los tiempos como los espacios necesarios. Del mismo modo, se salvaguardaron los aspectos éticos, asegurando la confidencialidad y anonimato a quienes participaron de las entrevistas.



### 3. Antecedentes y contextualización

La práctica o rol del psicólogo no sólo se encuentra enmarcado dentro de determinados parámetros teóricos, éticos o condiciones de otra índole, sino que también se encuentra dentro de distintas instituciones y estructuras, tanto en empresas, colegios, consultorios, etc. En este sentido, y bajo el contexto descrito con anterioridad, la práctica psicológica va a tener sus limitaciones o libertades dependiendo de los propios objetivos de cada institución en la cual el psicólogo es partícipe. En este caso particular, el psicólogo - sujeto de nuestra investigación- se encuentra inmerso en un club deportivo encargado de formar y desarrollar futuros jugadores de fútbol profesional. En cuanto a lo anterior, **el lugar en el cual se encuentra el psicólogo en esta institución es el área psicosocial**, la cual está compuesta por **trabajadoras sociales y psicólogos**, quienes están encargados del bienestar de los jugadores pertenecientes al club y de entregar las herramientas necesarias para que éstos cuenten con las capacidades para desempeñarse de forma exitosa en el profesionalismo a través de su desarrollo social, educacional, familiar, y psicológico.

Teniendo en cuenta que el psicólogo se encuentra inmerso dentro del club deportivo Colo-Colo, es necesario contextualizar brevemente la historia de esta organización: *“El Club Social y Deportivo Colo Colo fue fundado el 19 de abril de 1925 gracias a un grupo de visionarios jóvenes disidentes de Magallanes encabezados por David Arellano. Con un nombre representando lo netamente chileno, la camiseta blanca por la pureza y el pantalón negro por la seriedad del proyecto emprendido, el “Cacique” comenzó rápidamente a ganar en popularidad por todo Chile debido a su innovadora forma de jugar. Hoy, Colo Colo es el equipo que más títulos nacionales ostenta (29) y es el único club chileno que ha ganado la Copa Libertadores de América (1991). Además, luce en sus vitrinas la Recopa Sudamericana (1992), la Copa Interamericana (1992), dos tricampeonatos y un tetracampeonato”* (Colo-Colo, 2013). Posterior a dicha época Colo-Colo tuvo serios problemas económicos durante el año 2000 que culminaron con la quiebra del club en el año 2002. Sin embargo, desde el año 2005 Blanco&Negro S.A se adjudica la concesión de los bienes del club por 30 años y por tanto asume la administración de éste (Colo-Colo, 2013).

Con el fin de entender los principios y valores que motivan las gestiones de la institución es necesario revisar su misión y visión. En primer lugar, **la misión** se orienta a *“Brindar permanentemente un espectáculo deportivo de primer nivel, entregando a la*

*hinchada éxitos deportivos nacionales e internacionales, contando para ello con un equipo de fútbol profesional de primer nivel, a través de la captación, desarrollo y potenciación de jugadores jóvenes y la contratación de jugadores profesionales que cumplan con los requisitos que el Colo-Colo se merece”. (Colo-Colo, 2013). En segunda instancia, la visión de la institución apunta a “ser uno de los mejores equipos de fútbol de Sudamérica y el más grande de Chile, logrando triunfos tanto a nivel local como internacional, teniendo como base fundamental la formación valórica y deportiva. A través del deporte y el sano entendimiento, incidir positivamente en la Sociedad. Asegurar el éxito deportivo y social a través de nuestra pasión, profesionalismo y amor por hacer las cosas bien. Somos y seremos una leyenda viviente que representa la esencia de ser chileno” (Colo-Colo, 2013).*

Ya establecidas de modo general las preocupaciones, intereses y motivaciones del club, resulta importante describir las sub-estructuras y departamentos que componen el Área Formativa del Club Colo-Colo. Así, **el área psicosocial responde al funcionamiento de Fútbol Joven**, cuyos objetivos son *“Captar, desarrollar y potenciar jugadores jóvenes, con el fin que en un futuro cercano puedan brindar un espectáculo deportivo de primer nivel representando a Colo-Colo, buscando para ello tener un sistema eficiente de búsqueda de talentos, desarrollar jugadores íntegros (psicológica, deportiva y educacionalmente). Alinear proceso de formación de jugadores de acuerdo a la forma y estilo de juego de Colo-Colo (que exista continuidad en los esquemas de juego). Evaluar en forma clara y objetiva los técnicos y jugadores de las divisiones inferiores (procesos formales y sistemáticos)”* (Colo-Colo, 2013).

En cuanto a los sujetos que conforman el Área Formativa, como eje principal, se encuentra **el área técnica**, compuesta por **directores técnicos y preparadores de arqueros**, quienes están encargados de entregar las herramientas necesarias en cuanto a lo técnico y táctico; liderar las sesiones de entrenamiento; y transmitir su propia experiencia como futbolistas profesionales (gran parte de ellos alcanzaron el profesionalismo o la alta competencia). En segundo lugar se encuentra **el área física**, integrada por los **preparadores físicos**, quienes se encargan de apoyar el desarrollo de las capacidades y habilidades físicas que resultan necesarias para el alto rendimiento de los deportistas en cuestión. Por otra parte se encuentra el **área médica**, la cual está compuesta por **médicos, kinesiólogos y paramédicos**, quienes se encargan de diagnosticar y rehabilitar a los jugadores de sus lesiones; intervenir en entrenamientos y partidos ante algún golpe o lesión en la acción, etc. Así mismo, se encuentra la **utilería**,

donde tanto **utileros** como **cancheros**, se encargan de proveer la indumentaria y materiales necesarios para la realización de la actividad deportiva. Finalmente, se encuentran los **coordinadores**, quienes se hacen cargo de los aspectos logísticos de la práctica deportiva. Por otra parte, es necesario señalar que al hacer referencia a los cuerpos técnicos, se alude a los equipos conformados por directores técnicos y preparadores físicos, quienes en duplas asumen la dirección de los distintos equipos de fútbol del Área Formativa.

En dicho contexto, se sitúa el área psicosocial, desde la cual el psicólogo ejerce su rol. En relación a esto, los psicólogos trabajan sobre los factores psicológicos necesarios para un alto nivel en el desempeño deportivo, tanto desde el ámbito clínico como desde la Psicología del Deporte. El objetivo principal del área psicosocial es brindar las herramientas psicológicas y sociales necesarias para que los jugadores alcancen un alto nivel deportivo y logren desenvolverse de la mejor forma posible en el medio ambiente en el cual se encuentran inmersos, buscando de igual modo, disminuir el impacto de ciertas variables psicosociales que puedan impedir dicho desarrollo óptimo. Los sujetos de intervención o trabajo están relacionados principalmente a la tríada deportiva, la cual está compuesta por jugadores, entrenadores y apoderados, con los cuales se trabaja periódicamente en talleres, capacitaciones, entrevistas individuales, etc.

En general, la función del staff del Área de Fútbol Joven guarda relación con los objetivos planteados por la institución, donde cada área debe ser funcional a lo propuesto en los objetivos, promoviendo esencialmente una formación integral y un alto rendimiento deportivo.

De esta forma, las condiciones y estructuras señaladas anteriormente enmarcan el trabajo y el rol del psicólogo, respondiendo al objetivo de otorgar las herramientas necesarias a jugadores, apoderados y entrenadores con el fin de formar jugadores suficientemente aptos -en relación a los aspectos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos - para asumir la responsabilidad de lograr buenos resultados deportivos para el club.

Para llevar a cabo lo mencionado previamente, los psicólogos desarrollan intervenciones grupales e individuales con los jugadores de las diferentes categorías - segmentados por edad, comprendiendo a niños y jóvenes entre los 8 y 19 años-. Así mismo, se asiste a entrenamientos y partidos, en virtud de analizar la conducta de los jugadores en el contexto específico del deporte en cuestión. De igual forma, se realizan reuniones con

apoderados para asesorarlos en el rol que se espera que éstos cumplan en el proceso formativo de los niños.

Sin embargo -y pese a que se ha definido como sujeto de intervención-, actualmente aún no ha sido posible implementar un trabajo formal y sistemático con los entrenadores y preparadores físicos. No obstante, desde la cotidianeidad el psicólogo ha buscado espacios que le permitan estar más cerca de ellos en virtud de apoyarlos, aconsejarlos, y/o hablar sobre aspectos futbolísticos, físicos o psicológicos.

### **3.1 Estado de la Psicología del Deporte en la actualidad**

Ya en el año 2001 se visualiza una buena perspectiva para el ámbito de la Psicología del Deporte debido al aumento de la demanda por parte de entrenadores y clubes, y al desarrollo de nuevos conocimientos y metodologías provenientes desde esta disciplina (Cruz, et al., 2001). Así mismo, también ha existido un reconocimiento desde la propia psicología, siendo admitida por la APA [American Psychological Association] y siendo incluida en los planes de formación ofrecidos en algunas universidades (Cruz, et al., 2001).

Según Dosil (2008) una de las particularidades de la Psicología del Deporte en Latinoamérica es que carece de producción en términos de investigación debido esencialmente a que gran parte de los profesionales del área se dedican al ámbito práctico. En este contexto, es posible destacar que Chile -en la única estadística oficial hacia el año 2004- contaba con alrededor de 50 profesionales dedicados a la disciplina (Cauas, 2004, citado en Dosil, 2008).

En Chile, los primeros acercamientos a la Psicología del Deporte se originaron durante la década del 1970, cimentando el camino que ha permitido que actualmente existan universidades que impartan cursos relacionados con la disciplina, e incluso, cuenten con post-gradados más específicos (Dosil, 2008). Del mismo modo, se ha producido una inserción en términos laborales, ya que en la actualidad es posible encontrar a estos profesionales trabajando en clubes, organizaciones deportivas, federaciones y en consultas particulares (Dosil, 2008).

Estudios han demostrado la alta importancia que los entrenadores europeos otorgan al trabajo psicológico (Olmedilla, 1998), sin embargo, resulta relevante cuestionar las razones que para ellos sustenta dicha importancia; y sobre la forma en que conceptualizan

las expectativas en torno al rol del psicólogo en el deporte. Por otro lado, pese a que en términos discursivos se le ha otorgado importancia al trabajo psicológico, se ha encontrado que gran parte de los entrenadores no ha podido trabajar con psicólogos (Olmedilla, 1998), situación que podría repetirse en Chile a partir de la escasa cantidad de psicólogos dedicados a esta área (Cauas, 2004, citado en Dosil, 2008).

Sin embargo, para Dosil (2008) otro fenómeno que hoy puede estar afectando la validación del psicólogo del deporte en las instituciones deportivas, es la participación que profesionales de otras disciplinas -sin tener los conocimientos ni la certificación adecuada- han ido sustentado a través de intervenciones y prácticas poco rigurosas.

El presente contexto plantea la necesidad de entender la posición que actualmente ocupan los psicólogos del deporte y la forma en que podrían insertarse adecuadamente en las organizaciones deportivas. En este caso, la pregunta de investigación está relacionada con las oportunidades que presenta el Área Formativa para gestionar el rol del psicólogo del deporte, siendo necesario ahondar sobre la forma en que se construye el rol del psicólogo al interior del fútbol formativo de Colo-Colo; contrastar el ajuste de dicho rol con las atribuciones que desde la teoría se plantean; y analizar la forma en que las condiciones organizacionales de la institución inciden en dicha construcción de rol y plantean posibilidades para dicha inserción.

## 4. Objetivos

### Objetivo general

- Identificar las oportunidades que presenta el Área Formativa del Club Colo-Colo para gestionar la construcción del rol del psicólogo del deporte.

### Objetivos específicos

- Describir el rol actual del psicólogo del deporte en la organización.
- Contrastar las atribuciones y expectativas que los miembros del Área Formativa otorgan al psicólogo del deporte, con las teorías y experiencias actuales de Psicología del Deporte en fútbol formativo.
- Analizar la forma en que el contexto organizacional incide en el proceso de construcción de rol.

## **5. Marco teórico**

Dentro del marco teórico se detallan una serie de temáticas con el fin de dotar de estructura y sentido al análisis del rol del psicólogo dentro de la institución deportiva que es Colo-Colo. Así, se revisarán teorías respecto a la construcción del rol (que servirán para entender el fenómeno social que finalmente incide en las conceptualizaciones que se dan en torno al psicólogo del deporte en el Área Formativa); diseño y cambio organizacional (en tanto permitirían entender la forma en que el contexto también determina dicha construcción); y Psicología del Deporte (lo cual permitirá comparar el grado de ajuste entre la construcción actual y la construcción que se plantea desde la teoría).

### **5.1 Socialización**

El concepto de socialización ha sido ampliamente revisado por las ciencias sociales, y dado su carácter multifactorial, las perspectivas desde las que se han planteado las diversas teorías suelen darle una importancia distinta a los distintos elementos que participan del proceso. No obstante, antes de definir lo que implica y significa socialización, se alude al concepto de internalización como uno de los factores primordiales en lo respectivo al fenómeno de la socialización. Dicho concepto guarda relación con aprehender del medio ambiente en el cual uno se encuentra inserto (ya sea realidad objetiva como la misma sociedad), ciertos elementos significativos que posteriormente faciliten que el individuo desarrolle su socialización. En este sentido se hace necesario dar cuenta que aquellas situaciones o acontecimientos van a tomar tal importancia en la medida que éstos sean procesos subjetivos y significativos para un "otro" que ha de ser relevante -en cuanto al valor afectivo otorgado- para los individuos en cuestión (Berger y Luckman, 1968).

Desde una primera perspectiva, Durkheim (s.f. citado en Díaz, 2007) señala que las personas serían socializadas a partir de las estructuras e instituciones que ejercen presiones sobre ellas, transmitiendo valores, normas, reglas y expectativas, las cuales serían internalizadas y mediarían la relación entre la persona y su medio. Dicha socialización establecería márgenes de entendimiento para comprender la realidad y otorgaría un sentido común que regularía las relaciones de forma relativamente estable (Díaz, 2007). Sin embargo, también es posible identificar otras teorías que plantean al ser humano como un ente activo en dicha socialización y no netamente receptivo de las presiones sociales. En esta línea, Weber (s.f. citado en Díaz, 2007) señala que el proceso resultaría más dinámico, considerando que la socialización no sólo implicaría el aprendizaje

e internalización de las situaciones sociales en las que se ve envuelto un sujeto, sino que además sería el proceso donde a partir de dicho aprendizaje, el sujeto es capaz -a partir de una racionalidad e intencionalidad determinada- de volver a incidir en las normas, lo que generaría variaciones en el marco socializador sobre el cual se constituirían las relaciones a posteriori (Díaz, 2007).

De esta forma, Weber (s.f. citado en Díaz, 2007) plantea una teoría más dinámica que la señalada por Durkheim (s.f. citado en Díaz, 2007), colocando de manifiesto que el proceso de socialización es fruto de una reconstrucción constante por parte de los diversos sujetos sociales que a través de su interacción generan nuevos marcos que contextualizan las relaciones sociales a lo largo del tiempo, lo que consecuentemente, refiere a la base de que dicho marco es variable y contingente (Díaz, 2007).

No obstante, y pese a que inicialmente podría pensarse que ambas teorías son contradictorias, Parsons (1968, citado en Díaz, 2007) señala que la acción social del sujeto en cuestión no estaría del todo alejada de un rol determinado. De esta forma, todo intento y toda acción social estaría regulada por la red de relaciones que constituye el ambiente social, y por la interacción entre los roles que cumplen los distintos componentes de la sociedad (Díaz, 2007).

En otra línea, también es posible encontrar a Pierre Bourdieu (1979, citado en Díaz, 2007), quien propone que los sujetos se constituyen a partir de la red de relaciones en las que se encuentran no tan sólo en un momento dado, sino que a partir de la red de relaciones y situaciones sociales por las que pasan a lo largo de una historia, lo que permitiría la generación de un *habitus* que actuaría como marco para la forma de relacionarse con el mundo. A partir de esto sería posible entender que las personas no sólo constituyen su identidad a partir de su historia individual, sino que también a partir de las historias específicas de los roles que se le atribuyen.

Por otro lado, Díaz (2007) en su interpretación de Vygotsky (1978, citado en Díaz, 2007) coloca de manifiesto que lo social no entraría en conflicto con lo individual, y que incluso ambos procesos serían parte de un mismo continuo. Así, el ser humano se encuentra inmerso en el mundo social a partir de sus actividades, pero generando una conciencia respecto a si mismo que dialoga y se constituye en conjunto a lo social. En esta misma línea, Leontiev (1978, citado en Díaz, 2007) añade que las actividades realizadas



por el ser humano -con el involucramiento de otros y de los productos resultantes de dicha interrelación- formarían parte del proceso de desarrollo social e identitario.

De esta forma, el proceso de socialización amplía la concepción respecto a la red de relaciones sociales que son parte de este último, considerando que dichas redes también han de considerar los productos y objetos que resultan ser cristalizaciones de lo social (Díaz, 2007)

Desde otra perspectiva, Berger y Luckman (1968) buscan estructurar las secuencias constituyentes de la socialización, definiendo una primera etapa en la cual se identifica la socialización primaria, la cual -como refiere el concepto- es la primera por la cual el individuo atraviesa. Es en este punto (niñez) donde se establecen las “bases” de cada individuo, ya que por un lado se logra identificar la estructura de la realidad objetiva a la cual se pertenece y que al mismo tiempo es brindada por los otros significantes. De este modo se logra identificar la estructura social objetiva en la medida que se define la posición particular en la que se encuentra el individuo con el mundo. En otras palabras, lo referido anteriormente apunta a la familia en la cual cada individuo nace y se cría, donde cada familia o individuos significativos tienen una visión subjetiva y particular de la realidad, la cual al mismo tiempo es “heredada”, o más bien, enseñada por parte de aquellos individuos significativos.

De esta manera, con el tiempo los individuos son capaces de identificar los distintos roles que se encuentran en la sociedad, de tal forma que logran definirlos y conceptualizarlos en lo que se denomina como el “otro generalizado”. Así, en la medida que los individuos son capaces de identificar esta generalidad de roles, también son capaces de identificar y situarse dentro de una sociedad que tiene normas, reglas y formas de ser derivado de los roles que se desempeñan en sociedad (Berger y Luckman, 1968).

Según señalan Berger y Luckman (1968), en la medida en que el otro generalizado sea aprehendido y se encuentre arraigado en la conciencia, el proceso de socialización primaria llegaría a su fin, dando lugar a otro fenómeno denominado socialización secundaria.

En relación a este proceso, la socialización secundaria según lo planteado por Berger y Luckman (1968) vendría a ser la internalización de otro tipo de realidades a las cuales uno se enfrenta en determinados periodos del desarrollo. Estas nuevas realidades

dicen relación con el contacto con las diferentes instituciones a las cuales uno pertenece o vincula, y que al mismo tiempo dotan a los individuos de nuevas realidades e interpretaciones a la realidad objetiva y social que cada uno maneja.

Cuando se habla de socialización secundaria, Berger y Luckman (1968) refieren al proceso mediante el cual los individuos comienzan a vincularse con los diversos roles que se encuentran en la sociedad, y no tan sólo a identificarlos, sino que también a ser parte de ellos y adquirir el conocimiento necesario para llevarlos a cabo. Ante dicha situación Aguayo (2005) afirma que dicho proceso no solo es capaz de transmitir información teórica en cuanto a los distintos roles de la sociedad, sino que también le permite a los sujetos identificar las formas de relacionarse; el cómo llevar a cabo las distintas prácticas profesionales; entre otras.

Bajo este contexto se hace necesaria la apropiación de un nuevo lenguaje, internalizando una nueva manera de comunicarse, un lenguaje institucional que va a estructurar interpretaciones y comportamientos institucionales, además de la importante carga emocional que esta implica (Berger y Luckman, 1968).

De acuerdo a lo señalado previamente, Berger y Luckman (1968) proponen que las instituciones educacionales y socializadoras toman gran relevancia en lo que respecta a la socialización secundaria, ya que estas resultarían altamente significativas en cuanto al contenido y mensaje que logran transmitir a los individuos, posicionándose como otro significante capaz de incidir en el proceso de socialización secundaria en el cual se encuentran los individuos.

En este sentido, respecto a lo ya mencionado en cuanto a socialización primaria y secundaria, no solo los otros significantes son aquellos que mantienen la realidad subjetiva de cada individuo. Así, es necesario considerar a la rutina como otro factor que tiene gran incidencia por estar a la base de la institucionalización, la cual es finalmente la que se encarga del mantenimiento de la realidad subjetiva durante la socialización secundaria. Por otra parte, en relación a los otros significantes, son ellos mismos los que cobran gran importancia para la confirmación continua de la identidad conformada (Berger y Luckman, 1968).

No obstante lo anterior, más allá de los otros significantes o las instituciones a las cuales se pertenece, el factor más importante en lo que respecta al mantenimiento de la realidad es el lenguaje, el cual tiene la capacidad de mantener, modificar, construir y/o reconstruir la realidad subjetiva de cada individuo. En este sentido, las únicas condiciones a las cuales el lenguaje debe responder son a la continuidad y coherencia de dicha herramienta. De este modo, el uso de un lenguaje común dentro del medio en el cual una persona se desenvuelve surge como un factor preponderante (Berger y Luckman, 1968).

Algunas características en cuanto a la función mantenedora del lenguaje dicen relación con la importancia en la frecuencia del diálogo entre los individuos y con la intensidad de cada conversación que se mantenga. Por otra parte los *“diálogos pueden también definirse y legitimarse explícitamente en cuanto poseedores de un status privilegiado, como es el caso de los que se sostienen con el confesor, el psicoanalista o una figura de "autoridad" similar”* (Berger y Luckman, 1968. p.194).

Anteriormente se revisó lo correspondiente al mantenimiento de la realidad subjetiva, sin embargo, cabe la posibilidad de llevar a cabo un proceso en el cual la realidad subjetiva pueda transformarse. Desde lo planteado por Berger y Luckman (1968) los individuos deben ser capaces de establecer una identificación afectiva lo suficientemente fuerte para que sea capaz de transformar todo aquello que en un principio se había construido. De hecho, *“sin esa identificación no puede producirse ninguna transformación radical de la realidad subjetiva (en la que se incluye, por supuesto, la identidad)”* (Berger y Luckman, 1968. p.197).

Al igual que en los otros procesos de mantenimiento de la realidad subjetiva, es a través del diálogo la forma en que la realidad subjetiva se mantiene. No obstante, en este caso cambian los otros significantes que generan el discurso y la realidad en la cual se va a desenvolver de ahora en adelante el individuo re-socializado (Berger y Luckman, 1968).

En este caso Berger y Luckman (1968) proponen que el material de trabajo para la re-socialización es el pasado que se reinterpreta en relación a la realidad presente en la que se encuentra cada individuo. En cambio, en la socialización secundaria el proceso que se desarrolla alude a la interpretación del presente bajo una relación de continuidad con el pasado.

Establecido lo anterior, es posible concluir que la socialización finalmente no podría pensarse de forma estática dado el carácter dinámico y heterogéneo de las relaciones que constituyen a los distintos sujetos que conforman parte de la sociedad. La red de relaciones; actividades; estructuras; y normas que median el desarrollo de las personas varían en función de la posición que éstas toman en dichos enlaces. Sin embargo, se podría pensar que la socialización permite una cohesión más o menos relativa, dado que finalmente todos los sujetos que constituyen una sociedad en específico comparten actividades; estructuras; y normas que son transversales.

Finalmente, en lo que respecta a la socialización, es posible definir que *“por socialización exitosa” entendemos el establecimiento de un alto grado de simetría entre la realidad objetiva y la subjetiva (junto con la identidad, por supuesto). Inversamente, la socialización deficiente debe entenderse en razón de la asimetría existente entre la realidad objetiva y la subjetiva”* (Berger y Luckman, 1968. p.205).

### **5.1.2 Socialización e Identidad**

Dentro de todos los factores y elementos que constituyen la realidad subjetiva de los individuos, se encuentra la identidad, la cual se conforma a través de la constante relación con la propia sociedad a través del lenguaje y el diálogo. Dicho lo anterior, se afirma que la identidad se constituye gracias a la incidencia de diferentes procesos sociales, manteniéndose o modificándose a partir de éstos (Berger y Luckman, 1968; Toledo, 2012).

De acuerdo a lo anterior *“el grado de identificación variará con las condiciones de la internalización, como se estudió previamente, y dependerá, por ejemplo, de que se haya efectuado, o bien en la socialización primaria, o bien en la secundaria”* (Berger y Luckman, 1968. p.222)

Así, es preciso señalar que la identidad debe entenderse como un concepto multidimensional que integra aspectos psicológicos, sociales, culturales y biológicos (Ruvalcaba-Coyaso, Uribe, y Gutiérrez, 2011). De esta forma, es posible indicar que *“la identidad es dinámica y progresiva”* (Erikson, 1968; Marcia, 1980; Turner, 1982; Tajfel, 1981, citados en Ruvalcaba-Coyaso, Uribe y Gutiérrez, 2011. p.2).

Por su parte, Mead (1991) plantea que los sujetos tienden a desarrollarse y a vivir en comunidades. Dichas comunidades configuran -en parte- la forma en que sus miembros

establecen sus lazos. De esta forma, las personas suelen modelar sus conductas en función de adaptarse a la relación establecida con sus similares. Sin embargo, dicha relación estaría mediada por la internalización que el sujeto realiza respecto a las conductas esperables del resto, lo cual se iría integrando en la medida que el sujeto se relaciona con la comunidad, sus reglas y las consecuentes relaciones que la constituyen (Mead, 1991). Complementando lo anterior, Penuel y Werstch (1995, citados en Díaz, 2007) a partir de la convergencia entre los planteamientos de Vygotsky y Erikson, señalan que la identidad surgiría de un proceso donde los sujetos internalizan en forma simbólica la realidad externa, pero también la reconstruyen a través de la relación con ésta a partir de la actividad (Erikson, 1968, citado en Díaz, 2007). Del mismo modo, para Erikson la identidad sería un proceso de construcción donde el protagonismo estaría asumido por el sujeto, determinando gran parte del proceso a partir de su acción en el mundo (Díaz, 2007).

Así mismo, se señala que la interpretación y la internalización presente en cada sujeto sucede de modo dispar debido a lo relativo de las posiciones desde donde se vivencian los fenómenos constituyentes de cada comunidad (Mead, 1991; Toledo, 2012).

Por otro lado, Mead (1991) señala la importancia de considerar el acto social como un acto que se constituye de forma interpersonal aun cuando es producto de la relación de individuos separados, ya que pese a lo último, adquiere un valor específico en tanto se entiende a dicha relación como una totalidad y como un producto con valor propio.

Profundizando en dicha idea Mead (1991) indica que las partes del acto pueden corresponder a sujetos distintos, pero que en ningún caso éstos guardarían en sí mismos la capacidad absoluta para llevar a cabo dicho acto social, ya que es precisamente el carácter relacional lo que entrega la cualidad social a dicho acto. No obstante, plantea que el acto social posibilita que los sujetos vayan integrando en sí ciertas actitudes y conductas que luego sirven de sustento a las respuestas que otorgan en las relaciones establecidas con sus pares (Mead, 1991).

De esta forma es posible señalar dos cosas importantes en la teoría de Mead (1991): 1) para el establecimiento de las relaciones sociales debe existir un nivel de coordinación mínimo que está dado por el grado de internalización similar que los distintos sujetos tengan respecto de las conductas esperadas en determinadas situaciones sociales; y 2) que el sujeto no logra relacionarse sino es capaz de presentar en su organismo las posibles

respuestas que pueden generar sus pares durante el acto social y que por tanto, sólo puede ir construyéndose como un *self* -"individuo que organiza su propia respuesta con las tendencias de responder a su acto por parte de otros" (Mead, 1991. p. 178)- en la medida que interactúa con otros selves. Así, el sujeto sólo puede pensarse en la medida que logra integrar al resto como parte de sí mismo. Complementando dicha idea, Mead (1991) señala que el "*self* finalmente sólo puede existir para el individuo si éste asume los roles de los otros" (p. 179).

En otra de las variables que condiciona la generación del *self*, Mead (1991) señala que la internalización del *otro generalizado* se sitúa como fundamental ya que sería lo que finalmente controlaría la conducta de los sujetos. Dicho *otro generalizado* sería constituido últimamente por la integración de la serie de reacciones organizadas provenientes de los otros hacia uno, lo que generaría posteriormente que el sujeto cuando busque generar determinada conducta en sus pares, aprehendería las respuestas a entregar en caso de asumir una posición reactiva en el acto social.

Siguiendo con la idea de Mead, Toledo (2012) plantea que finalmente la identidad se construye en la alteridad, donde la relevancia de los demás sujetos es esencial ya que estos en la dinámica social establecerían aperturas y límites a las posibles formas que pudiera adquirir la identidad en un momento dado. De esta forma, la identidad también es construida por los discursos que se generan en torno al sujeto por parte de su entorno, dado que estas últimas "proponen" posibilidades que han de incidir en la construcción identitaria.

Sin embargo, es preciso señalar que dado que las interpretaciones e internalizaciones varían según la posición relativa; y que debido a ello no existe uniformidad absoluta en la conducta humana, el sujeto sólo asume aquellas conductas que son relativamente constantes en situaciones similares.

Finalmente, Mead (1991) concluye que "*todo self es un self social, pero está restringido al grupo cuyos roles asume, y nunca abandonará este self hasta que se encuentre a sí mismo entrando en la sociedad más amplia y manteniéndose en ella*" (p. 185).

Por otra parte, desde lo revisado por González, Cavieres, Díaz y Valdebenito (2005), se pueden extraer ciertas ideas que permiten ir estructurando y elaborando una idea en

cuanto al concepto de identidad. Uno de ellos dice relación con el dinamismo en el cual se construye la identidad, y bajo este contexto lo relativo a la identidad necesariamente va a implicar la idea de construcción, dado que se elabora y desarrolla en la medida que los sujetos se relacionan con el medio ambiente y con la sociedad propiamente tal (Erikson, 1968, citado en Díaz, 2007; Díaz, 2007; Toledo, 2012). Esta situación permite conceptualizar dicha construcción con más de un protagonista, en la cual no solo participa el individuo como ser humano en relación con la realidad objetiva que se encuentra fuera de él, sino que también incide fuertemente la sociedad y la actividad en la cual las personas se encuentran inmersas (Díaz, 2007; Toledo, 2012).

De esta forma se hace imprescindible la relación entre individuo, realidad objetiva y sociedad. Por más que el concepto de identidad se le atribuya a un sujeto en particular, esta está sujeta a la relación de construcción que se lleve a cabo entre las diferentes variables que participan en el proceso (Díaz, 2007; Toledo, 2012). Desde otra perspectiva, pero con el fin de complementar las ideas señaladas previamente, se propone que este proceso de construcción daría cuenta la capacidad de los individuos de identificarse con otros; de identificar su posición con respecto a los otros; y al mismo tiempo otorgar de estabilidad y continuidad al yo (González, Cavieres, Díaz y Valdebenito, 2005; Kunnen y Bosma, 2003; Iñiguez, 2001; Zacarés y Llinares, 2006; Zacarés, Iborra, Tomás y Serrá, 2009, citados en Ruvalcaba-Coyaso, Uribe y Gutiérrez, 2011).

Así mismo González, Cavieres, Díaz y Valdebenito (2005) proponen que la función que cumple la identidad es organizar y coordinar todos aquellos estímulos y significados que se derivan de la relación entre individuo, sociedad y realidad externa, a lo cual se denomina como herencia cultural.

Tal cual proponen Berger y Luckman (1968), González, Cavieres, Díaz y Valdebenito (2005) hacen referencia a la socialización como un factor primordial en la construcción y transmisión de elementos respectivos a la construcción de la identidad. No obstante, también identifican una nueva etapa en la socialización terciaria, la cual se produciría al llevar a cabo los roles de producción y/o reproducción social que se pueden encontrar en las distintas sociedades.

En esta misma línea, Toledo (2012) afirma que los sujetos se posicionan como sujetos socio-históricos dado que su construcción de identidad también se ve mediada por

su propia historia y por la historia de los distintos colectivos sociales a los que pertenecen. Sin embargo, -recalcando nuevamente el rol activo de dicho sujeto- estos se relacionan con dicha historia a través de un proceso reflexivo donde interpretan -y reinterpretan a lo largo de su vida- a ésta última, dirigiendo desde ahí al proceso identitario.

Por otro lado, Aguayo (2005) afirma que el proceso de socialización es un hecho que puede tener tal incidencia en lo que respecta a la identidad que puede llegar a ser capaz de modificar un sin número de características que definen a las personas, ya sean valores o emociones, como también conocimientos y habilidades. Del mismo modo, Toledo (2012) señala que la identidad se manifiesta también en las prácticas realizadas por el sujeto, por lo que la construcción de sentido propia del proceso identitario no sólo impacta en la constitución subjetiva de los sujetos, sino que también determina la forma en cómo éstos se desenvolverán en su entorno.

Sumado a las características de la identidad descritas anteriormente, diversos autores afirman que el proceso de construcción e identificación -que desarrolla cada individuo en su cotidianeidad- no tiene fin, estando constantemente re-organizándose y en constante construcción, pero en una construcción que no se da netamente en lo individual ni en lo colectivo, sino que encuentra su formación en la interacción (González, Cavieres, Díaz y Valdebenito, 2005; Kunnen y Bosma, 2003; Iñiguez, 2001; Zacarés y Llinares, 2006; Zacarés, Iborra, Tomás y Serrá, 2009, citados en Ruvalcaba-Coyaso, Uribe y Gutiérrez, 2011; Toledo, 2012).

## **5.2 Rol**

Como se señaló anteriormente, la socialización implica procesos que terminan con la internalización de ciertos roles que permiten estructurar la forma de entender y relacionarse en la sociedad. Así, de esta forma, la asunción de un rol u otro determinará en gran parte la forma de relacionarse y las expectativas que cada sujeto presentará en su relación ante otros y las expectativas que surgirán desde esos otros hacia el mismo sujeto (Zupiria, 2000; Aguayo, 2005; Ros, 2006; Díaz, 2007). De esta forma, *"el concepto de rol o papel ha sido definido como un conjunto de patrones de comportamiento esperados y atribuido a alguien, que ocupa una posición determinada en una unidad social"* (Linton, 1945; Yinder, 1965; Aritzeta y Ayestarán, 2003, citados en Ros, 2006. p.107; Arquer, Daza y Nogareda, 1995). Dicho de otro modo, y ampliando el constructo, el concepto de rol se



encuadra en lo que refiere a una expectativa, a lo que se espera del individuo por parte de una institución o grupo al cual pertenezca (Ros, 2006).

Dicho fenómeno se reproduce prácticamente en todas las esferas de la vida social, siendo de especial importancia para este trabajo, la forma en cómo se manifiesta en el plano laboral. Según señala Ros (2006), toda organización requiere una estructuración del trabajo que permita la segmentación de funciones, atribuciones y responsabilidades que debe cumplir cada persona que posee una posición específica en dicho sistema. De este modo, cada persona asumiría un rol particular en el cuál se asumiría parte específica del funcionamiento organizacional, siendo sujeto de una serie de expectativas que regirían - como se señaló anteriormente- el comportamiento de quién posea dicho rol (Arquer, Daza y Nogareda, 1995). En esta misma línea Ros (2006) agrega que los roles tienen una función (un para qué) y un estatus (ubicación en la estructura).

Así, en la medida que se reconoce al rol en su ubicación al interior de la estructura, una de las cosas en las cuales podría incidir dicha identificación, es en las relaciones personales, patrones de autoridad, relación entre roles, entre otros. (Ros, 2006)

Del mismo modo, y siguiendo las conceptualizaciones continuas y dinámicas de lo respectivo a la identidad y socialización, se entiende al rol como un proceso de construcción y negociación constante, donde dicha construcción estaría mediada por las expectativas que surgen a partir de la prescripción formal del rol (en tanto la derivación oficial de reglas, funciones, atribuciones y responsabilidades otorgadas a determinado cargo) y de las relaciones sociales que sustentan el ambiente organizacional (Zupiria, 2000; Ros, 2006).

En esta misma línea, Chiavenatto (2000) asegura que los roles corresponden al conjunto de comportamientos y actividades que se le solicitan a un individuo dependiendo de la posición que se encuentre al interior de una empresa u organización.

Así mismo, Chiavenatto (2000) hace la comparación entre cargo y rol al interior de una organización y/o empresa. De esta manera se propone que un cargo constituye una unidad al interior de la organización, lo cual es definido por una determinada realización de tareas y actividades que tendrán como objetivo diferenciarlo de otros cargos al interior de la institución (Chiavenatto, 2000). A su vez, en relación a la definición de rol, el diseño de

cargo finalmente es aquello que alude a los objetivos; metodologías; procedimientos; público objetivo; e interdependencias en torno a otros cargos, etc. (Chiavenatto, 2000).

Por otro lado, Chiavenatto (2000) indica que los cargos tampoco se mantienen estables en el tiempo, sino que son dinámicos y cambiantes, lo cual permite su fácil adaptación ante los distintos cambios -tecnológicos, económicos, metodológicos, y de innovación- a los que está expuesto la institución.

Aun cuando inicialmente la asunción de los roles está marcada por un proceso influido directamente por los otros significantes, y por ende, podría presentarse de forma más rígida la asimilación de los roles disponibles en la sociedad, la idea de una socialización e identidad dada en forma continua, dinámica y relacional, sitúa al sujeto como un ente activo en dicha construcción, poniendo en relieve la importancia el hecho de que *"los factores personales, interpersonales, y organizaciones interaccionan en un proceso dinámico, y van modulando definitivamente los roles que las personas adoptan"* (Ros, 2006. p.110).

De esta forma, pese a que los procesos de socialización permiten que el margen de interpretaciones no resulte tan difuso como para impedir la relación social, es posible entender que finalmente con mayor o menor diferencia -y pese a que existe una expectativa relativamente generalizada- cada persona tiene una concepción propia respecto a los roles disponibles (Zupiria, 2000).

Por otro lado, y volviendo a la idea de lo continuo en lo relativo a la construcción de roles, es posible señalar que los cambios presentes en la disciplina a lo largo de su historia y los cambios propios de la sociedad, inciden necesariamente en que la construcción del rol profesional vaya moldeando expectativas que difieran con respecto a momentos anteriores (Zupiria, 2000).

Del mismo modo, es necesario considerar que el rol se encuentra supeditado a las situaciones bajo las cuales se encuentre la organización, por lo que los cambios en las organizaciones a lo largo del tiempo -cambios en los objetivos, procesos, artefactos, sistemas, etc.- también podrían estar eventualmente relacionados con variables nuevas que se introducen en la construcción del rol (Ros, 2006). Dicha idea se ve reforzada por lo planteado por Piaget (1978b, citado en Díaz, 2007), quien por su parte señala que los seres

humanos se relacionan con su entorno a partir de los procesos de asimilación (donde se integran elementos a partir de esquemas previos) y de acomodación (donde se acomodan los esquemas a partir de los requerimientos de una nueva actividad). Dichos procesos se realizan de forma continua e incluso simultánea, y reforzarían el hecho de que introduciendo variantes en los espacios organizacionales, se producirían ciertos cambios en dichos esquemas, facilitando una nueva concepción respecto de un rol determinado.

A partir de lo señalado por Ros (2006) sería posible indicar que la institución exige que el rol a ejercer se encuadre bajo determinadas características definidas previamente. Pese a esto, en este encuadre de roles una de las situaciones que puede suceder es que el rol que un individuo debiese tener dista mucho al rol que realmente se está llevando a la práctica al interior de la institución a la cual pertenece.

De la misma forma, es preciso señalar que toda organización también necesita que el concepto tenga la capacidad de ser dinámico y flexible, lo cual dependerá de la situación en la que se encuentre la empresa, institución u organización en particular (Ros, 2006).

Ante esto, Zupiria (2000) indica que el rol profesional se reconstruye constantemente debido en gran parte a que los mismos profesionales redefinen su rol a lo largo de la historia, y a que los cambios en la sociedad repercuten en nuevas formas de relación entre las personas y el rol profesional en cuestión.

En otra línea, Zupiria (2000) plantea que la construcción del rol se ve influida por las diversas perspectivas desde las cuáles -valga la redundancia- se construye. Así, el **rol prescrito** estaría inicialmente constituido por lo que en general la sociedad espera de los sujetos que ocupan dicha posición, pero en mayor parte, sería por las expectativas que los mismos profesionales se forman a partir de la socialización secundaria que se da durante su formación específica. De esta forma, el rol adquirido durante la primera socialización se iría moldeando y profundizando a partir de la experiencia en la formación profesional, dejando de lado la imagen y expectativas superficiales, tomando en cuenta para la construcción aquellos elementos que desde las instituciones educativas se señalan como constitutivas del rol real a ejecutar.

Insertos los individuos en dichas instituciones educativas, estos se impregnan con todo el contenido que los diferentes planes de carrera disponen para sus estudiantes. No

obstante, se debe considerar que aquello que se aprende no solo es información teórica y práctica, sino que también aquellos conocimientos que surgen de las percepciones que los estudiantes tienen respecto a las distintas dinámicas que se dan en los diferentes escenarios y contextos de aprendizaje con los cuales se relacionan. En este sentido, es la relación de los estudiantes con su contexto lo que les permite ir estructurando y formando los distintos roles profesionales (Aguayo, 2005).

Del mismo modo, estas instituciones también establecen ciertas pautas de comportamiento que permiten moldear, controlar y elaborar comportamientos institucionalmente aceptables, lo cual necesariamente también incidirá en la construcción del rol profesional que cada individuo lleva a cabo (Aguayo, 2005).

Desde otra perspectiva, el **rol subjetivo** guarda relación con lo que el sujeto cree que efectivamente es abordado por su rol (Zupiria, 2000), y pese a que la socialización en la formación profesional logra establecer ciertos márgenes para dicha construcción, finalmente el rol subjetivo se genera a partir de la relación entre aquéllos argumentos institucionales y ciertas valoraciones individuales que finalmente permiten que cada persona pueda configurar de manera autónoma su propio rol, lo que estaría relacionado en parte, con las variaciones a lo largo del tiempo que puede tener un rol determinado (Zupiria, 2000). En esta misma línea, Aguayo (2005) señala que en la medida en que los individuos van asimilando y haciendo propias las distintas situaciones, experiencias y relaciones que se van dando al interior de un contexto -educacional, social, laboral, etc.-, también definen y construyen su propio rol profesional.

Por otra parte, hay que tener claro que el rol profesional mantiene una relación directa con el orden institucional que rige el comportamiento de la organización, ya que es en ese contexto donde finalmente se moldean y establecen patrones conductuales esperados, en contraste con lo que el propio sujeto podría aportar a dicho proceso (Aguayo, 2005).

En tercer lugar, el **rol actuado** sería lo que efectivamente realiza el sujeto en cuestión (Zupiria, 2000), y este estaría mediado por la situación organizacional específica en la que se enmarca dicho rol, pudiendo ser aquí donde se generan las mayores contradicciones debido a que en ocasiones el rol subjetivo no coincide finalmente con el rol actuado (Zupiria, 2000).

Finalmente, y como fue señalado anteriormente, los sujetos desempeñarían diversos roles en su vida, teniendo distintos niveles de importancia para éste, y por ende, siendo jerarquizados de distinta forma. De este modo, **el rol prioritario** sería aquel daría finalmente una identidad social (Zupiria, 2000).

En función de lo anterior, es preciso señalar que el proceso de construcción relativo al rol profesional está mediado por una serie de factores que lo complejizan, teniendo que ser consideradas la historia personal, la construcción de las identidades, la división del trabajo, las exigencias del contexto social, los cambios en las tendencias, y la evolución al interior de las distintas instituciones que impactan en el proceso de socialización profesional. Del mismo modo, la asunción de diversos roles, la variación de expectativas, la incongruencia entre ellas, etc., plantean la idea de que finalmente el proceso de construcción no sólo es dinámico, multifactorial, y continuo, sino que también puede resultar complejo y -en ocasiones- contradictorio.

De esta forma, es posible señalar que la posibilidad de estructurar y manifestar una identidad profesional ante el mundo estará sumamente ligada a las distintas experiencias vividas a lo largo de la socialización constante de la que se es sujeto (Aguayo, 2005). Así mismo, dicho proceso de construcción de rol e identidad se basaría esencialmente en la interacción, caracterizándose por ser un fenómeno que tiene la capacidad de formar, determinar y modificar el comportamiento de cada individuo inserto en la sociedad (Aguayo, 2005).

### **5.2.2 El rol y sus problemáticas**

Tal cual como afirman Arquer, Daza y Nogareda (1995) cada persona tiene una idea acerca de los distintos roles que ejerce al interior de una institución. No obstante también el ambiente que lo rodea tiene expectativas e ideas acerca del patrón de conductas que debiese operar al interior de la institución.

La situación ideal en relación al ejercicio de los roles al interior de una institución es que haya cierta correspondencia entre las expectativas de la propia institución a la que se pertenece y lo que efectivamente se lleva a cabo, lo cual permite que cada uno de los integrantes de la organización logre asumir y tener claro el rol que desempeña dentro de la organización. Además, permite configurar de manera clara y precisa lo que uno hace o no hace al interior de la institución (Arquer, Daza y Nogareda, 1995).

De no cumplirse lo mencionado anteriormente, generalmente suelen surgir cuatro tipos de conflicto que tienen relación con la **sobrecarga de rol, la ambigüedad del rol, el conflicto de roles y la tensión de rol** (Schein, 1982, citado en Ros, 2006; Zupiria, 2000; Arquer, Daza y Nogareda, 1995). En primer lugar, la sobrecarga de rol se produciría en la medida que las personas tengan expectativas que superen ampliamente lo que el sujeto en cuestión puede realizar (Ros, 2006). Por otro lado, la ambigüedad de rol ocurriría en tanto el sujeto no entienda adecuadamente el papel que ejecuta en el entramado social que se desenvuelve (Ros, 2006; Arquer, Daza y Nogareda, 1995). Ante una ambigüedad de rol o una incompleta definición del mismo, Arquer, Daza y Nogareda (1995) proponen que esos espacios vacíos que deja la vaguedad en la descripción de rol pueden ser completados y definidos por rasgos de personalidad propios. En lo relativo al tercer problema, el conflicto de rol sucede cuando éste último implica expectativas tan diversas que se dificulte la posibilidad de establecer claramente sus límites, funciones y responsabilidades; o bien, cuando la ejecución del rol implique conflictos con otros roles presentes en el sujeto y/o con la ética y valores del sujeto (Zupiria, 2000; Ros, 2006; Arquer, Daza y Nogareda, 1995). Del mismo modo, Zupiria (2000) señala que el conflicto de rol puede darse igualmente por desajustes entre el rol prescrito, el rol subjetivo y el rol actuado; o bien, por la superposición de roles.

En relación a lo último, el conflicto de rol según Arquer, Daza y Nogareda (1995) se produciría cuando surgen expectativas que son incongruentes o disfuncionales al rol que se está desempeñando -y al trabajo mismo que se está realizando al interior de la organización-, o a partir de la divergencia sobre el *qué* o el *cómo* hacer las funciones que en un principio se delegaron a un determinado rol. De la misma forma, el conflicto de rol también podría surgir con el hecho de identificar funciones que no corresponden a las definidas anteriormente para el rol que se desempeña (Arquer, Daza y Nogareda, 1995).

Finalmente, la tensión de rol ocurre cuando las expectativas de los otros no coinciden con el ejercicio del rol que se está ejecutando, lo cual provoca tensión y malestar en el individuo que intenta llevar a cabo los patrones de conducta del rol en cuestión (Zupiria, 2000).

Las implicancias de dichas problemáticas no sólo resultan difíciles para el desarrollo organizacional, sino que también para la estabilidad emocional de los trabajadores, ya que se ha estudiado que tanto la ambigüedad de rol como el conflicto de rol guardan estrecha

relación con la insatisfacción laboral en cuanto al ejercicio de un rol en particular (Ros, 2006).

En contraposición a este fenómeno, se propone que en la medida en que el rol asignado sea una negociación y construcción conjunta, existirá un mayor compromiso con la tarea en comparación a un rol que es asignado sin dicho diálogo (Ros, 2006).

### **5.3 Diseño y Cambio Organizacional: entendiendo el contexto**

Toda relación generada al interior de una organización responde a la estructura que esta última adquiere producto de las distintas contingencias que la afectan en el cotidiano (Rodríguez, 2011). En el siguiente apartado, se busca dar cuenta de distintos procesos organizacionales que guardan directa relación con la forma en que las organizaciones se estructuran en busca de lograr sus objetivos, lo que a su vez determina en gran parte la forma específica que adquiere la construcción de rol -y los cambios en éstos- en cada sistema.

#### **5.3.1 Diseño Organizacional**

El surgimiento de una organización siempre está determinado por la necesidad de satisfacer una determinada demanda y cumplir ciertos objetivos específicos, razón por la cual deben adoptar una serie de acciones que permitan a la organización enfocar los recursos disponibles en virtud de dicho proceso (Rodríguez, 2011). De este modo, el diseño organizacional surge como una herramienta esencial para el desarrollo óptimo de toda empresa.

Bajo esta idea, una de las labores básicas de toda organización es la delimitación de las funciones a cumplir, la cual debe ser funcional para reducir las contingencias y apuntar de forma efectiva a un objetivo determinado. Dicha delimitación de funciones -y por ende, división del mismo trabajo- se define como **diferenciación** (Chiavenatto, 2000; Rodríguez, 2011). De esta forma, el proceso de diferenciación permitiría que un rol determinado pudiese ser cumplido de forma relativamente similar por distintas personas (Rodríguez, 2011).

No obstante, la diferenciación como proceso es en sí misma una forma de generar distancias al interior de las organizaciones, debido a que aun estando en la misma

organización y persiguiendo -en teoría- los mismos objetivos, se establecen determinadas formas de actuar y objetivos específicos a conseguir que por definición, no son necesariamente los que otros miembros de la organización han de cumplir (Rodríguez, 2011; Marín, 2012). Como es señalado por Rodríguez (2011) la diferenciación posiciona a los determinados roles -y las personas que los desempeñan- en lugares específicos de la organización, lo cual determina tanto su relación con el entorno externo como su relación con el entorno interno, debido al "espacio de contacto" que mantienen con éstos.

Incluso, Rodríguez (2011) plantea que *"en definitiva, si se dejara que el proceso de segmentación siguiera su dinámica, la tendencia centrífuga que subyace a ésta podría transformar a la organización en un conjunto inorgánico de especialidades o departamentos especializados sin mayor interrelación ni ajuste mutuo"* (p.72)

Así, la diferenciación como proceso organizacional aislado puede -si no recibe el tratamiento adecuado- terminar aislando a los componentes de una institución; aumentar la fragmentación social; y reducir las posibilidades alcanzar las metas (Díaz, 2007; Rodríguez, 2011; Marín, 2012). Por esta razón, la diferenciación organizacional obliga el establecimiento de mecanismos de **integración** que faciliten la coordinación y pertenencia al interior de la organización (Rodríguez, 2011). En resumen, la diferenciación se encarga de aminorar la complejidad del entorno -y su infinidad de posibilidades-, mientras que la integración busca otorgar una coherencia a dicha diferenciación, en virtud de no perder de foco la coordinación del sistema organizacional en su totalidad (Rodríguez, 2011). Es preciso señalar que finalmente los mecanismos de integración deben ajustarse al método bajo el cual se ha producido la diferenciación y a las consecuencias que ésta ha generado (Rodríguez, 2011).

Otra de las dificultades que toda organización debe sortear de forma efectiva para mantener un funcionamiento pertinente, es la necesidad de regir la doble contingencia existente entre las reglas que median el comportamiento de las personas al interior de la organización y el comportamiento que efectivamente asumen las personas (Rodríguez, 2011). En respuesta a esto, la organización busca mediante sus reglas limitar y coordinar el comportamiento humano al interior de sí misma, sin embargo, las personas también buscan eventualmente adaptar el entorno en función de sus necesidades e intereses, situación que puede ser conflictiva en la medida que ambas contingencias no estén alineadas (Rodríguez, 2011).



Para poder realizar los tres procesos señalados anteriormente, las organizaciones cuentan con ciertos mecanismos que facilitan dicha moderación. Para reducir la doble contingencia las organizaciones recurren a una serie de intervenciones que permiten regular los límites y las normas de comportamiento relativas a cada rol y al comportamiento organizacional en sí (Rodríguez, 2011). Entre dichos mecanismos la formalización aparece como *"un proceso por el cual la organización establece las normas, procedimientos y los medios para asegurarse que éstos sean cumplidos"* (Rodríguez, 2011. p.69).

Sin embargo, la formalización de no ser gestionada adecuadamente puede generar efectos totalmente contradictorios al propuesto previamente, incluso, de no establecerse de forma clara y coherente las funciones y normas; y/o de no ser adecuadamente integradas por sus miembros, el resultado de la formalización puede terminar fomentando el conflicto de roles y dificultando tanto los procesos de diferenciación como de integración (Rodríguez, 2011)

En cuanto a las formas de generar la diferenciación, las organizaciones pueden delimitar el rol a partir del tipo de funciones a desempeñar; a través del tipo de productos a realizar; al tipo de mercado en el que se impactará y/o de la zona geográfica objetivo (Rodríguez, 2011). Así mismo, las subunidades existentes en una organización pueden diferenciarse en tornos a los tiempos en los que se espera la resolución de su trabajo; al tipo de metas que se les exige; a la forma de establecer las relaciones interpersonales al interior de cada área; y a la estructura de funcionamiento propia de cada subsector (Lawrence y Lorsch, citados en Rodríguez, 2011). Estos cuatro mecanismos dependen necesariamente de la relación de la subunidad con el entorno y de la pertinencia que tengan para el sistema organizacional (Rodríguez, 2011).

Por su parte, la integración de los roles puede estar determinada por el establecimiento de los roles de autoridad (establecimiento de responsabilidades operativas y organizacionales); la generación de roles de enlace (sujetos encargados de producir la integración); la formalidad de la estructura (la expresión en el organigrama de la organización); la comunicación (establecimiento de conductos regulares, claridad de la comunicación); la planificación (coordinación de los objetivos de las distintas unidades en virtud de una planificación mayor relativa a la totalidad del sistema organizacional); asignación de recursos; y la cultura organizacional (socialización de los miembros en base a la serie de comportamientos y valores que se espera que rijan la forma de integrarse a la

"vida organizacional" de éstos). Así mismo, resulta importante considerar la forma en que la estructura informal puede impactar la integración al interior de una organización (establecimiento de vínculos afectivos, actividades recreativas, espacios de esparcimiento en la organización, conversaciones de pasillo, etc.) (Rodríguez, 2011).

Del mismo modo, es posible señalar que la integración necesaria entre las subunidades de una organización puede ser regulada a través del establecimiento de reglas y procedimientos; de las jerarquías establecidas; de las metas y objetivos establecidos para la organización; del contacto directo -en virtud de la coordinación- entre ejecutivos de distintas unidades; de la creación de roles de enlace encargados de producir la coordinación; el establecimiento de fuerzas de tarea (colocación de personas de distintas subunidades en virtud de dar respuesta a un objetivo particular en un breve período de tiempo); la creación de equipos de trabajo; y una segmentación de las áreas orientadas por una forma matricial (dependencia no sólo vertical, sino también transversal, utilizando los diversos conocimientos en función de resolver problemas de mayor complejidad) (Díaz, 2005 citado en Díaz, 2007; Galbraith 1977, citado en Rodríguez, 2011).

Pese a la direccionalidad intencionada que puedan tener los distintos mecanismos de regulación, es pertinente considerar que las prescripciones formales no siempre logran controlar y predecir el comportamiento de los miembros de una organización, dado que finalmente son reinterpretadas y reajustadas según la estructura tanto de sus miembros como de la misma organización (Rodríguez, 1992, citado en Díaz, 2007).

Siguiendo con la última idea, el grado de prescripción en torno a una labor regula en mayor o menor forma el comportamiento de las personas en relación a la actividad desempeñada. De esta forma, un trabajo con prescripción fuerte (con límites y funciones delimitadas con mayor rigidez) restringe en mayor magnitud el actuar de los sujetos, mientras que contrariamente, un trabajo con prescripción débil (con límites y funciones delimitadas de forma menos rígida) aumenta la incertidumbre y amplitud en relación a determinada actividad. Pese a esto, es importante tomar en cuenta que en la práctica la prescripción difícilmente otorga respuesta a las contingencias emergentes de la actividad, por lo que los sujetos se ven forzados a re-evaluar las prescripciones y adecuarlas y/o completarlas en función de dar respuestas satisfactorias a la ejecución óptima de su actividad (Díaz, 2007). Dicha readecuación de las prescripciones podría establecer nuevos márgenes para el quehacer organizacional en la medida que se socializa entre quienes se

relacionan habitualmente con dicha actividad (Terressac y Chabaud, 1990, citados en Díaz, 2007).

No obstante, cualquier estrategia que se intente implementar, debe estar ajustada a estructuras y procesos organizacionales que le puedan dar un sustento -en cuanto a coherencia y consistencia- a ésta (Chandler, 1962, citado en Rodríguez, 2011).

### **5.3.2 Cambio Organizacional**

Tomando en cuenta los cambios que ha tenido el medio deportivo en relación a la Psicología del Deporte, y al hecho de que finalmente uno de los objetivos es detectar oportunidades para gestionar la adecuación del rol del psicólogo del deporte, resulta necesario tener ciertas nociones respecto a la forma en que las organizaciones reaccionan ante los cambios y a cuáles son los factores que inciden en éstos.

En base a lo anterior, Chiavenatto (2000) y Rodríguez (2011) señalan que una de las características constituyentes del proceso organizacional, es la relativa al acople estructural que toda organización debe mantener tanto con su entorno interno como con su entorno externo. En otras palabras, toda organización se encuentra en un proceso constante de adaptación a su entorno, el cual a su vez resulta modificado por la acción de la misma organización. Dicho fenómeno plantea al cambio organizacional como un proceso constante más que como un hito. Incluso, es posible considerar que la estabilidad de las organizaciones es aparente, ya que aun en la consistencia temporal que puede mostrar una organización, esta se ve sujeta a cambios constantes (Rodríguez, 2011).

En esta misma línea, las organizaciones -al dar respuesta a las necesidades de su entorno- también resultan modificadas, viéndose impactada su propia estructura en función de dicha adaptación, pudiendo generar cambios en los esquemas que rigen su comportamiento y -por ende- el de sus miembros (Vargas, 2006; Rodríguez, 2011).

Sin embargo, los cambios en dichos esquemas -y consecuentemente en el funcionar organizacional- siempre están acompañados de resistencias que en la mayoría de los casos se presentan de forma rígida y carentes de fundamentos racionales (García, 2005; Semler, 1996. citado en Labarca, Ferrer y Villegas, 2006; Rodríguez, 2011). Relativo a esto último se ha teorizado sobre las posibles causas que están a la base de dichas reticencias, por ejemplo, algunos autores señalan que la necesidad de mantenerse bajo esquemas

conocidos en virtud de mantener la seguridad; los intereses particulares que pudiesen ser amenazados por los efectos del cambio; la falta de claridad respecto a los impactos positivos que podría traer el cambio; la inercia (no querer invertir más energía en función de implementar nuevos cambios); las interpretaciones contradictorias respecto al cambio; la falta de recursos; los conflictos intergrupales que tiendan a boicotear las ideas provenientes de determinadas personas o grupos; la dificultad de disentir en la vida organizacional; y la presión del consenso, son elementos que gatillan finalmente las resistencias al cambio (García-Martínez, 2001; Rodríguez, 2011). En relación a esto, es posible complementar que en última instancia, las resistencias no dependen exclusivamente de si las cosas mejoran o empeoran efectivamente, sino que se encuentran enraizadas en la percepción que el sujeto tenga sobre ellas (García, 2005; Labarca, Ferrer y Villegas, 2006).

Del mismo modo, los cambios que ocurren en una organización no siempre afectan a todas las partes de esta por igual. Así, los cambios pueden generar desconexiones entre los subsistemas debido a los distintos requerimientos que pueden estar persiguiendo, sobre todo tomando en cuenta el espacio de contacto particular que cada departamento mantiene con el entorno (Rodríguez, 2011).

No obstante, el cambio organizacional puede ser gestionado y guiado por una dirección determinada que lleve a la organización hacia un estado deseado. Sin embargo, dicho proceso debe considerar los aspectos estructurales de la organización; el impacto que se produce en la relación con el entorno; y las resistencias generadas. De esta forma, el proceso de gestión en torno al cambio debe ser flexible y considerar la evaluación constante de los impactos generados y las necesidades de reestructurar los planes iniciales (Rodríguez, 2011).

En relación a las resistencias que se van generando, es imprescindible contar con mecanismos que vayan dando respuestas a estas y logren alinearlas con el proceso. Así mismo, es importante identificar cuáles son los integrantes/grupos más abiertos al cambio y por otro lado, cuáles son aquellos que se muestran más reticentes, dado que el conocimiento de esta información permitirá detectar los flancos que abre la estructura de la organización para implementar determinados cambios (García, 2005; Rodríguez, 2011). Así mismo, es necesario asumir el surgimiento de resistencias como una oportunidad más que como un aspecto negativo, dado que permite evaluar como las resistencias pueden ser

producto de una gestión inadecuada del cambio, siendo el conocimiento de éstas, un insumo importante para el re-direccionamiento de la estrategia (García, 2005).

Entre las estrategias que permitirían potenciar una adecuada gestión de las resistencias -y por ende, una mejor gestión del cambio-, Kotter y Robbins (citados en García-Martínez, 2001) indican que los procesos de comunicación -en términos de calidad y claridad- podrían ayudar a poner en relieve los beneficios de las innovaciones y mostrar claramente los impactos de éstas. Así mismo, se propone que en dichos procesos de cambio se facilite la participación de los miembros en virtud de recoger sus opiniones y aumentar el compromiso de éstos con las decisiones a tomar. Por otra parte, resulta importante que el proceso de cambio cuente con intervenciones en los distintos niveles de la organización; y con el apoyo y compromiso de los niveles más altos de la organización (García-Martínez, 2001).

Otra de las ideas que resulta necesario incorporar para la adecuada gestión de los cambios organizacionales es el relativo a la concepción autopoietica en torno a las organizaciones, lo que plantea que estas últimas solo podrían responder y ser perturbadas en la medida que su estructura lo permita (Maturana y Varela, 1973, citados en Rodríguez, 2011). De esta forma, los cambios que emergen sólo pueden considerarse posibles a través de la determinación estructural previa, es decir, a partir de elementos específicos que a luego de cierta perturbación puedan evolucionar. Del mismo modo, dichos cambios han de mantener la condición de estar acoplados al entorno en el que se desenvuelven. Sin embargo, también este proceso se genera a nivel interno en tanto la organización también debe ir ajustándose en dirección a dar respuesta a las necesidades de sus integrantes (Rodríguez, 2011).

Los argumentos anteriores plantean la necesidad de entender el camino desde un estado A a un estado B-deseado como un proceso paulatino, el cual será factible en la medida que las distintas perturbaciones vayan generando las condiciones estructurales que permitan avanzar en las distintas etapas necesarias para llegar al estado B-deseado (Rodríguez, 2011)

En relación a los aspectos que son factibles de intervenir en función de un cambio organizacional, Stephen Robbins (citado en García-Martínez, 2001) define que es posible

readecuar la estructura; introducir o mejorar las tecnologías; rediseñar los espacios físicos; y propulsar cambios actitudinales en los miembros de la organización.

En cuanto a las **estructuras**, Robbins (citado en García-Martínez, 2001) indica que un primer ámbito sensible al cambio se encuentra en las pautas que rigen el comportamiento organizacional, pudiendo producirse cambios tanto a nivel macro (por ejemplo: las estructuras propiamente tal) como a nivel micro (por ejemplo: en políticas y/o procedimientos), no obstante, cualquier cambio en estos aspectos debe mantener la coherencia con la estrategia y los objetivos de la misma organización. En relación a las **tecnologías**, el mismo autor señala que este aspecto hoy es de suma importancia para las distintas empresas, dada la ventaja competitiva que estas entregan para los procesos llevados a cabo. Sin embargo, resulta imperante el hecho de realizar estos cambios con una adecuada capacitación que les permita a los usuarios hacer uso efectivo de dichas tecnologías. En tercer lugar, los cambios en los **espacios físicos** por su parte determinarían en parte la reconfiguración de la comunicación y de las relaciones al interior de la organización, siendo de especial atención que los rediseños espaciales tengan en consideración los impactos que pueden tener sobre el personal. Finalmente, dado que toda organización es un entramado social compuesto por individuos, se propone que los **cambios en las personas** son parte esencial de cualquier estrategia de cambio, sobretodo tomando en consideración que las actitudes de los trabajadores muchas veces pueden facilitar o entrapar cualquier proceso o fenómeno organizacional.

Relativo al origen de los cambios, el hecho de que las organizaciones deban mantener un acople estructural con su entorno genera la posibilidad de que los cambios puedan ser gatillados tanto de forma externa como interna. En términos de lo *exógeno* en relación al cambio, la organización puede verse movilizada hacia el cambio por las modificaciones que puedan sufrir las legislaciones nacionales e internacionales; los cambios de preferencia por parte de sus clientes; la inserción de nuevos competidores; el uso de nuevas tecnologías; la aparición de nuevas metodologías de trabajo; y los cambios propios del negocio en el cuál se encuentran; etc. (Chiavenatto, 2000; Rodríguez, 2011).

Por otro lado, los factores *endógenos* están relacionados con el crecimiento de una organización; la generación de nuevas estrategias que busquen dar respuesta a las nuevas necesidades; la reformulación de objetivos; la alteración de las expectativas presentes en los miembros de la organización en relación a esta última; las configuraciones sociopolíticas

presentes; las expectativas profesionales de sus miembros; etc. (Chiavenatto, 2000; Rodríguez, 2011).

Consecuentemente, es posible señalar que *"el cambio organizacional (...) es permanente, inevitable y muchas veces imperceptible"* (Rodríguez, 2011. p. 224) y que todo cambio efectivo es un cambio en las actitudes y en las reglas, una readecuación de la doble contingencia organizacional. Así mismo, todo cambio debe partir desde el conocimiento que se tenga sobre la estructura de la organización y de los mecanismos reguladores de ésta última, ya que de esta forma -como fue señalado anteriormente- será posible detectar las oportunidades que presenta la organización para generar un cambio determinado (Rodríguez, 2011).

#### **5.4 Psicología del Deporte**

En el siguiente apartado se buscará dar cuenta de la evolución de la Psicología del Deporte y de los aspectos teóricos necesarios para realizar la comparación entre la construcción actual en relación al rol del psicólogo del deporte en el Área Formativa, y las expectativas que surgen desde dicha disciplina.

La Psicología del Deporte es una disciplina que puede ser conceptualizada desde dos orígenes distintos: Las ciencias de la actividad física y el deporte (CAFD) y la psicología. Sin embargo, este aspecto se ha encontrado constantemente en discusión debido al grado de relación que guarda con ambas disciplinas, siendo sindicada por algunos como una rama de las CAFD (históricamente los cursos de especialización se dictan esencialmente en centros dedicados a las CAFD); y por otros, como una rama de la psicología -dado que los constructos utilizados en la disciplina provienen esencialmente de este último campo- (Cruz, et al., 2001; Dosil, 2008).

Para Cruz, et al. (2001) *"la Psicología del Deporte es un campo de aplicación de la propia psicología, cuyos principios determinan qué se aplicará en cada área. La progresiva especialización indica cómo y en qué direcciones se aplicarán los principios psicológicos, tal como señala Matarazzo (1987)"* (p.16).

No obstante, para Dosil (2008) dicha discusión resulta estéril y no aporta al entendimiento efectivo de lo que es la disciplina, reduciendo las posibilidades de comprender las relaciones que constituyen a la Psicología del Deporte y que en efecto, la

enriquecen con el campo de conocimientos que la distingue y posiciona en relación a su importancia (Dosil, 2008).

Así, se señala que **la Psicología del Deporte es parte de un sistema de relación constante tanto con la psicología como con las CAFD**. De este modo, la Psicología del Deporte estudia al sujeto(s) en relación a la forma en la que este(os) se relaciona(n) con el contexto del deporte, tomando como base la consideración de variables individuales e interpersonales que permitan comprender la forma en la que finalmente el(los) sujeto(s) se desempeña(n) en relación a la actividad física y el deporte (Cruz, et al., 2001; Dosil, 2008). Del mismo modo, la Psicología del Deporte guarda relación con otras áreas de la psicología, asimilando y acomodando ciertas ideas y técnicas para el contexto deportivo. En esta línea es posible encontrar relaciones con los campos de la psicología clínica (atención individual, técnicas de modulación conductual y cognitiva); psicología educacional (aprendizaje; aspectos psicopedagógicos; psicoeducación); psicología organizacional (coaching, liderazgo, gestión de equipos); psicología social (procesos de cohesión, identificación de dinámicas relacionales); entre otros (Dosil, 2008).

Así mismo, Weinberg y Gould (1995, citados en Cruz, et al., 2001) y Williams y Straub (1986, citados en Cruz, et al., 2001) complementan que el objeto de estudio de la Psicología del Deporte guarda relación con:

*"a) Los factores psicológicos que influyen en la participación y en el rendimiento deportivo*

*b) Los efectos psicológicos derivados de la participación en un programa deportivo o de ejercicio físico" (p. 16)*

En base a lo anterior, es preciso señalar que el sujeto de intervención para la Psicología del Deporte no se reduce al deportista en sí, ya que como fue señalado anteriormente, el fenómeno a observar está constituido por una red de relaciones donde inciden otros sujetos como los entrenadores, árbitros, directivos, padres, entre otros (Cruz, et al., 2001), por lo que el ámbito de intervención para la disciplina, se extiende también a estos otros actores.

Por otro lado, también la Psicología del Deporte al estar en el ámbito específico de la actividad física se enfrenta constantemente a la necesidad de manejar conceptos



provenientes desde las CAFD debido a que muchas veces las variables psicológicas no se dan de manera pura en el deporte, sino que deben ser interpretadas a partir de aspectos particulares de la actividad deportiva en sí, y del deporte en cuestión (Dosil, 2008).

De este modo, es posible señalar conceptualmente que el lugar donde se ubica la Psicología del Deporte como constructo, se encuentra en el medio de las relaciones que pueden establecerse entre la psicología y las CAFD. Así, la diferenciación de la disciplina en torno a otras áreas de la psicología, se encuentra en el hecho de que el campo de conocimientos provenientes desde la psicología no logra dar respuesta absoluta a las contingencias emergentes de la actividad física y el deporte, siendo necesaria una adaptación de dichos conocimientos al contexto específico del deporte en cuestión, situación que es posible en la medida que se complementan dichas herramientas con los aportes que deben adquirirse tanto de las CAFD como de la situación particular en la que se está estudiando el comportamiento humano (Dosil, 2008).

#### **5.4.1 Historia de la Psicología del Deporte**

Según lo propuesto por Perez, Cruz y Roca (1995), los orígenes de la Psicología del Deporte encuentran sus raíces en los inicios de la psicología experimental en el laboratorio de Wundt, pese a que en dichos instantes las investigaciones no relacionaban psicología y deporte (Perez, Cruz y Roca, 1995; Cruz, et al., 2001; Dosil, 2008). Por su parte, Dosil (2008) plantea que la historia de la Psicología del Deporte puede entenderse bajo dos momentos, el primero correspondiente a la *historia antigua de la PAFD* (comprendiendo los años transcurridos entre 1879 y 1965) y el segundo, correspondiente a la *historia reciente* (abarcando el período concerniente a los años posteriores, hasta la actualidad).

Respecto a la primera época, Dosil (2008) logra identificar tres sub-etapas, las cuáles define de la siguiente forma:

**Primera etapa (desde 1879 a 1919):** Los orígenes de la disciplina -aun cuando no era la intención- se encuentran en la psicología experimental, principalmente en los trabajos realizados por Wundt respecto a tiempo de reacción (Pérez, Cruz y Roca, 1995; Cruz, et al., 2001; Dosil, 2008). De esta forma, el aprendizaje motor y los tiempos de reacción fueron las principales temáticas investigadas a través de estudios experimentales (Perez, Cruz y Roca, 1995; Cruz, et al., 2001). Por otro lado, aparecen una serie de ensayos teóricos relativos a la influencia del deporte en la personalidad; los beneficios de la práctica deportiva

para el desarrollo infantil; el uso del deporte como herramienta educativa; entre otros. En resumen, esta etapa estaría marcada por el desarrollo de las primeras investigaciones relacionadas de alguna forma con la psicología en el deporte, aun cuando estas publicaciones no emergieran siempre desde la psicología (Dosil, 2008).

**Segunda etapa (desde 1920 hasta 1945):** en esta época comienzan a aparecer los primeros estudios propios de la psicología en relación al deporte, resaltando las figuras de Griffith, Schulte, Puni, Rudik, Matsui y Orlick, quiénes -producto de sus aportes- hoy se consideran "padres" de la disciplina. Del mismo modo, durante la década de 1920, en distintos lugares del mundo (Estados Unidos, Alemania, Unión Soviética) comienzan a aparecer los primeros laboratorios dedicados a la Psicología del Deporte, por lo que esta época se considera como aquélla en la que se establecieron los cimientos formales de la disciplina, argumento que también es esgrimido por Perez, Cruz y Roca (1995), quienes señalan que ésta época *"se puede considerar como una fase preparatoria para la cristalización de la Psicología del Deporte"* (p. 13).

No obstante, es preciso señalar que el trabajo realizado en la Unión Soviética permite que la Psicología de la Actividad Física y del Deporte [PAFD] logre instalarse y desarrollarse de forma más rápida en los países socialistas, debido a la importancia que éstos otorgaron en dicha época a la preparación psicológica de sus deportistas (Perez, Cruz y Roca, 1995; Cruz, et al., 2001).

Finalmente, las principales temáticas investigadas en este período fueron:

*"a) Las motivaciones e intereses de los atletas*

*b) El concepto, algo nebuloso, del poder mental del deportista que estaría formado por características tales como: valor, determinación, tenacidad, resistencia y autodisciplina*

*c) Las tensiones de los atletas previas a la competición"* (Perez, Cruz y Roca, 1995 p.15; Cruz, et al., 2001. p.20).

**Tercera etapa (desde 1946 hasta 1964):** el fin de la segunda guerra mundial ejerció de contexto para la última etapa de la historia antigua de la Psicología del Deporte, lo que llevó a que la aplicación de conocimientos psicológicos fuese utilizado para impactar

positivamente el rendimiento de los pilotos (Perez, Cruz y Roca, 1995; Cruz, et al., 2001; Dosil, 2008). No obstante, muchos de los conocimientos generados en dicho ámbito, fueron posibles de replicar en el contexto deportivo, siendo de especial relevancia los concernientes al *aprendizaje motor* y la *aplicación* (Perez, Cruz y Roca, 1995; Dosil, 2008). Sin embargo, según Perez, Cruz y Roca (1995) el interés por traslapar dichos conocimientos al ámbito del deporte, surgió principalmente desde los profesionales de la educación física.

Por otro lado, en la década de 1950 -cuando en Estados Unidos el trabajo aún no lograba ligarse al espacio práctico-, tanto en la Unión Soviética como en otros países de la Europa del Este, comenzaban a aparecer los primeros nexos y asesorías con entrenadores, situación que recién se replicaría en Occidente durante la década de 1960 con los trabajos efectuados por los psicólogos clínicos estadounidenses Bruce Ogilvie y Thomas Tutko, quienes se dedicaron al estudio de la personalidad de distintos deportistas (Perez, Cruz y Roca, 1995; Cruz, et al., 2001).

De esta forma, a partir de la década de 1960, el principal objetivo de los estudios fue el mejoramiento de la preparación psicológica de los deportistas para la competición, en virtud de las necesidades particulares del deporte en cuestión (Cruz, et al., 2001).

Por otro lado, durante este proceso surgen las primeras asociaciones de Psicología del Deporte en países como Checoslovaquia, Japón y Bulgaria; el primer congreso dedicado a la disciplina (con sede en Leningrado el año 1956); el lanzamiento de diversos trabajos relacionados tanto con el ámbito práctico como con el ámbito teórico de la Psicología del Deporte; y los primeros acercamientos a la Psicología del Deporte en países como Italia, Francia y España (Dosil, 2008).

En cuanto al período conocido como la *historia reciente* de la PAFD esta se caracteriza por la consolidación de la disciplina en términos institucionales y por la integración paulatina de los conocimientos propios de la Psicología del Deporte al ámbito aplicado (Dosil, 2008). Al igual que el período anterior, Dosil (2008) plantea tres etapas que representan distintos momentos de la historia reciente.

La primera es relativa a ***los inicios de la historia reciente (1965-1979)***, la cual considera como hito fundacional el primer congreso mundial de Psicología del Deporte

(Roma, 1965) organizado por Ferruccio Antonelli, quien también es considerado otro de los grandes referentes de la PAFD (Perez, Cruz y Roca, 1995; Dosil, 2008). Dicho evento, para Perez, Cruz y Roca (1995) adquiere una relevancia mayor debido a su impacto sociológico más que por los aportes práctico-teóricos que surgieron allí -para los autores, aún existía una "*dispersión conceptual y metodológica*"- (p.24). Aparte, este congreso adquiere una relevancia política para la disciplina ya que es el momento en el que obtiene un reconocimiento oficial -aun cuando la American Psychological Association [APA] recién la integra en 1986- (Cruz, et al., 2001).

Posterior a esto, la fundación de nuevas asociaciones y el desarrollo de nuevas publicaciones y congresos, sirvió para una expansión mayor de los trabajos realizados en el área. De la misma forma, la creación de la *International Society of Sport Psychology* (ISSP) en 1965 -a partir del congreso de Roma celebrado el mismo año-; de la *North American Society for the Psychology of Sport and Physical Activity* (NASPSPA) en 1967; y de la *Fédération Européene de Psychologie du Sports et des Activités Corporelles* (FEPSAC) en 1969, permitieron aglomerar a los psicólogos del deporte; realizar congresos de forma periódica; y potenciar el desarrollo de nuevas asociaciones nacionales de la disciplina (Dosil, 2008).

En la misma línea, el surgimiento de la ISSP da pie para el surgimiento de la primera revista dedicada exclusivamente a la PAFD (*International Journal of Sport Psychology*, 1970), situación que resultó importante para seguir aumentando el impacto de las diversas publicaciones que por esos tiempos se desarrollaron (Dosil, 2008).

Sin embargo, el contexto histórico no sólo sirvió como escenario temporal para la evolución de la Psicología del Deporte, sino que también determinó de forma importante la dirección de esta evolución en los distintos países. De este modo, durante esta etapa los estudios realizados por Estados Unidos y Europa Occidental fueron orientados esencialmente a la personalidad del deportista y al aprendizaje motor (Cruz, et al., 2001). No obstante, a partir de 1975 los estudios sobre personalidad decaen debido a las críticas metodológicas, conceptuales e interpretativas realizadas por Martens (1975, citado en Cruz, et al., 2001).

Por otro lado, en Europa del Este el desarrollo de la disciplina se encontraba en una dimensión más práctica, enfocándose en -como fue señalado anteriormente- la preparación

psicológica de los deportistas para la competición, atendiendo las cualidades específicas de la situación deportiva y de las necesidades propias del deportista (Perez, Cruz, y Roca, 1995; Cruz, et al., 2001). Así mismo, este desarrollo teórico se ve potenciado por un desarrollo práctico, dado que se producen colaboraciones con las selecciones olímpicas de dichos países (Cruz, et al., 2001).

No obstante, existió escasa difusión de los avances producidos en estos países, ya que estos fueron distribuidos netamente a los profesionales que podían utilizar provechosamente dicha información en esos países, obviándose la publicación masiva de dichos conocimientos (Cruz, et al., 2001).

La segunda etapa corresponde a la **Consolidación de la PAFD** y comprende el **período transcurrido entre 1980 y 1993**. La principal característica de este período está dada por la fundación de nuevas asociaciones internacionales en los continentes de América, Asia, Oceanía y África. En este contexto se funda en Estados Unidos la *Association for the Advancement of Applied Sport Psychology* (AAASP) en 1986; la *Sociedad Sudamericana de Psicología del Deporte* (SOSUPE) durante el mismo año; la *Arabic Federation of Sport Psychology* (África) en 1987; y la *Asiatic South Pacific Association of Sport Psychology* (ASPASP) en 1989 (Dosil, 2008).

Así mismo, ésta época estuvo marcada por la explosión en términos de publicaciones y manuales editados; y por el desarrollo de nuevas investigaciones en torno a la psicología del ejercicio y de la salud (Dosil, 2008).

Pese a esto, Riera (1985, citado en Cruz, et al., 2001) señala que esta época surge en un contexto donde se hacía patente una desconexión entre la Psicología del Deporte y la psicología; y aquello que investigaban los psicólogos del deporte y lo que el deporte necesitaba. Ejemplo de esto es lo tardío de la incorporación de los paradigmas conductuales y cognitivos a la Psicología del Deporte y el estudio de tareas motores simples que no resultaban significativas para la aplicación en entrenamientos deportivos (Cruz, et al., 2001).

De esta forma, en éste periodo hubo una serie de cambios alusivos a aspectos teóricos, metodológicos, y aplicados (Cruz, et al., 2001), siendo incluidos nuevos paradigmas que complejizaban las consideraciones respecto al deportista; el uso de

investigaciones de campo más que investigaciones en laboratorios; y el cambio de foco, pasando desde una perspectiva clínica centrada en la resolución de conflictos, a una perspectiva positiva y preventiva que sitúa al psicólogo como un asesor del proceso deportivo, trabajando no sólo con deportistas con problemas sino que también con aquéllos que pueden mejorar su desempeño a través del desarrollo de habilidades psicológicas (Cruz, et al., 2001).

Finalmente, Dosil (2008) definen la última etapa como la del ***afianzamiento en la vertiente aplicada de la PAFD***, incluyendo lo ocurrido **desde 1994 hasta la actualidad**. Dicho período se ha destacado por una mayor difusión de la disciplina (siendo el Internet una de las principales plataformas que han dado sustento a dicho proceso) y por los intentos de traspasar definitivamente los conocimientos teóricos desarrollados durante años, hacia la práctica deportiva en sí. En base a lo anterior, los psicólogos del deporte han tratado de "*posicionarse en los distintos staffs y equipos deportivos que acompañan a los deportistas*" (Dosil, 2008. p. 35).

Las temáticas de las publicaciones correspondientes a esta etapa han estado principalmente orientadas hacia experiencias aplicadas de la Psicología del Deporte, buscando una validación empírica de la disciplina (Dosil, 2008).

#### **5.4.2 Funciones y roles del psicólogo del deporte**

Establecido el lugar utilizado por la disciplina, resulta necesario discutir cuál es la posición y el rol que debe cumplir el psicólogo del deporte en la praxis. Sin embargo, dicha discusión se encuentra lejos de ser zanjada (LeUnes y Nation, 2002; citados en Dosil, 2008). Pese a esto, hay ciertas propuestas que han buscado establecer ciertos criterios en torno a la función a cumplir por el psicólogo del deporte, ejemplo de esto es el intento institucional por parte del Comité Olímpico de Estados Unidos (USOC, 1983; citado en Dosil, 2008) que establece como funciones las labores investigativas; educadoras y clínicas.

Dicha propuesta es quizás hoy una de las más aceptadas en torno al tema en cuestión (Dosil, 2008), no obstante, la prioridad que debe darse a cada área es un constante punto en discusión (Dosil, 2008).

La importancia de cada función está dada por la complementariedad de éstas en relación al sujeto de intervención y el desarrollo de la misma disciplina. Por un lado, la investigación resulta relevante ya que a través del desarrollo de instrumentos (para la consecuente recolección de datos) permite la generación de nuevos conocimientos teórico-prácticos que posibiliten una mayor comprensión de los fenómenos psicológicos presentes en el contexto de la actividad física y el deporte (Dosil, 2008).

En segunda instancia, el rol educador responde a la necesidad de ayudar a la formación de otros profesionales del deporte y de otros psicólogos, capacitándolos en aspectos relacionados con el campo de la psicología aplicada al deporte a través de distintas iniciativas educativas tanto dirigidas y establecidas formalmente, como a través de la relación generada en los espacios comunes de trabajo (Dosil, 2008)

En tercer lugar se encuentra el rol clínico a cumplir por el psicólogo del deporte. En este aspecto se espera que el psicólogo actúe como un asesor de los deportistas, entrenadores y padres de deportistas, apoyando el desarrollo de habilidades psicológicas que les permitan a estos sujetos enfrentar de mejor forma la actividad deportiva (Dosil, 2008). Éstos objetivos han de cumplirse mediante asesorías a nivel grupal e individual; mediante el registro de conductas y la revisión de éstas; a través de la realización de entrevistas tanto dentro como fuera del contexto deportivo; y finalmente, orientando al deportista en el aprendizaje de técnicas y desarrollo de estrategias que permitan afrontar conflictos relacionados con tolerancia a la frustración, control emocional, toma de decisiones, concentración, manejo de ansiedad, etc. (Cruz, et al., 2001).

Así mismo, Perez, Cruz y Roca (1995) señalan roles bastante similares, indicando que el psicólogo ha de cumplir el papel de investigador; enseñante; asesor; y agente directo.

En cuanto al rol de investigador, se refuerza la importancia señalada por Dosil (2008) de generar conocimientos teórico-prácticos que permitan un mejor desarrollo psicológico del deportista, tanto en virtud de su bienestar como de su rendimiento deportivo (Pérez, Cruz y Roca, 1995).

En cuanto al papel de enseñante, Pérez, Cruz y Roca (1995) indican -al igual que Cruz, et al. (2001)- que el psicólogo puede ser de especial relevancia para la formación de los entrenadores, deportistas, dirigentes y padres en relación a aspectos psicológicos

relacionados con la práctica deportiva, creando instancias donde transmitir los conocimientos de la PAFD que pudiesen mejorar la interacción de estos sujetos con el mismo deportista. Relativo a esto último, Cruz, et al. (2001) señala que el psicólogo del deporte debe focalizarse en la red de interacciones que constituyen el espacio deportivo, más allá de las características individuales de los deportistas, ya que en la medida que se impacta este entorno, se impactará necesariamente -y de modo más efectivo- el desarrollo del deportista.

En tercer lugar, el rol de asesoría permitiría que el psicólogo sirviera de apoyo para la toma de decisiones en los distintos niveles de la institución deportiva, esto a través de la identificación de variables psicológicas en la situación deportiva; la evaluación de datos en función de que se puedan tomar decisiones oportunas; y el logro de una mayor eficacia de la preparación psicológica a partir de la continuidad de los trabajos y de la colaboración coordinada tanto con los deportistas como con sus entrenadores (Pérez, Cruz y Roca, 1995)

En última instancia, el rol de agente directo plantea al entorno deportivo como espacio de trabajo para el psicólogo, actuando sobre las dificultades psicológicas que se puedan presentar, siendo de especial importancia el poder intervenir en el contexto específico donde aparecen dichos problemas (Pérez, Cruz y Roca, 1995).

Por otro lado, Pérez, Cruz y Roca (1995) señalan que la labor del psicólogo del deporte no sólo ha de remitirse al alto rendimiento deportivo, sino que también debe enfocarse a la iniciación y a los efectos de la actividad física en la calidad de vida y la salud de las personas. En cuanto al proceso de iniciación, los autores señalan que el trabajo debe apoyarse sobre la figura significativa del entrenador (trabajando de apoyo para que pueda desempeñar su rol de la mejor forma posible) y en la de los padres (fomentando actitudes positivas para el desarrollo de una conducta deportiva sana).

Por otra vertiente relativa a las funciones del psicólogo del deporte, Cruz, et al. (2001) presenta que la formación psicológica de los entrenadores; la introducción de aspectos psicológicos al entrenamiento; y el entrenamiento de habilidades específicas necesarias para el deportista, son aspectos donde el psicólogo debiese ejercer. No obstante, para la consecución de estos aspectos es imprescindible la elaboración de planes



específicos al deporte y a los deportistas en particular, ajustándose a las necesidades emergentes y flexibilizando la propuesta en virtud del contexto (Cruz, et al., 2001).

#### **5.4.3 Experiencias de programas psicológicos en fútbol formativo.**

En el plano nacional, el trabajo de la psicología aplicada al fútbol en el nivel formativo carece de una sistematización que permita establecer los patrones comunes y directrices que puedan caracterizar el trabajo que se está realizando, resultando complejo analizar la realidad actual. No obstante, de las referencias extranjeras existe material de experiencias españolas (Club Atlético de Madrid y Club Sevilla) que pueden resultar significativas en tanto otorgan un marco para la delimitación de funciones específicas a cumplir por el psicólogo del deporte en un contexto de formación deportiva para el fútbol.

En primer lugar, ambos proyectos consideran al deportista como un ser integral que no sólo puede remitirse a sus condiciones deportivas, siendo importante considerar los distintos aspectos que lo conforman como sujeto (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003; García-Naveira y Jerez, 2012). Así mismo, se parte de la base que el entrenamiento que el jugador ha de recibir, debe considerar los distintos aspectos necesarios para la práctica deportiva, lo que incluye la formación en aspectos técnicos, tácticos, físicos y psicológicos, sin dejar de lado el bienestar del deportista en cuestión, sobretodo tomando en cuenta que las posibilidades de alcanzar mejores niveles deportivos aumentan en la medida que la formación recibida por el jugador abarca la diversidad de aspectos que inciden en la vida del deportista (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003; García-Naveira y Jerez, 2012).

En esta misma línea García-Naveira y Jerez (2012) plantean la existencia de un entrenamiento-formación interna y otro de carácter externo. El entrenamiento-formación interno guarda relación con toda la serie de intervenciones que se realiza en el contexto deportivo y que va orientado hacia el desarrollo de competencias psicológicas necesarias para el alto rendimiento deportivo. Por otra parte, el entrenamiento-formación externo alude a los fenómenos que ocurren fuera del contexto deportivo, pero que dado por el carácter integral del deportista, pueden incidir en mejoras para el EFI [Entrenamiento-Formación Interna].

Otra de las ideas fuerza encontradas en la experiencia del Club Atlético de Madrid, es la concepción respecto a la figura del entrenador, situándolo como un líder no tan solo respecto a lo deportivo, sino que también como un adulto significativo en el proceso formativo de los deportistas. Este hecho plantea la necesidad de establecer un trabajo en conjunto que permita al área psicológica ser un apoyo para el entrenador en el desarrollo de herramientas comunicacionales que facilite su labor (García-Naveira y Jerez, 2012).

En relación a los aspectos educacionales ambos clubes han mostrado un seguimiento y asesoría a los deportistas en base a conductas de estudio y aspectos vocacionales, principalmente mediante charlas grupales -tanto con deportistas como con sus padres- y trabajos individuales con los primeros (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003; García-Naveira y Jerez, 2012).

De la misma forma, la formación valórica ha resultado otro factor a intervenir por los programas de preparación psicológica en los clubes señalados anteriormente. No obstante, en ambos casos los valores esenciales adquieren dicha relevancia en función de su importancia para la optimización de la actividad deportiva (responsabilidad, disciplina, respeto, constancia, entre otros) (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003; García-Naveira y Jerez, 2012).

Por otro lado, la observación y evaluación se sitúan como esenciales para el proceso de recogida de datos e intervención en el plano psicológico, razón para la cual se utilizan distintas metodologías como la observación de entrenamientos y partidos; entrevistas individuales -tanto con deportistas como con entrenadores-; sesiones grupales; revisión de videos; etc. (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003; García-Naveira y Jerez, 2012).

Sin embargo, pese a que ambas experiencias consideran entre sus sujetos de intervención a entrenadores, padres, y jugadores, la experiencia vivida en el Club Sevilla se ha enfocado mayormente a la interacción directa con los deportistas (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003). Por su parte, el programa psicológico implementado en el Club Atlético de Madrid ha abordado su programa equilibrando tanto las intervenciones directas como indirectas, realizando su trabajo con jugadores; técnicos deportivos; padres; servicios médicos; y directivos (García-Naveira y Jerez, 2012).

En relación a la intervención directa con los deportistas ambos proyectos consideran el desarrollo de habilidades psicológicas específicas para el fútbol y la intervención sobre el bienestar psicológico del jugador, tanto a partir de sesiones individuales como trabajos grupales (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003; García-Naveira y Jerez, 2012). En términos individuales el Club Atlético de Madrid adopta diversas perspectivas según la problemática, tomando en algunos momentos el coaching deportivo, y en otros, la psicología clínica aplicada al deporte (García-Naveira y Jerez, 2012). Por su parte, aun cuando la atención otorgada por el Club Sevilla busca dar respuestas a las mismas inquietudes, presenta un foco más centrado en la cohesión grupal y el desarrollo de habilidades psicológicas para el deporte (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003).

En cuanto al trabajo grupal, el proyecto presente en el Atlético de Madrid complementa el team building con informes de las competiciones en las que el equipo está participando; la intervención sobre aspectos técnicos-tácticos (buscando mejorar su integración); y fortaleciendo la identificación de los jugadores con el club (García-Naveira y Jerez, 2012).

En relación al trabajo con entrenadores, la relación de trabajo establecida en el Club Sevilla alude principalmente a asuntos de coordinación y entrega de información ((Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003), situación que es complementada en el Club Atlético de Madrid con sesiones de coaching; formación y asesoramiento; y apoyo personal, fortaleciendo el desarrollo profesional de los mismos entrenadores, en virtud de impactar el desarrollo psicológico de los deportistas de forma indirecta (García-Naveira y Jerez, 2012). Así mismo, la forma de coordinar dicho trabajo es a través de reuniones periódicas y la integración del entrenamiento psicológico al entrenamiento regular (participando en las planificaciones) (García-Naveira y Jerez, 2012).

Finalmente, el trabajo con padres en ambos equipos se orienta hacia la formación y asesoramiento en relación al papel que estos deben cumplir en el proceso de desarrollo deportivo de sus hijos, otorgando atención tanto individual como grupal, y generando publicaciones con material que pudiera ser importante (Morilla, Pérez, Gamito, Gómez, Sánchez y Valiente, 2003; García-Naveira y Jerez, 2012).

## 6. Marco metodológico

El objetivo de esta investigación es poder sentar las bases para gestionar el rol del psicólogo del deporte en virtud de mejorar el impacto de su trabajo y la pertinencia de este para los objetivos del club y sus miembros. Así, la primera fase de la investigación tiene como objetivo dar cuenta de la construcción actual en relación al rol del psicólogo del deporte, para luego identificar las oportunidades que presenta la organización para gestionar un cambio que permita ajustar el rol desempeñado al rol planteado desde la teoría.

En cuanto al alcance de la investigación, ésta se realizó tanto desde lo exploratorio como desde lo descriptivo. En primera instancia, la investigación tiene un carácter exploratorio -en tanto busca ahondar sobre los distintos factores que permitirían gestionar la construcción del rol del psicólogo del deporte en el Área Formativa-, mientras que en segunda instancia, resulta descriptiva ya que describe el rol que actualmente tiene el psicólogo del deporte en la organización; el funcionamiento del Área Formativa; la forma en que actualmente se produce la relación de la organización con el psicólogo del deporte; y la manera en que se produce la actividad de éste último.

Para responder a los objetivos propuestos en la primera fase de la investigación inicialmente se utilizará la teoría fundamentada. A la base de ésta se encuentra *“la necesidad de arraigar la teoría en la realidad y la importancia de la observación in situ para la comprensión de los fenómenos, la recopilación de los fenómenos centrándose en el cambio, los procesos y la complejidad de lo real”* (Glaser y Strauss, citados en Raymond, 2005. p. 217-218). Por otra parte, también se considera necesaria *“la voluntad de poner entre paréntesis las nociones preexistentes relativas a un fenómeno para dejarlo hablar por sí mismo”* (Glaser y Strauss, citados en Raymond, 2005. p. 218). Así, el objetivo de la teoría fundamentada es ir construyendo y validando el proceso de investigación en la medida que se va desarrollando la misma, implementando el trabajo de campo y de observación en paralelo a la propia investigación (Raymond, 2005).

Glaser (citado en Raymond, 2005) señala que *“La teoría fundamentada es una metodología general de análisis vinculada a una recopilación de datos que utiliza la aplicación sistemática de métodos para generar una teoría inductiva respecto de un área substantiva de actividad humana”* (p. 218). La idea de este tipo de metodología no es

representar la realidad tal cual es, sino elaborar una teoría pertinente a lo que acontece en el lugar de aplicación (Laperrière citado en Raymond, 2005).

La particularidad que tiene la teoría fundamentada es que el objeto de estudio y análisis está orientado a cambios y/o fenómenos sociales que tienen detrás un proceso de construcción, el cual tiene cualidades y características particulares (Laperrière citado en Raymond, 2005).

## **6.1 Tipo de investigación**

El estudio realizado corresponde a un tipo de investigación cualitativa, en la medida que esta *“produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, habladas o escritas, y la conducta observable”* (Taylor y Bogdan, 1987, p. 20).

La investigación cualitativa estudia e indaga en ambientes naturales, donde busca dar sentido o interpretar los fenómenos investigados a partir de los diversos significados construidos por los propios sujetos (Denzin y Lincoln, citado en Vasilachis de Gialdino, 2006). Este tipo de metodología tiene un carácter inductivo, debido a que mediante la propia recolección de datos es que se va elaborando y construyendo el conocimiento en cuanto a un tema en particular (Taylor y Bogdan, 1987).

Tal como lo plantea Vasilachis de Gialdino (2006), una de las particularidades de la investigación cualitativa alude a la interacción que se da entre investigador y participantes como una forma de producir y recopilar datos. Por otra parte, el investigador, en el marco de las relaciones con los diferentes participantes del estudio, debe tratar de suspender y apartar cualquier tipo de ideas, juicios, creencias y/o predisposiciones en cuanto al tema estudiado (Taylor y Bogdan, 1987).

Dentro de la investigación cualitativa uno de los supuestos básicos tiene relación con el hecho de considerar que el mundo social está constituido a partir de significados y símbolos, siendo en este sentido, la intersubjetividad un elemento esencial para la investigación y para poder identificar de manera reflexiva los significados sociales (Jiménez-Domínguez, 1999).

Dicho lo anterior, la presente investigación se considera cualitativa en la medida en que pretende dar cuenta de los significados construidos, desde su propia experiencia y palabras, por parte de diferentes miembros que conforman el Área Formativa de Colo-Colo.

## **6.2 Tipo de muestreo**

El muestreo teórico responde y se abstrae de las mismas necesidades que surjan a partir de la conformación de las distintas categorías de análisis. En este sentido, el incluir o dejar fuera a ciertos actores, situaciones o información tiene relación directa con la conformación de las categorías de análisis y no por la representatividad de las mismas (Laperrière citado en Raymond, 2005).

Por otra parte, la definición del muestreo teórico también está en función de la pregunta de investigación inicial, pudiendo modificarse en la medida que la misma pregunta de investigación varíe en el transcurso del estudio. (Raymond, 2005)

Así mismo, Flick (2004) afirma que el principio básico de este tipo de muestreo es que los datos e información recopilada se seleccionan según su relevancia en relación a criterios concretos, en lugar de su representatividad.

En este sentido, el muestreo teórico responde a lograr abarcar a la mayor cantidad de participantes en el Área Formativa de Colo-Colo, y así, recopilar la mayor cantidad y diversidad de discursos en torno al rol del psicólogo y sus funciones dentro de la institución. Más allá de lograr la saturación teórica, en tanto se encuentre la información requerida suficiente y no se logren encontrar datos e información adicional (Glaser y Strauss, citado en Gálvez, 2012).

## **6.3 Muestra**

La selección del grupo de estudio va a estar supeditada a la pregunta de investigación y a los mismos objetivos que tiene la investigación a desarrollar (Laperrière citado en Raymond, 2005). De acuerdo a lo planteado por Raymond (2005) se abstrae que la pertinencia de los datos recopilados dicen relación con la misma pregunta de investigación.

Por lo general, en los estudios donde se utiliza este tipo de metodología, la información recopilada en terreno es a través de observaciones y entrevistas realizadas a

los diferentes actores que participan, sin embargo, también es factible complementar los datos recopilados con otro tipo de información, ya sea e-mails, documentos, material de trabajo de años anteriores, entre otros. La idea de contemplar una amplia variedad de información y datos respecto al objeto de estudio tiene la finalidad de entender y comprender el fenómeno estudiado en su totalidad (Raymond, 2005).

De esta forma, la muestra seleccionada para esta investigación corresponde a diferentes actores del Área Formativa de Colo-Colo. La selección de la muestra se determinó a partir de los propios objetivos de la investigación, y su relevancia está determinada por los grados de incidencia y participación en el ejercicio del rol del psicólogo del deporte en este contexto en particular.

A partir de lo descrito anteriormente, se realizaron las entrevistas a los siguientes sujetos del Área Formativa:

- Directores técnicos (4)
- Preparadores físicos (4)
- Preparadores de arqueros (2)
- Trabajadora social (1)
- Psicóloga (1)
- Gerente Fútbol Joven (1)

Para poder conocer los distintos discursos y subjetividades de cada participante de la investigación se realizaron entrevistas personales a cada uno de ellos. El abordaje a los participantes del estudio fue de manera informal y por medio de encuentros casuales en la jornada laboral, momentos donde se establecieron los horarios y finalidad de la entrevista.

#### **6.4 Técnicas de recogida de datos**

La técnica de recogida de información para esta investigación fue una mixtura entre la entrevista semi-estructurada y la entrevista en profundidad, herramienta que ha sido utilizada recurrentemente en la metodología cualitativa (Patton, 2002., citado en Jiménez y Lorenzo, 2010). De esta forma, la entrevista fue guiada inicialmente por una pauta que indagara sobre los elementos pertinentes a la construcción de rol, pero dejando espacios para profundizar sobre temáticas no contempladas que resultaran de interés para la investigación.

En cuanto a la entrevista cualitativa, esta responde a marcos flexibles y dinámicos - sin ser directivas-; absolutamente estructuradas o estandarizadas; y abiertas en relación al momento en que se realizan (Taylor y Bogdan, 1987).

En cuanto a lo señalado anteriormente, la entrevista en profundidad responde al modelo de una conversación entre pares o iguales, donde ninguno que los que participan de dicha actividad está por encima del otro. En este sentido el proceso de entrevista corresponde a un intercambio fluido y constante de información, más allá de ser una herramienta rígida y estructurada de preguntas y respuestas (Taylor y Bogdan, 1987).

Esta técnica de recolección de datos dice relación con el encuentro entre investigador e informantes, el cual tiene la intención de comprender las diferentes visiones en cuanto al contexto que se está investigando desde el propio discurso y relato de los participantes (Taylor y Bogdan, 1987).

Para efectos de la validación del instrumento se diseñó una pauta de preguntas y se sometió a revisión por parte de un experto en la teoría organizacional. Mediante su feedback se logró definir y depurar las preguntas. Así, las entrevistas realizadas se basaron en la siguiente guía de entrevista:

<b>1. Rol de la institución.</b>
<b>1.1</b> ¿Cuál es el objetivo de Fútbol Joven?
<b>1.2</b> ¿Qué es lo que se hace en Fútbol Joven?
<b>1.3</b> ¿Cómo se hacen las cosas en Fútbol Joven?
<b>2. Cómo conceptualizan el rol del psicólogo.</b>
<b>2.1</b> ¿Qué importancia tiene para los objetivos de Fútbol Joven la presencia de los psicólogos del deporte?
<b>2.2</b> ¿Qué funciones debería cumplir un psicólogo en el club? ¿Cuáles realmente cumple?
<b>2.3</b> ¿Cuáles crees tú que son los ámbitos en los que se debería considerar la opinión del psicólogo?
<b>3. Marcos de acción otorgado al psicólogo.</b>



**3.1** ¿Cuáles son los espacios que efectivamente se le otorgan al psicólogo en el Área Formativa?

**3.2** ¿En qué momentos se recurre al psicólogo?

**3.3** ¿En qué situaciones tú has trabajado con el psicólogo?

**3.4** ¿Qué pasaría en el Área Formativa si no hubiera psicólogo?

\*La información recopilada se recogió a través de la grabación de las entrevistas y su posterior transcripción\*.

Del mismo modo, con el fin de complementar la información recopilada a partir de las entrevistas, se revisó material de trabajo de años y procesos anteriores. De esta manera, se analizaron informes de intervenciones con jugadores, test aplicados a las diferentes categorías e informes mensuales.

## **6.5 Propuesta de análisis**

El análisis de los datos de la presente investigación se llevó a cabo desde el enfoque propuesto por la metodología fundamentada, por lo que el análisis se focalizó en la comparación constante entre las diferentes categorías y códigos recogidos (Raymond, 2005). De acuerdo a la información que se recopiló durante el proceso de investigación, se constituyeron y compararon las distintas categorías de análisis, abriendo espacio igualmente para la reconstrucción de éstas últimas durante la investigación (Raymond, 2005).

El método de comparación constante pretende contrastar los datos con el fin de descubrir las similitudes y diferencias entre éstos, apuntando a identificar sus características, relaciones, y los determinantes de sus variaciones. Este método es el que se utiliza en las distintas etapas de la construcción de la teoría (Laperrière, citado en Raymond, 2005). Así, al momento de aplicar la comparación constante, esta se define en cuatro etapas de trabajo con la información recopilada a partir de las entrevistas (Hernández et. Al., Rodríguez et.al., Glaser y Strauss, citado en Gálvez, 2012):

En primer lugar se encuentra la codificación sustantiva o abierta, la cual dice relación con la construcción de los códigos y la emergencia de las mismas categorías conceptuales.

Posteriormente se lleva a cabo la codificación axial, etapa en la cual se integran las diferentes categorías con sus respectivos códigos. En tercer lugar se da paso a la codificación selectiva, la cual reúne a las diferentes categorías conceptuales para agruparlas finalmente en categorías centrales. En cuarto y último lugar, se encuentra la etapa de la codificación teórica, la cual responde a un proceso de construcción teórico del fenómeno investigado.

No obstante, la técnica en cuestión sólo se realizó hasta la tercera etapa, donde se agruparon las diversas categorías conceptuales en tres categorías centrales, instancia donde se procedió a analizar las relaciones entre ellas en virtud de dar respuesta a las preguntas en relación a la construcción del rol.

Así, las categorías generales fueron establecidas del siguiente modo:

- Objetivos
- Estrategia
- Coordinación
- Debilidades
- Definición de límites
- Otras concepciones respecto al contexto organizacional y al momento actual del fútbol
- La multidisciplinariedad
- Factores que inciden en la validación del trabajo
- Contexto de la disciplina
- Historia del psicólogo en el club
- Importancia otorgada al aspecto psicológico
- Integración del psicólogo en el Área Formativa
- Experiencias con psicólogos
- Ideas y expectativas respecto al rol del psicólogo

Finalmente, dichas categorías generales fueron agrupadas bajo las siguientes categorías centrales:

- **Organización: Entendiendo el contexto**
  - *Objetivos*
  - *Estrategia*
  - *Coordinación*
  - *Debilidades*
  - *Definición de límites*
  - *Otras concepciones respecto al contexto organizacional y al momento actual del fútbol*
  
- **Relaciones al interior de la organización**
  - *La multidisciplinariedad*
  - *Factores que inciden en la validación del trabajo*
  
- **Construcción del rol**
  - *Contexto de la disciplina*
  - *Historia del psicólogo en el club*
  - *Importancia otorgada al aspecto psicológico*
  - *Integración del psicólogo en el Área Formativa*
  - *Experiencias con psicólogos*
  - *Ideas y expectativas respecto al rol del psicólogo*

## 7. Resultados

En base a los resultados y los objetivos de la investigación, se han organizado tres categorías. La primera, es la relativa al **contexto organizacional**, apuntando a aquellos elementos propios de la estructura que permitan entender el contexto bajo el cual se producen las relaciones. En segunda instancia, se procederá a ahondar sobre **las relaciones que se producen en dicho contexto y los factores que las determinan**, para terminar cerrando con **la forma en que se construye el rol del psicólogo y cuál ha sido la evolución que ha tenido en el tiempo**.

Las leyendas a utilizar serán: **PFx** (Preparador Físico); **DTx** (Director Técnico); **AS1** (Trabajadora Social); **AS2** (Psicóloga); **PAx** (Preparado de Arqueros); y **GER** (Gerente Fútbol Joven).

### 7.1 Organización: Entendiendo el contexto

#### 7.1.1 Objetivos

Sujeto	Afirmación
<b>PF4</b>	<i>"El objetivo de Fútbol Joven en Colo-Colo específicamente es formar jugadores para llegar al primer equipo, ese es el objetivo, el principal objetivo"</i>
<b>DT2</b>	<i>"el objetivo de Fútbol Joven es claramente promover en el futuro jugadores rápidamente al plantel, y rápidamente al exterior pa' que puedan ser vendibles o puedan ser eh... que puedan... que puedan jugar en el plantel claramente, y que en el futuro puedan ser vendidos al extranjero"</i>
<b>DT4</b>	<i>"ese prisma uno va ramificando otras cosas, que uno va formando buenas personas, coopera en la formación de mejores personas para la sociedad, un sinfín de cosas que ramifican"</i>

En relación a los objetivos que se plantea Fútbol Joven fue posible detectar que los distintos estamentos de Fútbol Joven presentan alineación respecto a este punto, siendo señalado en la totalidad de las entrevistas que el objetivo final de Fútbol Joven es **formar jugadores profesionales de fútbol**, indicándose de igual manera la importancia de que estos últimos puedan representar a Colo-Colo en el profesionalismo para posteriormente ser vendidos al extranjero. Así mismo, a lo largo de la organización aparece un discurso

respecto a la integralidad de dicha formación, siendo importante no sólo el desarrollo deportivo de los jugadores, sino que también su formación valórica.

### 7.1.2 Estrategia

Sujeto	Afirmación
PF3	<i>"tenemos metodologías, una metodología que va acorde con lo que nosotros queremos con respecto al juego o para que ellos desarrollen el juego que queremos que aprendan"</i>
PF4	<i>"Lo que yo creo es que se quiere realizar un trabajo integral en donde todas las áreas intervengan, por eso están creados los espacios"</i>
AS1	<i>"Emm... desarrollar estrategias de entrenamiento... emm... pero más que nada a lo físico y lo táctico"</i>
DT3	<i>"la sesión de entrenamiento es la que se consigue la formación futbolística, y a través de esta sesión de entrenamiento uno va entregando formaciones personales como el respeto hacia los compañeros, el respeto hacia la actividad, respeto hacia todas las personas que trabajamos en el entorno de ellos"</i>
DIR	<i>"hay que decir que lo central primer es la parte técnica, la parte física, luego de haber pasado y ordenado eso, que me parece que está bastante ordenado, es ir viendo las estructuras de apoyo, y el siguiente paso, bueno, es cómo hacemos ahora que esta como cadena de producción efectivamente pueda continuar hasta ahí arriba"</i>

En cuanto a la estrategia que el Área Formativa implementa -o busca implementar- para conseguir sus objetivos, lo más resaltado por los entrevistados fue la **relevancia y prioridad del espacio de entrenamiento** para la formación deportiva de los jugadores. De la misma forma, tanto los integrantes del área física como los del área técnica señalaron que se ha buscado implementar una filosofía de juego que rija las metodologías de trabajo y el planteamiento táctico de las distintas categorías juveniles, apuntando a regular el trabajo realizado a lo largo del proceso formativo y a entregar herramientas acordes al desarrollo evolutivo de los mismos niños. En esta línea, se busca que los ejercicios efectuados en el espacio de entrenamiento vayan en directa relación a potenciar los aspectos técnicos, tácticos y físicos necesarios para la implementación de dicha filosofía de juego.

Por otro lado, el proceso formativo contempla una estructura organizacional que busca dar respuesta a los distintos aspectos de esa formación integral, existiendo un área técnica (dedicada a la dirección de aspectos técnico-tácticos); un área física (encargada de la preparación física de los deportistas); un área psicosocial (compuesta por trabajadoras sociales y psicólogos, orientada hacia el desarrollo psicosocial de los jugadores); un área médica (compuesta por paramédicos; kinesiólogos y médicos, con el objetivo de tratar las lesiones y trabajar sobre la recuperación de éstas); una oficina de coordinación (la cual se encarga de los aspectos logísticos necesarios para las distintas prácticas deportivas que se ejecutan en el club); un área de captación (responsable del reclutamiento y selección de jugadores); utileros (destinados a entregar y mantener los insumos necesarios para la práctica deportiva); y una oficina técnica. No obstante, resulta importante señalar que desde los entrevistados del área técnica las alusiones a la estrategia del Área Formativa se redujeron -en primer lugar- al desarrollo técnico, y -en segundo lugar- al desarrollo valórico de los jóvenes. Del mismo modo, los entrevistados de las otras áreas señalaron que el objetivo último tiene relación con el desarrollo de futbolistas profesionales, siendo la formación integral un objetivo de segundo orden.

Dado que el entrenamiento se considera como el eje principal, las áreas que se han visto más potenciadas son las que realizan su trabajo mayormente en dicho espacio (área técnica y área física). Según lo señalado por el Gerente de Fútbol Joven, hoy la organización se encuentra en un proceso donde se ha buscado dar orden a los procedimientos realizados en el Área Formativa, siendo inicialmente reforzadas estas áreas para luego dar paso a intervenciones en las estructuras de apoyo (área psicosocial, área médica, oficina técnica). Así mismo, se ha buscado aumentar la dotación de planta (para darle continuidad y presencia al proceso formativo) y elaborar un plan de selección más acucioso, apuntando a incorporar trabajadores con mejor formación específica en torno a sus labores.

### 7.1.3 Coordinación

Sujeto	Afirmación
PF4	<i>"pero creo que si hace falta el clarificar y el unir todas las áreas para ver si es que todas estamos en la misma sintonía"</i>  <i>"si hay ciertas cosas, dudas, no hay un acoplamiento del área psicosocial con el área técnica"</i>
AS1	<i>"Yo creo que lamentablemente están como súper... eh... están definidos de acuerdo a la disposición de las personas que son como un poco dueñas de ciertos espacios"</i>
DT1	<i>"En vez de que esa conversación de pasillo si estuviera eh... no sé... pauteado tal día nos vamos a juntar una vez al mes, uno en ese momento, te juntai' pa' solamente resolver eso...ya... y no se transforma que de repente conversai' cosas, o en un minuto del entrenamiento a lo que terminó, creo que faltaría ese momento pa' sentarse y preocuparte de eso"</i>
DIR	<i>" yo creo que la única forma de coordinar esto es a través de la formalidad, es la única forma, si no eso estás sonado"</i>

Tomando en cuenta que parte de la estrategia del Área Formativa ha estado orientada a la creación de estructuras más especializadas, una de las temáticas relevantes para conocer el funcionamiento organizacional es la relativa a cómo operan los mecanismos de coordinación en ésta última. En base a lo recogido en las entrevistas es posible concluir que **en general los mecanismos de coordinación se basan en canales informales y regulados esencialmente por las relaciones personales que surgen en la organización.**

Pese a esto, también fue posible recoger que existe una impresión relativamente generalizada respecto a la importancia de formalizar espacios de trabajo, en virtud de otorgar continuidad y sentido al trabajo en equipo que se busca realizar.

Al igual que lo señalado en el apartado anterior, se observa que los niveles de coordinación son más altos entre el área técnica y área física -cuentan con una planificación tipo que integra aspectos físico-técnico-tácticos-, situación que de acuerdo a lo recogido, no se daría de igual forma con el área psicosocial -no existe alguna planificación conjunta-

En base a lo señalado en los objetivos, aun cuando es posible señalar que en relación al propósito del Área Formativa existe una alineación, desde el área física surgen dudas respecto al grado en que el área psicosocial trabaja en función de dicho objetivo. Estas dudas surgirían esencialmente porque ésta última no ha delimitado ni clarificado - explícitamente- sus metodologías; alcances; y objetivos.

#### 7.1.4 Debilidades

Sujeto	Afirmación
PA2	<i>"Es que aquí siempre se habla de cosas diferentes"</i>  <i>"entonces acá se transmite una cosa, pero allá después se hace otra"</i>
PF1	<i>"lo que uno habla se va dando cuenta que los profesores tienen diferentes conceptos del jugador que quieren entregar"</i>
PF3	<i>"creo que ahí estamos al debe, ahí es donde nosotros o la gente que realmente manda es la que se tiene que poner de acuerdo que es lo que quiere, primero, como filosofía de juego, o qué quiere para el club y ahí empezar a hacer las directrices"</i>  <i>"eso es lo que yo creo que nos está faltando, nos está faltando trabajo en equipo, le pedimos a los niños trabajo en equipo y nos está faltando a nosotros trabajar en equipo"</i>
AS2	<i>"Hoy día yo siento que está al revés, que tenemos poco espacio pa' trabajar lo contingente y lo relativo a cada uno de esos niños, por tener que estar resolviendo cosas ehh... urgentes o... yo diría más urgentes que importantes"</i>
DT1	<i>"Nos faltaría quizás el poder prevenir y planificar pa' ver que problemas se pueden dar"</i>

En relación a las debilidades sugeridas por los entrevistados, es posible indicar que **la principal falencia percibida en el funcionar organizacional, se manifiesta en la falta de coherencia**, lo cual se manifestaría esencialmente en la discordancia entre los discursos generados y la toma de decisiones. Así mismo, también dicho problema se encontraría tanto en las comunicaciones como en la misma definición de objetivos e implementación de la estrategia.



De la misma forma, la falta de políticas claras y coherentes a nivel de club serviría de base para la inconsistencia entre el proceso llevado a cabo en el plantel profesional y lo realizado en el Área Formativa, dificultando la transición de los juveniles hacia el plantel profesional.

Dentro de otras debilidades detectadas, desde el área física surgen las críticas ante el poco trabajo en equipo que se efectúa en el Área Formativa. Por otro lado, surgieron planteamientos en relación a que el trabajo psicológico sólo surgiría de forma reactiva y que la falta de tiempos disponibles en el trabajo dificultaría una adecuada comunicación y coordinación entre el cuerpo técnico y el área psicosocial.

### 7.1.5 Definición de límites

<b>Sujeto</b>	<b>Afirmación</b>
<b>PF1</b>	<i>"falta poner parámetros donde cada uno de las disciplinas se tiene que mover"</i>
<b>PF2</b>	<i>"Eso es porque adquiere un rol de liderazgo el técnico, que no creo que esté distante de todo esto, creo que es re-importante tenerlo claro que así es"</i>
<b>PF4</b>	<i>"no hay una clarificación, si el área psicosocial está bien con lo que tiene, si quiere menos, si quiere más tiempo"</i>  <i>"uno trata a veces, o no sé, uno pasa a ser prácticamente la figura predominante dentro del ámbito social de nuestros jugadores, muchas veces más que el papá, más que la mamá, la primera figura a seguir es prácticamente un técnico, sobre todo en casos especiales"</i>
<b>AS1</b>	<i>"(no existe) Una formación o un encuadre que tu dijera" "yo por el hecho de estar en este rol tengo que necesariamente relacionarme con tales personas", aquí uno decide con quién relacionarse"</i>
<b>DT1</b>	<i>"porque al final estamos haciendo la pega del otro y no sé que tan bueno es"</i>
<b>DT3</b>	<i>"puede que a ti te guste un estilo de fútbol, a ti otro... pero no sería pertinente que opinara" del punto de vista de lo técnico y táctico, sino más bien del punto de vista de este otro tipo de cualidades que tienen que ver con la personalidad, el manejo de situaciones psicológicas dentro del juego"</i>
<b>DT4</b>	<i>"de plantear cuáles son los márgenes de trabajo, los objetivos, yo creo que esa instancia falta, como las tenemos en el plano técnico, como las tenemos en el"</i>

<i>plano físico, como si vamos a capacitarnos con un software, como si, lo mismo, psicólogo"</i>
--

**La definición de límites respecto al alcance de cada rol al parecer no sería clara, siendo asumida a partir ciertas ideas que surgen por el contexto más que por una prescripción formal específica.** Así, la figura del técnico asume el protagonismo en relación al trabajo realizado, siendo sindicado como el gran líder de cada categoría, tanto en términos de responsabilidades como en términos de importancia para los deportistas.

No obstante, dicha situación sustentaría el hecho de que en ciertas instancias los técnicos asumieran roles más allá del relativo a la dirección técnica de su equipo, posicionándose y resolviendo problemáticas que podrían ser resueltas por otros profesionales. En esta misma línea, fue posible detectar que muchas veces el rol profesional asumido por el cuerpo técnico excede al ámbito específico del trabajo, permeando el plano personal de los trabajadores, asumiendo un rol afectivo y paterno en relación a sus jugadores.

En cuanto al área psicosocial, se plantea desde el área técnica y el área física que no hay una delimitación clara tanto en los objetivos como en las metodologías que rigen el trabajo de ésta. Del mismo modo, desde el área psicosocial se plantea la falta de encuadre respecto al rol, producto de la falta de definición y del carácter informal que regula la realización del trabajo al interior del Área Formativa.

Por su parte, se sitúa como límite claro para el actuar del psicólogo su intromisión en los aspectos y decisiones técnicas, labor que sólo podría ser ejecutada por el técnico, quien a su vez aun cuando se le establecen ciertos márgenes respecto a la filosofía de juego y metodologías específicas, tendría la posibilidad de introducir variables que a juicio personal pudieran complementar el ámbito prescrito.

En cuanto a los documentos revisados se puede observar que aun cuando se busca delimitar las funciones a cumplir por el psicólogo, el nivel de especificidad es bajo y no está acompañado de una prescripción en torno a espacios particulares y/o metodologías específicas.

### 7.1.6 Otras concepciones respecto al contexto organizacional y al momento actual del fútbol

Sujeto	Afirmación
AS1	<p>"entonces todas las relaciones son informales"</p> <p>"si aquí la gente no comparte en el asado, no.. no genera relaciones de amistad dentro de esta pega, no podriai' trabajar"</p> <p>"en el fútbol las cosas pasan mucho por las personas y no por un proyecto en general"</p>
AS2	"el fútbol se presta pa' esta cosa como el "amiguismo" ehh... y un amiguismo a veces malentendido en donde no importa si estai' haciendo las cosas mal, yo te deajo igual..."
PF1	"porque tú puedes tener un psicólogo que le saque la foto a cada niño, pero yo me tengo que "empapar" de este mundo"
PF2	"cada vez este trabajo requiere mayor cantidad de especialistas porque la cantidad de situaciones a la que se... nos vemos involucrados, cada vez son mayores en el proceso de la formación"
PF3	"Yo también entiendo que esto es algo formativo competitivo, eso lo tengo sumamente claro, en base a eso formativo competitivo que nosotros estamos formando"
PF4	"son acciones, son números que van a determinar si es que un club está bien o mal en el estado económico, entonces que nosotros tenemos que apuntar para allá"
DT1	"yo veo que el fútbol -en realidad el deporte en general- es... ha evolucionado mucho y cada vez llega a ser más específico"
DT2	"claramente que acá lo más importante es el primer equipo y después pasa lo que es cadetes, eso tengo como... como claro"
PA1	"una realidad que es Colo-Colo donde están los recursos y lo podemos tener, pero a lo mejor hay otros clubes que no lo pueden tener por recursos"
PA2	"Ahora, cuando viene una racha como la de ahora, que hace tantos años que no se sale campeón... peor todavía po', más difícil es de poder aspirar a que los cabros lleguen allá arriba (...) más difícil para los cabros que vaya un cabro a

	<p><i>solucionarles el problema allá arriba, en cambio cuando las cosas caminan bien allá arriba, es más expedito... la entrada misma es más fácil para el jugador"</i></p> <p><i>"Años atrás, inclusive hasta cuando yo jugaba, los equipos incluso tenían entrenador nomás, no existían los preparadores físicos"</i></p> <p><i>"lo demás es relativamente fácil, es relativamente fácil también porque nosotros aquí en Colo-Colo tenemos todas las comodidades, nos llegan los mejores cabros chicos, me imagino yo la labor debe ser mucho más difícil en los otros equipos donde van llegando los que no quisieron aquí o así, entonces todos en ese sentido tenemos más ventajas"</i></p>
<b>DIR</b>	<p><i>"creo que estamos en un proceso de construcción, porque lo principal fue primero ordenar todo el trabajo interno"</i></p> <p><i>"entonces toda esa estructura es la que hay que ir a echar andando, cuesta, un montón, porque es básicamente romper un montón de paradigmas y el principal es, el técnico yo soy el rey, está bien si eres el rey, pero no lo eres todo"</i></p> <p><i>"cuando me tocó empezar a meterme en el tema, había cero formalidad, era todo informal, o sea las cosas se hacían, sí, pero de manera informal, era porque sabes qué juntémonos o acá o en el pasillo o qué se yo, no había nada estructurado"</i></p> <p><i>"todo se tiende a concentrar en las más grandes y no en las más chicas"</i></p>

Aun cuando las variables anteriores permiten definir en parte el contexto organizacional en el cuál se produce la investigación, durante las entrevistas surgieron una serie de percepciones que permitirían ampliar las consideraciones respecto tanto al ambiente de la organización, como al contexto actual en el que se encuentra el fútbol. De esta forma, parte de los entrevistados señaló que el club se encuentra en una posición ventajosa respecto al resto de los clubes del fútbol chileno, debido esencialmente al prestigio; a la posibilidad de poder seleccionar a los mejores deportistas; y a los recursos con los que la institución cuenta.

En cuanto a ideas respecto al proceso formativo, se señala que este último también ha de complementarse con una visión respecto a la competencia, por lo que debe apuntarse a “formar ganando” y a la evaluación y presencia en dicho espacio, ya que es en aquel momento donde aparecen los resultados del trabajo formativo.

Por otro lado, se plantea que la prioridad se establece desde el plantel profesional hacia las categorías menores, produciéndose el mismo fenómeno en el Área Formativa dado que las categorías mayores recibirían una mayor atención en comparación con las menores. De la misma forma, dadas las condiciones del club señaladas anteriormente, las presiones a las que se ve sometida la institución la fuerzan hacia la consecución de resultados positivos y a la venta de jugadores al exterior -para generar recursos-. La primera de dichas condicionantes afectaría la posibilidad de completar el proceso formativo de los juveniles, ya que en momentos de crisis deportiva existirían mayores dificultades para la participación de los juveniles. En esta misma línea, se percibe que el trabajo realizado en el primer equipo no es coherente con las exigencias planteadas en el Área Formativa.

Por su parte, fue señalado que **la informalidad y la preponderancia de factores individuales por sobre los organizacionales, sería algo que es habitual en el fútbol** y en el club.

Relativo al contexto del deporte, se plantea que hoy existen mayores exigencias respecto a los niveles de especialización requeridos en el fútbol, pero que sin embargo, -aun cuando en el club se estuviera avanzando en esa dirección- todavía existiría cierto recelo por parte de los entrenadores -aquellos más conservadores- hacia los nuevos sujetos que se han ido incorporando al fútbol, mostrando resistencias a la incorporación de estos especialistas en el espacio deportivo y consecuentemente, al trabajo en conjunto con ellos.

## 7.2 Relaciones al interior de la organización

### 7.2.1 La multidisciplinariedad: valoraciones al respecto y como se da en el contexto

Sujeto	Afirmación
PF1	<p><i>"y yo creo que ese es el truco, ese es el secreto, el secreto son las reuniones, el secreto son tratar los problemas de manera grupal, de que cada área proponga una solución desde el punto de vista que ellos tienen, y de adoptarlas"</i></p> <p><i>"porque en la parte formativa como te decía yo, tú no puedes dejar algo afuera, o sea cuando tú estás trabajando con niños y mientras más chico el niño más sensible eso, en realidad esto es como, a ver debiera haber un círculo de personas alrededor del niño y cada uno tener una disciplina diferente y cada uno dar su mirada y cada uno poder estarlo revisando eso cómo se están desarrollando, porque el niño interactúa con todo, tú no lo puedes aislar de algo, o sea cuando el niño está corriendo no está haciendo solo preparación física, ¿Te das cuenta?"</i></p> <p><i>"cuando está el psicólogo trabajando ahí con los niños el resto mira desde afuera y empieza a evaluar la misma situación, cuando el resto estamos adentro, el psicólogo está más afuera, cuando está el nutricionista estamos todos mirando también, es así, el foco va pasando, se va pasando de lado a lado"</i></p> <p><i>"tú te das cuenta de que a veces hay gente que no entiende todavía que tú te puedes meter a opinar en la otra área, eso no significa que uno quiera hacer lo que uno quiere, pero uno tiene el poder de criticar, porque uno desde su disciplina también ve lo que está haciendo el otro"</i></p> <p><i>"están todas las áreas en las reuniones y se le da la palabra en todas las reuniones y las decisiones, de manera general se toman pensando en eso, se les da la palabra a todos, falta si yo creo, falta darle más peso a algunas opiniones"</i></p>
PF2	<p><i>"y si logras tu transmitir esa comunicación al técnico, mejor todavía para que el técnico también se empape del conocimiento de ustedes"</i></p>

<b>PF3</b>	<p><i>“creo que todas las áreas son importantes, yo le doy la importancia, a lo mejor unas tienen un porcentaje más alto que otro, pero para mí todas las áreas son importantes”</i></p> <p><i>“es que para mí es fundamental, porque me quiero aprovechar de todas las áreas, si están, no quiero no aprovechar todas estas áreas”</i></p> <p><i>“Hay una unión entre lo físico, técnico y táctico, hay una planificación”</i></p> <p><i>“Yo creo que, como es el fútbol, está el área física y el área técnica-táctica están juntos, pero siento que cuesta incorporar otras áreas”</i></p>
<b>PF4</b>	<p><i>“yo creo que las instancias están”</i></p>
<b>AS1</b>	<p><i>"Entonces, en el fondo si el dueño del espacio, el dueño del rancho de la cancha es el DT; el PF; y ellos que son en el fondo los que se ganan como por derecho propio dirigir un poco ese espacio, y uno tiene buena llegada personal con el DT y el PF, efectivamente se abre un espacio para trabajar"</i></p> <p><i>"Pero cuando no hay feeling con el DT que te tocó trabajar, te lo entorpece y tenís la imposibilidad de trabajar. O sea, ni siquiera es como trabajar menos o que te lo dificulte, te lo imposibilita"</i></p>
<b>AS2</b>	<p><i>"(la interdisciplinarietà) Ha sido difícil, yo en el fondo no creo que ha sido como jaja, así fácil... pero si se ve en... ehh. no sé, casos más críticos... yo diría que es donde más se ve, en donde esta como "ok""</i></p> <p><i>"se actuaba como isla, cada uno decía lo que pensaba, ahora hay que intervenir un jugador y se sienta el psicólogo, la asistente social, el entrenador, el preparador físico, incluso el kinesiólogo, o sea, hay un... una conversación un poco más amplia en donde ok, nos juntamos, nos ponemos de acuerdo, y después hacemos la intervención, ehh... y hablamos todos el mismo lenguaje"</i></p>
<b>DT1</b>	<p><i>"al entrenador en ese sentido como que se siente tocado cuando llega otra persona a hablar temas que son de... temas técnicos específicos"</i></p>

	<i>"el entrenador nuevo está abierto a las nuevas herramientas, o sea que si hay una persona específica, apoyarse en él, más que... yo creo que la visión del nuevo entrenador que en el fondo es un... esto es un trabajo en equipo, o sea no solo el equipo de los 11 que juegan, sino que de toda la gente que participa en el trabajo de la formación de... de este jugador"</i>
<b>DT3</b>	<i>"Muchas veces uno se da cuenta que... que no es suficiente, que... que no basta solamente con ser el encargado de tomar la decisión sino que también hay un equipo multidisciplinario que tiene que estar detrás, de darse cuenta de cosas que uno muchas veces no ve"</i>
<b>DT4</b>	<i>"de plantear cuáles son los márgenes de trabajo, los objetivos, yo creo que esa instancia falta, como las tenemos en el plano técnico, como las tenemos en el plano físico, como si vamos a capacitarnos con un software, como si, lo mismo, psicólogo"</i>
<b>PA1</b>	<i>"Yo creo que con el tiempo se ha ido estableciendo una mejor relación con las distintas áreas, o sea ya no hay una separación tan evidente como en su momento pudo haber sido, lo que era el área netamente deportiva, hablemos del área física y técnica, de las demás áreas que también son parte de este desarrollo, yo creo que ahí está habiendo una mayor integralidad e incorporación de esas distintas áreas"</i>
<b>PA2</b>	<i>"hay de repente también muchos técnicos que son demasiado ególatras, o sea, creen que son ellos los que son, los que llevan al éxito al equipo y la cuestión y desconocen a todo el resto... y no es así la cuestión"</i>  <i>"Es que yo no sé bien cómo funciona, en que momentos funciona (la coordinación de las áreas)"</i>

En términos generales, fue posible identificar una buena valoración en torno a la participación de una mayor cantidad de disciplinas en el proceso formativo. Así, la multidisciplinariedad se ha ido desarrollando a partir de la incorporación paulatina de diferentes profesionales que en otros tiempos no se habían considerado relevantes para la formación deportiva.

En la actualidad, se ha logrado entender la necesidad de ampliar la variedad de áreas y disciplinas que participen en el proceso formativo de los jugadores, ya que permite



sumar puntos de vista en lo relativo a dicho trabajo. Del mismo modo, aparece la idea de que los jugadores, en primer lugar son personas, y por ende, habría una gran variedad de factores que pueden incidir en su rendimiento y formación deportiva. En este sentido, los entrevistados reconocen sus limitaciones respecto al hecho de no poder abarcar todos los factores involucrados en el desarrollo de los niños, manifestando la necesidad de ampliar el foco y el espectro de intervención, incorporando otras disciplinas en el contexto deportivo.

Del mismo modo, la necesidad de algunos profesionales por intercambiar información con otras disciplinas, otorgaría relevancia a las relaciones establecidas entre las diferentes áreas que actualmente tienen presencia en Fútbol Joven. No obstante, ante la importancia del intercambio de opiniones e información, surge la necesidad de coordinar la diversidad de información que manejan las diferentes áreas que participan del proceso formativo.

En cuanto a lo anterior, se afirma la necesidad de contar con espacios comunes donde puedan interactuar y compartir las diferentes disciplinas que trabajan en el Área Formativa. En este sentido, cobran relevancia las diferentes reuniones que se han incorporado a las planificaciones semanales, espacio donde también se han podido integrar más profesionales, aun cuando en un principio la participación en dichas reuniones estaba limitada para el área técnica y física.

En cuanto al grado en que la multidisciplinariedad sería efectiva en el quehacer organizacional, fue posible encontrar dos grupos. Uno de ellos, afirma que la multidisciplinariedad es algo que sucede en lo que respecta a Fútbol Joven y al club en su totalidad, involucrando de esta forma a cada estamento que tiene lugar en el club Colo-Colo. En este sentido tanto preparadores físicos como técnicos plantean que las instancias; los espacios; y la disposición, existen por parte de las distintas áreas.

No obstante, el segundo grupo manifestaría ciertas contradicciones en relación al primero, dado que también fue posible detectar otra amplia cantidad de observaciones y reparos en cuanto a la multidisciplinariedad al interior de Fútbol Joven, la cual muchas veces no se daría de forma óptima, impidiendo el trabajo e intervenciones de las diferentes disciplinas que participan de este proceso de formación. En esta misma línea, dicho grupo plantea que en la actualidad las diferentes disciplinas y áreas participan muy aisladas unas de otras. No obstante, existe la seguridad que en un futuro cercano esta situación habría

de cambiar ante la necesidad de que los trabajos efectuados por las diferentes áreas se alineen para conseguir los objetivos planteados.

Pese a la aceptación y valoración de la multidisciplinariedad al interior de Fútbol Joven, cabe destacar que esta valoración está sujeta a ciertas condiciones, una de ellas -y la más importante de todas- dice relación con el grado de alineación en torno a los objetivos que tiene el club. De esta forma, en tanto se trabaje y se intervenga pensando en los mismos objetivos que tiene el club, la multidisciplinariedad adquiere una valoración positiva.

Otra situación compleja en torno a la posibilidad de fomentar la multidisciplinariedad dice relación con la forma en que las características o variables personales determinan el trabajo en conjunto. En base a lo recogido, es posible afirmar que la posibilidad de trabajar con determinadas personas estaría condicionada en gran parte -para algunos, casi absolutamente- por el grado de afinidad que exista con estas. Así, la validación e integración del trabajo queda a disposición de los factores y variables personales que cada sujeto moviliza en sus intervenciones.

Por otra parte, sobresale también el desconocimiento respecto a los objetivos y procedimientos de las distintas áreas. En este sentido aparece la necesidad de conocer dichas directrices, en virtud de identificar el alcance de éstas. En muchas ocasiones esto ha sido una limitante para dar cabida a que otras disciplinas efectúen el trabajo que les corresponde dentro del contexto de Fútbol Joven. Así mismo afirman que los espacios de coordinación para que haya un mejor y mayor encuentro entre las distintas disciplinas tiene que responder a la formalidad que se ha venido instaurando este último tiempo en Fútbol Joven.

Además de la importancia de la multidisciplinariedad en cuanto al manejo e intervención de los diferentes factores que inciden en el rendimiento deportivo de los jugadores, algunos entrevistados señalan la importancia de la multidisciplinariedad en tanto es una oportunidad para capacitarse y aprender de otras áreas.

En cuanto a la multidisciplinariedad, es posible identificar ciertas posiciones desde el área técnica. Por una parte se señala una distinción entre aquellos entrenadores de la "*vieja escuela*" y los que pertenecen a la "*nueva escuela*". Los entrenadores de la *nueva escuela*, en contraste con los de la *vieja escuela*, se mostrarían más abiertos a trabajar con

otras disciplinas y profesionales del deporte. Así mismo, también se logra identificar que a algunos técnicos no les agrada la idea de tener tal diversidad de profesionales de apoyo, principalmente por el hecho de verse amenazados ante su presencia.

Por otra parte también se afirma que los técnicos lo son todo para sus jugadores, razón por la cual habrían de responder a la totalidad de aspectos que inciden en la práctica deportiva, incluyendo lo psicológico. El problema de lo señalado anteriormente es que -según lo afirmado por los entrevistados- faltaría preparación para tomar el rol de otros profesionales, además de la especialización necesaria para ciertas temáticas que puedan aparecer en el proceso formativo e los jugadores.

En relación a los aspectos que necesitan ser mejorados para facilitar la multidisciplinariedad se señala en primera instancia la necesidad de abrirse ante las críticas, dado que existiría un rechazo hacia estas y hacia los comentarios surgidos desde otras áreas. Así mismo, no sería posible involucrarse en el trabajo de otros aun teniendo en cuenta que el proceso de formación corresponde e involucra a diferentes actores y disciplinas. Respecto a este problema, se afirma que el área técnica es más reticente que otras en cuanto a otorgar espacios de trabajo; y a recibir observaciones en cuanto al trabajo realizado.

Otro hecho al que se hace referencia en las entrevistas, y que afecta la forma en que se da la multidisciplinariedad, es el relativo a los espacios que comparten las mismas disciplinas al interior del club. Del material recogido, se logra abstraer que técnicos y preparadores físicos tienen menos problemas para coordinarse entre sí, debido a que ambas áreas comparten diferentes espacios comunes -tanto a nivel informal como formal-, lo cual hace mucho más fluida la comunicación entre ambas disciplinas. Sin embargo sería difícil integrar a otras disciplinas o áreas de trabajo que no comparten los mismos espacios que tienen en común preparadores físicos y directores técnicos

En relación a esto último, las relaciones entre las distintas áreas solían darse de manera absolutamente informal, con espacios de encuentro que estaban supeditados a conversaciones de "*pasillo*". Sin embargo, actualmente esto estaría avanzando hacia la formalización de espacios de trabajo en conjunto. De la misma forma, -ya sea tanto en instancias individuales como grupales- se han podido establecer reuniones formales donde es posible discutir y dar cuenta de los diferentes puntos de vista en torno a lo que sucede

en el Área Formativa, lo cual finalmente ha permitido tratar los problemas de forma amplia e integral.

Finalmente, se da a entender que el principal espacio de intervención, trabajo y encuentro de las diferentes disciplinas responde al espacio del entrenamiento. Bajo este mismo contexto, sumado a los espacios formales de reunión y coordinación, este sería un espacio donde las recomendaciones podrían tener un lugar significativo debido a la posibilidad de ampliar las perspectivas respecto a los mismos hechos. Además, sería necesario considerando el hecho de que en los entrenamientos no sólo se dan aspectos técnicos, tácticos o físicos, sino que también aparecerían aspectos psicológicos, sociales, médicos, entre otros.

### 7.2.2 Factores que inciden en la validación del trabajo

Sujeto	Afirmación
PF1	<p><i>"el problema de eso es que para que tú puedas trabajar con el técnico, el técnico tiene que estar dispuesto que tú trabajes con él"</i></p> <p><i>"y eso tiene que ver con algo bien complicado en el deporte que es el ego (...)pero cuando ese ego no te permite escuchar la opinión del de al lado es ahí donde está el problema y eso lo podemos ver en ejemplos de Fútbol Joven"</i></p> <p><i>"entonces para poder romper con esa barrera, o para poder llegar tú a entregarle a esa persona, abrirle los ojos, para decirlo de alguna manera, como que tú te tienes que ganar la confianza de él, tú les tienes que demostrar que tú eres una persona que sabe, que puedes conversar del tema y que tú le puedes mostrar una solución que ellos no la habían dado por sentada, pero que tú se la puedes entregar, entonces se trata como de ganarle la confianza"</i></p> <p><i>"de repente los niños te preguntan por qué algunos no andan con la ropa de Colo-Colo, y eso lo ven los niños, entonces eso es parte de la</i></p>

	<p><i>identidad también, tú te presentas en la cancha vestido de buzo, de Colo-Colo, etc., y ellos te hacen "al tiro" parte de ellos solo por la pinta"</i></p> <p><i>"para que tú puedas tener ese como intercambio de opiniones con una persona, que la otra valore lo que tú digas, tiene que haber ese nivel de confianza, de confianza en lo que tú sabes que la otra persona te acepte como un opinante"</i></p>
<b>PF2</b>	<p><i>"La importancia es que el tino que debe tener el psicólogo sea el que corresponda, y ahí eso es una cuestión personal de cada uno de ustedes"</i></p>
<b>PF3</b>	<p><i>"tiene que estar este tema de convicción, lamentablemente tenemos que convencer al técnico, nos guste o no nos guste es quien toma las decisiones, en este caso en las categorías o en un primer equipo, entonces tiene que estar esta convicción hacia él"</i></p> <p><i>"Yo creo que a lo mejor ahí está el punto del por qué hay profesores que acceden o abren la puerta para que trabajes con la categoría o no trabajes con ella, porque a lo mejor yo aunque me acerque a ustedes hoy en día no sé cuál es la función que cumple el psicólogo"</i></p> <p><i>"lamentablemente es así, porque si llega un Alexis Ponce con el currículum que tiene o el tipo que estaba antes, a lo mejor va a ser menos complicado convencer, independientemente de que sea bueno o malo, si no por trayectoria, a lo mejor la trayectoria es buena o es mala pero ha hecho algo"</i></p>
<b>PF4</b>	<p><i>"hay que tener claro cuál es hoy en día la filosofía de Colo-Colo y qué es lo que quiere Colo-Colo"</i></p>
<b>AS1</b>	<p><i>"Y que tiene que ver como con las experiencias previas con respecto a psicólogos que hayan tenido. Si tenís profesionales del fútbol donde o nunca tuvieron un psicólogo del deporte o todos los psicólogos que ellos han conocido son psicólogos que vienen del mundo más clínico, educacional, quizás no sé, emm... obviamente hay una deformación personal con respecto a cuál es el rol que podría cumplir un psicólogo"</i></p>
<b>AS2</b>	<p><i>"Los que son más de la "vieja escuela", hay una mayor resistencia"</i></p>

	<i>".. además hay... hay un tema de machismo en donde no sé... que se involucren incluso a las mujeres o toda esta cosa como sen... en lo que se podría atribuir a lo emocional como una cosa sensiblera, poco funcional, eh... o gay, o... hay una cosa machista ahí que en el fondo no logran vislumbrar otras cosas"</i>
<b>DT3</b>	<i>"todo parte de la recepción que tenga el entrenador y la importancia que le atribuya a la labor de ustedes, y eso parte de cada entrenador"</i>  <i>"(la validación del psicólogo) en mi opinión creo que es por las experiencias previas"</i>
<b>DIR</b>	<i>"yo aprendí desde que entré acá, como al respeto máximo con ellos por su espacio y cuando te den el espacio, ok, en ese espacio, el resto uno se queda como ok, yo voy a hacer que cuando voy, más de lejitos, no converso, no converso mucho, cuando me das el espacio para opinar meto la cuchara, pero si no, tranquilito, porque son muy celosos de los espacios"</i>

El factor principal que incide en la validación del trabajo es la valoración personal que existe por parte de los diferentes profesionales en relación a un determinado rol y sus funciones. Así, de no existir dicha valoración, el trabajo se hace insostenible e imposible en el tiempo. En este sentido, se apela a que las personas, -los directores técnicos particularmente- entiendan la importancia del trabajo realizado por el resto de los profesionales que conforman Fútbol Joven.

En esta línea, una de las formas de demostrar dicha importancia estaría relacionada con el hecho de convencer y demostrar que se cuenta con las capacidades para intervenir, opinar y/o trabajar tanto con los jugadores como con el técnico. Bajo esta circunstancia, uno de las maneras de validarse sería demostrando que las diferentes profesiones y disciplinas con sus respectivas intervenciones efectivamente son un aporte para el proceso formativo

Del mismo modo, otro factor de suma importancia estaría relacionado con los lazos de confianza que se establecen al interior del club. En otras palabras, la validación sería

posible en la medida que se mantengan relaciones de confianza con el técnico o con el resto de individuos que participan del proceso formativo, ampliando a partir de esto, las posibilidades de contar con los espacios necesarios y suficientes para poder intervenir. Además, aquel lazo de confianza determina tanto el intercambio de información en cuanto al mismo trabajo, como las diferentes intervenciones que se puedan llegar a realizar, permitiendo que -a través de la confianza- los diferentes participantes se posicionen como opinantes validados por el contexto.

El respeto por los espacios es otro factor que incide en la validación del trabajo. En las entrevistas se describe como *“el ser atinado”*, lo cual se relaciona con saber dónde, cuándo y cómo intervenir. Este tema no estaría delimitado claramente, sino que respondería a las características específicas de cada director técnico.

Otro factor mencionado en las entrevistas está relacionado con la trayectoria profesional que cada miembro posee. El hecho de contar con más años de experiencia -al interior del mundo del deporte y del fútbol principalmente-, facilitaría la obtención de mayores y mejores espacios de trabajo, facilitando la credibilidad otorgada por parte de la gente vinculada a la institución y al trabajo formativo.

De igual forma, las experiencias de los diferentes sujetos entrevistados ha sido un factor de alta ponderación. Las experiencias previas influirían fuertemente en la validación del trabajo de los diferentes profesionales, ya que en la medida que existan experiencias positivas ante una profesión o disciplina en particular, dicha área de trabajo tiene mayores posibilidades de ser validada al interior de Fútbol Joven, lo cual -como fue señalado previamente- dotaría de los espacios y tiempos de trabajo adecuados para las distintas intervenciones.

Por otra parte, aun cuando el trabajo es validado por ciertos individuos, existen otros que -dadas sus características- serían incapaces de otorgar aquella validación a algunas áreas del conocimiento. De esta forma, podría considerarse que la validación se da con mayor facilidad entre aquellos que son profesionales; aquellos que han tenido estudios recientes respecto a algún tema en particular; o por adscribir a lo que se denominó como *“la nueva escuela”*. Sin embargo, el egocentrismo de algunos técnicos sería determinante en la validación de cualquier disciplina que se encuentre integrada al trabajo formativo, en

tanto dificulta el reconocimiento respecto a las competencias presentes en el resto del equipo multidisciplinario.

Otra variable importante guarda relación con el grado de identificación con la institución, en tanto los distintos trabajadores puedan ser reconocidos como parte del club y agentes importantes en el trabajo formativo de los jugadores. En este sentido, el uso del buzón institucional facilitaría la validación tanto por parte de las diferentes áreas como por parte de los mismos jugadores.

Por otra parte, un tema no menor que incide en la validación del trabajo es el machismo existente en la cultura futbolística, lo cual atentaría contra las posibilidades que una mujer tendría de ser considerada en el Área Formativa.

En resumen, **hubo amplio consenso en relación a que son variables personales las que permiten validarse como profesional al interior del proceso formativo.**

### 7.3 Construcción del rol

#### 7.3.1 Contexto de la disciplina

Sujeto	Afirmación
PF2	<p><i>"yo creo que para allá va esta cosa, o sea, en el fondo al fin y al cabo en algún momento va a ser así, porque hay incorporado a psicólogos deportivos, ehh... antes era mu... estaba muy alejado, era muy poca la posibilidad y la instancia, hoy en día está incorporado y participa en un montón de cosas que he dicho, que antiguamente eso no hubiera sucedido"</i></p> <p><i>"Mira, yo veo que ustedes están rompiendo barreras, el psicólogo deportivo está rompiendo barreras sobre todo en este deporte"</i></p> <p><i>"la evolución de Ud... psicólogo, yo creo que ha sido igual po', o sea, ha ido de en un momento hablar de que un equipo de fútbol o un plantel de fútbol tenía un psicólogo deportivo era re-extraño po'... porque esa función se le atribuía única y exclusivamente al técnico, y basado en las experiencias que había tenido el técnico, le permitían a el solucionar dificultades que se presentaban. Hoy por hoy ehh... en el caso mismo de Colo-Colo, ustedes están incorporados como un</i></p>



	<p><i>esta...estamento más y tienen la capacidad de influenciar y dar opiniones en una reunión técnica por ejemplo, estar interviniendo en un entrenamiento con una observación como la que hace...ayer en el final del entrenamiento po'.. lo que te digo, hace 20 años atrás, 15 años atrás, 14, 10, 12, es imposible que así hubiera sucedido... de hecho yo vine a encontrarme con un psicólogo.. yo la verdad de las cosas que la primera vez que veo a alguien involucrado un poco en lo que es esta área, y me acuerdo de un sociólogo en un club que yo jugué al fútbol, que hacía toda una información de lo que era el cong.. conglomerado de la... del equipo, se refería a él...el.. no tan solamente en lo que correspondía a los jugadores sino que a la gente que participaba en todo este proceso y hablaba un poco de la institución, lo que buscaba la institución y que cosas le faltaban.. entonces en la... y eso, te estoy hablando hace muuuchos años atrás. Después, la incorporación de un psicólogo deportivo yo lo vine a conocer hace como unos 10 años atrás, 11 años atrás recién... cuando llegaba un joven y... y hacía un montón de fichas y dentro de esas fichas hacía un montón de preguntas que los jóvenes las respondían y el hace un análisis de esa situación, y después tiene una respuesta y esa respuesta a veces era comunicada, no comunicada o... o a lo mejor hasta llegada la situación y alguien comunicaba algo a alguien sobre su estudio"</i></p>
<p><b>PF4</b></p>	<p><i>"hoy en día en el fútbol chileno es un privilegio que esté el área psicosocial interactuando con los jugadores, en muchos clubes no tienen esa posibilidad, y ya eso es un paso, abrir esta posibilidad"</i></p>
<p><b>DT4</b></p>	<p><i>"Yo siento que más que hablar de Colo-Colo, el psicólogo no es una parte del equipo de trabajo dentro del fútbol que se ha utilizado, me explico, hace poco tiempo que uno habla del psicólogo cercano, cercano de designar psicólogos para la categoría, no hace mucho tiempo o yo por lo menos lo veo así, por eso que es algo que está como en, no dijera en pañales, pero que está recién en formación, que están en el engranaje"</i></p>

El deporte ha ido evolucionando paulatinamente, y particularmente en el fútbol se ha ido avanzando en relación al psicólogo del deporte y a otros profesionales. Así, desde los datos recogidos, es posible dar cuenta que de a poco se ha entendido la importancia del rol del psicólogo al interior del fútbol, y en esa misma línea es que se ha ido

incorporando. De hecho, algunos entrevistados comparan el proceso de integración que tuvo el preparador físico en su momento con el que actualmente está teniendo el psicólogo del deporte.

La inclusión del psicólogo del deporte, según lo señalado en las entrevistas, recién aparece durante la última década. En la actualidad se están rompiendo barreras que habían impedido la inserción de esta disciplina en el ámbito futbolístico. De esta forma, hoy en día el psicólogo del deporte tiene una mayor incidencia a través de los trabajos e intervenciones que logra realizar al interior de este contexto.

Por otro lado, se considera un privilegio contar con psicólogos, ya que la mayoría de los clubes no tienen los recursos para contar con ellos. No obstante, actualmente en el fútbol la inclusión de estas áreas estaría muy determinada por la validación otorgada por los técnicos.

### 7.3.2 Historia del psicólogo en el club

Sujeto	Afirmación
PF2	<i>"María Paz era una sola, después el profesor Aguayo también estaba solo y trabajaba con un joven que era bastante... Alejandro creo que se llamaba, no recuerdo bien... el también trataba de involucrarse en todo y lo hacía con bastante vocación, pero también era poco"</i>
AS1	<p><i>"yo llegué el 2007, entre el 2007 y marzo del 2011 había una psicóloga, eh... la cual trabajaba con un grupo de proyección, en algunas oportunidades alumnos en práctica, y si bien había presencia, una persona imposible... más con los trabajos diarios, o sea, se implementó la casa alba, había mucho trabajo que te desconcentraba -administrativo en el fondo- y cantidad de horas que también trabajaba esa psicóloga, que desconcentraba su función principal que era acompañar al jugador en este tema del rendimiento"</i></p> <p><i>"El año 2011 y 2012 trabajó un psicólogo... dos psicólogos, y el 2012 con 2 alumnos en práctica que tenían muy pocas horas a la semana, muy muy pocas horas a la semana, que en donde no había trabajo con los jugadores, o sea, no había un trabajo constante, donde había un interés también de trabajar quizás"</i></p>

	<p><i>con jugadores que ya estaban en el plantel profesional, entonces al final seguíamos en lo mismo po', la cantidad de tiempo que se le dedicaba al jugador y donde se involucraba cuando habían problemas muy graves, pero que tampoco se resolvía mucho. O sea, hay tiempo e intervenciones nulas"</i></p> <p><i>"Este año se cuenta con un equipo de 3 psicólogos más 2 estudiantes en práctica, donde a pesar de que uno desde el punto de vistas de éstas áreas siempre te quedai' corto de gente porque son muchos jugadores... donde hay ciertas posibilidades de conocimiento y acompañar a algunos jugadores en algunos procesos especiales"</i></p>
<b>AS2</b>	<p><i>"(el último psicólogo) perdió su validación y eso hizo que la psicología -a propósito de una determinada persona- perdiera el peso que debiera tener, ehh... y por como esa persona también se involucraba en los procesos cachai'?, generó un cierto grado de distanciamiento o de pérdida de la credibilidad"</i></p> <p><i>"por otra parte, el cómo se trabajaba también tenía que ver con que al final estaba más orientado al tema social, a resolver cosas... incluso lo social pa' resolver cosas prácticas y no lo que estaba de fondo"</i></p> <p><i>"hay que pensar que antes ni siquiera sabían quién era el psicólogo"</i></p>
<b>DT3</b>	<p><i>"antes no se daba porque era como muy separado, es decir, cancha el técnico, reuniones periódicas una vez cada dos semanas el psicólogo, no estaba este nexo de... de cuando juntamos este trabajo en conjunto, trabajo en equipo"</i></p>

La integración del psicólogo en el Área Formativa responde a un proceso que se ha venido desarrollando desde hace algún tiempo hasta la actualidad, y como tal, ha estado marcado por distintos hitos al interior del club.

En un principio el rol de psicólogo lo asumía sólo una persona, lo cual se fue replicando hasta hace un par de años. En ese entonces los psicólogos trabajaban particularmente con los jugadores que pertenecían al grupo de proyección (compuesto por aquéllos jugadores que según criterios técnicos podría alcanzar el profesionalismo de forma exitosa), y en ciertas situaciones daban ciertas recomendaciones a preparadores físicos y directores técnicos en cuanto al trabajo que se llevaba a cabo en las diversas categorías

del fútbol formativo. No obstante, las distintas intervenciones estaban orientadas a aspectos más sociales que psicológicos.

El problema de lo mencionado anteriormente, es que en ese entonces hubo muchas distracciones para poder desempeñar el rol de psicólogo del deporte, debido esencialmente a la implementación de la “Casa Alba” (residencia para los jugadores de región), y a la gran variedad de contingencias que se presentaban ante el escaso personal con el que se contaba.

Posterior a ella, -en una función muy similar- llegaría otro psicólogo, el cual contaba con un currículum importante como psicólogo del deporte. En dicho momento, se aumentó la dotación con otro psicólogo y estudiantes en práctica. El problema de este período radicaría en la falta de continuidad, criticándose la poca cantidad de horas de trabajo; presencia en el club; y la falta de dedicación a las intervenciones con los jugadores. Sin embargo, se destaca que la presencia de uno o dos psicólogos en el Área Formativa era algo insostenible en cuanto a los tiempos y trabajos requeridos.

No obstante, a contar de este año (2013) se cuenta con tres psicólogos de planta, además de la presencia de dos estudiantes en práctica, lo que ha permitido contar con más personal para acompañar los diferentes procesos deportivos de cada categoría. Del mismo modo, se le otorga otra mirada al proyecto del área psicosocial en este nuevo período, ya que se sostiene que debido a las prácticas y al rol que asumía el psicólogo anterior, la psicología perdió la importancia y credibilidad que debiese tener dentro de este contexto.

Otra de las críticas realizadas a procesos anteriores, apunta a la poca comunicación que existía con los diferentes participantes del Área Formativa. Así, en entrenamientos se encontraba el técnico y el preparador físico, mientras que el psicólogo intervenía en otros espacios, sin entregar información clara y fluida respecto el trabajo psicológico.

En cuanto al análisis de documentos presentes en la organización fue posible detectar la falta de sistematización formal del trabajo realizado, siendo complejo encontrar material organizacional que pudiera sustentar o refutar las opiniones planteadas por los entrevistados. No obstante, dentro de los documentos finalmente estudiados (informes de entrevistas; correos; informes de actividades mensuales), se observa que efectivamente los trabajos realizados por el área psicosocial aluden esencialmente a problemáticas de tipo

social y a un trabajo escaso y poco constante en relación a los distintos actores del proceso deportivo. Pese a esto, se aplicaron test psicológicos; pautas de evaluación; pautas de autorreporte -tanto con jugadores como con entrenadores-; y se realizaron talleres para padres, pero sin existir un mayor seguimiento o una extensión de este trabajo durante el tiempo.

Sin embargo, esta evolución tiene un quiebre a mediados del año 2012, época donde comienza a existir una mayor sistematización del trabajo y es posible dar cuenta de una mayor presencia tanto en entrenamientos como en partidos, trabajándose a partir de pautas de observación que comienzan a centrarse en aspectos como el trabajo en equipo; la concentración; la comunicación; y la actitud. Así mismo, fue posible encontrar un mayor seguimiento de los estilos comunicacionales de los entrenadores y un trabajo específico con el grupo de jugadores, a partir de la realización de sesiones grupales (cada dos semanas de manera relativamente constante) donde se trabajaban distintos aspectos como la planificación de estrategias; establecimiento de objetivos; seguimientos de éstos últimos; comunicación; entre otros.

Ya desde inicios del 2013 se comienza a observar un trabajo más específico con cada categoría y se amplía el ámbito de intervención en relación a los padres, desarrollándose talleres en relación a habilidades psicosociales para el acompañamiento óptimo del proceso deportivo.

En cuanto a la necesidad de trabajo psicológico, fue posible encontrar que las solicitudes para iniciar dicho trabajo responden esencialmente a inquietudes de los mismos deportistas o sugerencias de los psicólogos, sin encontrarse mayores registros respecto a solicitudes formales por parte de los entrenadores.

Al comparar los proyectos señalados -proyecto 2011-12' y 2013-, se observa que ambos buscan objetivos similares (investigación, educación, intervenciones directas y desarrollo de habilidades específicas para el deporte), pero difieren en las limitaciones impuestas tanto a los roles del psicólogo como a las maneras de conceptualizar los espacios de intervención. En este punto, es visible una evolución que ha tratado pasar desde una perspectiva basada en la informalidad como mecanismo de coordinación para el trabajo, hacia una centrada en la formalidad de los espacios de trabajo común. Así mismo, es posible observar que no existe una sistematización que permita verificar la

realización efectiva del trabajo planteado por el proyecto 2011-12', cosa que si fue posible encontrar en el material revisado del presente año.

### 7.3.3 Importancia otorgada al aspecto psicológico

Sujeto	Afirmación
PF1	<p><i>"Algunos niños corren más y corren menos si llegan con problemas de la casa o no"</i></p> <p><i>"es fundamental ese trabajo (con padres) porque tú te vas dando cuenta de cosas que no sabes, cosas que le pueden pasar a los niños"</i></p> <p><i>"yo creo que el tema del comportamiento de lo que les pasa a ellos adentro es más fuerte que el tema físico"</i></p> <p><i>"No, (los psicólogos) tienen que estar, o sea, no pueden no estar (en el área formativa), es así de simple"</i></p> <p><i>"el por qué no pueden no estar es porque el proceso de maduración de un niño, así como maduran el esqueleto, maduran los músculos, maduran las articulaciones, es una maduración psicológica, y para yo hacerle actividades al niño se las tengo que hacer de acuerdo a la maduración que tiene"</i></p>
PF3	<p><i>"como todos ustedes, como todos los que estamos acá, apuntamos a estar más arriba, entonces yo también apunto a perfeccionarme como preparador físico, entonces no tan solo para poder ayudar a jugadores sino que también para ayudarme a mí, porque yo tengo muchas cosas que mejorar, saber qué hacer en una toma de decisión, saber qué hacer en un conflicto"</i></p>
PF4	<p><i>"Más allá de los psicólogos del deporte, yo sí siento que la Psicología del Deporte es importante"</i></p> <p><i>"para mí la Psicología del Deporte es fundamental, en términos de que también yo con mis jugadores trato de que nunca pierdan el proceso creativo del fútbol"</i></p>
AS2	<p><i>"yo creo que hay dos... hay dos miradas, desde...des... por no decir tres. Desde la jefatura, es básico y por eso se está incorporando (...) la segunda mirada sería"</i></p>

	<p><i>en el fondo la... la que podrían tener los técnicos, que es como "ok, sí, es importante pero no tanto" (...) Y la tercera mirada en el fondo, es un poco la mía, que tiene que ver un p...más personal en el fondo, eh... (suspiro)... que tiene que ver con que queremos que hayan em.. niños alfabetizados cuando tenemos analfabetos haciendo clases, cachai?"</i></p> <p><i>"Em... tenemos... de nuestros entrenadores adolecen muchas psicológicas ellos y es difícil que las enseñen porque no las tienen, ni siquiera en el discurso no está... y los... y los que las tienen, claro, son mejores entrenadores, logran sacar mejores rendimientos, sacan... funcionan mejor"</i></p> <p><i>"todavía falta eso, es como... como que todavía (lo psicológico) no tiene toda la credibilidad o todo el peso"</i></p>
<b>DT4</b>	<p><i>"yo no trabajo con una silla, yo no trabajo con un computador, yo no estoy arreglando un disco duro, yo trabajo con niños, o sea cuando tú dices niño es un espectro demasiado amplio, en que el tema psicológico o el tema social van muy fuerte para cuando lo tomamos en el plano futbolístico"</i></p>
<b>PA1</b>	<p><i>"no podemos estar hablando del fútbol en sus distintas facetas y desconocer una de ellas (...)o sea si reconocemos que en los aspectos del fútbol está inserta la parte psicológica, no podemos prescindir de eso"</i></p> <p><i>"Yo creo que es demasiado importante, podemos encontrar deportistas que tienen muchas capacidades, y si no están bien de arriba, de su cabeza, es difícil llevar todo eso que él tiene como talento a ejecutarlo de buena forma"</i></p>

En primer lugar, **se logra identificar la gran importancia que se le da al aspecto psicológico al interior del fútbol, y particularmente en relación al proceso formativo que lleva a cabo por el club.** Así, se afirma la importancia del aspecto psicológico por el hecho mismo de que la propia práctica del fútbol recrea e integra una amplia gama de factores y habilidades psicológicas. En base a esto, se afirma que es imposible hablar de fútbol dentro de un proceso de formación sin considerar el aspecto psicológico.

Por otra parte, lo psicológico cobraría relevancia debido a que se está trabajando con niños, por lo cual el aspecto psicológico es determinante para el desarrollo de éstos. En relación a esto, los técnicos otorgan gran importancia al trabajo que se desarrolla con

los padres, ya que a través de ellos se pueden reforzar ciertas temáticas de mejor forma, y recoger información respecto a situaciones que pueden afectar a los niños en su desempeño. A partir de esto, se complementa que los aspectos psicológicos no sólo son relevantes para el trabajo a desempeñar con los jugadores o su contexto familiar y social, sino que también son relevantes para los mismos directores técnicos, ya que les permitiría estar al tanto de las características y condiciones de sus jugadores.

Del mismo modo, se sugiere la necesidad de entender el desarrollo psicológico como un proceso de maduración que vaya de la mano con la progresión que ocurre tanto desde el plano físico como desde el plano técnico. En este sentido, se hace hincapié a la necesidad de estar bien preparados y formados para poder intervenir en los diferentes momentos que se presentan a lo largo del proceso formativo de los jugadores. Tal es la importancia que se le da al aspecto psicológico que algunos mencionan la posibilidad y creencia de que en algún momento sea un factor igual de determinante como lo son los aspectos físicos, lo técnicos y lo tácticos.

Por otra parte, algunos de los entrevistados afirmaron que aquellos que tienen una mayor recepción en cuanto al trabajo psicológico son a su vez directores técnicos que logran obtener mejores resultados dentro del plano deportivo, ya sea porque son capaces de desarrollar todo el potencial de sus dirigidos; porque poseen un mejor manejo de grupos; y/o porque tienen la habilidad de regular la ansiedad en sus jugadores.

Desde otra perspectiva, la relevancia que cobra el aspecto psicológico también alude al rendimiento deportivo, ya que para que los jugadores sean capaces de rendir en determinadas situaciones de juego, han de estar estables psicológicamente, socialmente y familiarmente. Incluso, fue señalado que los problemas psicológicos que sufren algunos jugadores terminan siendo mucho más determinantes que el trabajo físico o el trabajo técnico que se lleva a cabo durante el proceso formativo. Sin embargo, nuevamente, aun cuando son situaciones a las que se le otorga una importancia alta, ni siquiera se encuentran en las planificaciones semanales de trabajo.

Además de tener esta incidencia en el rendimiento deportivo por sobre otras variables, el aspecto psicológico también adquiere importancia ya que aparte de potenciar a los jugadores, aportaría de igual forma a la formación de entrenadores con mayores capacidades para dirigir adecuadamente a los deportistas.



Finalmente, **si bien muchos sostienen la importancia y relevancia de trabajar los aspectos psicológicos en distintos niveles y con diversos actores, no sucede lo mismo con la figura del psicólogo del deporte.** Así mismo, pese a las valoraciones señaladas, en la actualidad lo psicológico no tiene la relevancia ni la credibilidad que muchos afirman debiese tener. Incluso, algunos que concuerdan en este punto, tampoco se involucran mayormente en el tema.

### 7.3.4 Integración del psicólogo en el Área Formativa

Sujeto	Afirmación
PF1	<p><i>"desde que yo llegué hay bastante más presencia en la cancha, mucha más"</i></p> <p><i>"se toma mucho más en cuenta la opinión"</i></p> <p><i>"pero ahora además de que ya están participando saben en qué situación tienen que participar"</i></p>
PF2	<p><i>"ojalá siempre estuvieran participando de la actividad y confor... y comprometiéndose en el sentido de que también ustedes tendrán que angustiarse a ver... por una derrota o por un... algún éxito deportivo que no hayamos logrado, porque forman parte de esto y... y... más allá de... digamos de... del... del... del... del... de la situación en que se viva, darle el justo grado de ... digamos de... que uno pueda decir, no darle más allá de lo que corresponde a un triunfo o a una derrota nomás, y ustedes también puedan participar de eso"</i></p> <p><i>"por lo menos he visto en el caso de mi categoría, que siempre ha estado la participación o de observación en los entrenamientos, ehh... generalmente, generalmente en los entrenamientos... ehh... has... has logrado participar de algún entrenamiento en algún momento, has estado en algunas charlas de finalización del... de un... de un entrenamiento, lo que hace que has participado bastante"</i></p>

	<p><i>"En el caso de hoy, yo veo ustedes que participan en todos los aspectos po', y creo que si llegara a faltar algo, si ustedes lo comunicaran... lo escucharían y lo más probable es que se resolvería para bien de ustedes ya que lo que ustedes estarían pidiendo va en beneficio de la formación del jugador"</i></p> <p><i>"Ahora están todos ustedes a cargo de esto haciendo estudios, y...y se nota que el... hay una mayor capacidad de tiempo en cada una de las situaciones que hoy en día ustedes están viviendo, me entiendes?"</i></p> <p><i>"me da la impresión que eso no es en todas la categorías (la integración del psicólogo)"</i></p>
<b>PF3</b>	<p><i>"porque algo hay aquí también, algo pasa que no está esta necesidad, o a lo mejor está la necesidad de algunos y de otros no, pero tiene que estar la necesidad de todos"</i></p> <p><i>"creo que si a lo mejor estuviera establecido que si o si tiene que trabajar el área psicológica o psicosocial dentro de la categoría X, lamentablemente vas a tener que empezar como un tema impuesto"</i></p>
<b>PF4</b>	<p><i>"Si creo que los espacios están, se están abriendo y se están abriendo de a poco"</i></p> <p><i>"Ahora, las reuniones y las juntas que tenemos, las conversaciones, y que ustedes estén en reuniones técnicas, son espacios que se han ido ganando y que a mí me parece bien, que ojalá se siga en esa misma línea"</i></p>
<b>AS1</b>	<p><i>"Pero falta el tema de la decisión... ehh... como el tema de decisiones a largo plazo con respecto al jugador, como involucrarse como en decisiones que tienen que ver, o sea, en determinaciones más de gerencia"</i></p> <p><i>"Yo creo que hoy día, a pesar de que hay más gente, que se está... se... se está, hay mayor conocimiento de los chicos, donde hay mayor acompañamiento, donde se está intentando ciertos trabajos como relacionados con el técnico y los PF, donde se... hay una evolución con eso"</i></p>

<p><b>AS2</b></p>	<p><i>"yo creo que (el área psicosocial) está en proceso de incorporación, no creo que sea una validación al 100%, ehh... creo que es un proceso que están empezando a entender que funciona"</i></p> <p><i>"Hay una como... una menospres... un menosprecio hacia... hacia eso que... - que ha ido bajando con el tiempo-, pero... pero qué... que todavía aún existe"</i></p> <p><i>"Yo creo que lo primero es que... que se... se está adoptando desde acá es primero ampliar el... el volumen del área y que haya alguien 24/7. O sea, el que nosotros estemos presentes, que estemos con contratos, que no seamos externos, que no vengamos un par de horas sino que haya alguien a cargo del área que esté siempre catchaí?.. eso es una... la primera estrategia, es que esto se... que empiece a tener peso porque hay siempre alguien, y... y se vayan detectando las necesidades en función de eso... esa es como la primera"</i></p> <p><i>"se puede ir a la cancha"</i></p> <p><i>"uno se puede involucrar en los entrenamientos"</i></p> <p><i>"que uno pase a ser una... una... una persona más dentro de la cancha y se considera normal y es como "ah, quién es?, ah, están los psicólogos", no es como "quienes son ellos!?", no hay una desconfianza radical de que por que están ahí"</i></p> <p><i>".. no sé si a nivel de los ejecu... de los ejecutores en el fondo, que son los DT, los PF, todos lo tienen (al trabajo psicológico) con la misma prioridad"</i></p>
<p><b>DT3</b></p>	<p><i>" Se ha ido alineando progresivamente (el trabajo entre técnicos y psicólogos)"</i></p> <p><i>"por lo general, el técnico es muy difícil que se acerque a ustedes, son ustedes los que se han acercado al técnico"</i></p> <p><i>" son ustedes los que se han acercado a nosotros, ustedes rompieron ese bloque de... esa barrera de comunicación"</i></p>

	<i>" Yo considero que acá en el club si (se le da espacio al psicólogo)"</i>
<b>DT4</b>	<i>" yo encuentro que todavía falta mayor conexión"</i>
<b>DIR</b>	<i>"donde yo veo la validación es que hay muchos técnicos que se están acercando, se acercan solos, esa es y va a ser un camino súper lento, porque hay que romper una serie de paradigmas que el equipo de trabajo siempre es el técnico y el PF, técnico PF y ayudante, kinesiólogo, asistente y psicólogo, entonces ese es el proceso"</i>

Se tiene la noción general de que la integración del psicólogo dentro del fútbol, responde a un proceso que se viene dando desde hace algún tiempo en el club y como tal es una situación que continúa en la actualidad. Dicho proceso se identifica como algo positivo y que a su vez ha evolucionado de buena forma y por buen camino. En este sentido se puede mencionar el hecho de que la cantidad de personas desempeñando este cargo ha ido aumentando paulatinamente, lo cual se ha traducido en más tiempo de trabajo para tratar diferentes temáticas deportivas.

Dentro de la integración del psicólogo al Área Formativa del club se distinguen una serie de eventos asociados al mismo. Entre ellos se destaca la mayor presencia de los psicólogos en los distintos espacios de trabajo, particularmente en los entrenamientos y competencias. El hecho de estar constantemente en terreno como un miembro más del staff técnico observando partidos, entrenamientos o situaciones deportiva es visto como un gran avance y una situación positiva en cuanto a la integración del psicólogo al proceso formativo.

A lo largo del tiempo, la opinión del psicólogo respecto al proceso formativo ha ido adquiriendo mayor relevancia, siendo acogida de mejor forma por parte de las distintas disciplinas que conviven en este proceso. En este sentido se puede destacar la presencia que el psicólogo ha tenido en distintas reuniones, situaciones y espacios de encuentro con otras áreas de trabajo, que previamente no admitían su participación (charlas técnicas, reuniones técnicas, entre otras).

De este modo, en la medida en que el psicólogo se ha integrado al proceso formativo ha sido posible un diálogo constante con los distintos participantes de dicho proceso. Así mismo, se ha facilitado la interacción; evaluación y el intercambio de opiniones respecto a variables y trabajos psicológicos efectuados con los jugadores. No obstante, se sostiene

que aún falta mayor fluidez, canales e instancias pertinentes para el intercambio de información asociado a situaciones y/o trabajos con jugadores.

Tal como se menciona en las entrevistas, la integración del psicólogo ha sido factible en la medida en que las distintas intervenciones estén alineadas con otros estamentos e incluso con los objetivos que se propone el club. En este sentido, el desarrollo de un proyecto de intervención acorde a las necesidades del club es de suma importancia para integrarse de manera efectiva a este contexto. Así mismo, se menciona que involucrarse afectivamente con el contexto competitivo al cual se enfrentan los jugadores (*"angustiar por una derrota"* o *"alegrarse con una victoria"*, por ejemplo) es positivo para la integración.

Pese a lo descrito anteriormente, la integración del psicólogo al Área Formativa aún no se lograría a plenitud ya que todavía existen ciertas resistencias hacia este proceso, lo cual puede graficarse en que las instancias y espacios de trabajo no se dan de manera uniforme en todas las categorías. Ante esto, hay quienes proponen que tal vez la integración del psicólogo sólo sería posible en caso de ser impuesta.

### 7.3.5 Experiencias con psicólogos

Sujeto	Afirmación
PF1	<i>"no nos preguntaba cómo veníamos de la casa, si teníamos problemas con las notas, no se metía en nada de eso, era absolutamente encuadrado en este tema del rendimiento"</i>
PF3	<i>"En su momento cuando yo jugué fútbol para mí fue importante el psicólogo por un factor motivacional"</i>  <i>"por ejemplo en la U siempre tuve muy buena comunicación con Alexis Ponce, yo le dije Alexis quiero trabajar porque yo apunto para otro lado, entonces como yo apunto a trabajar en el primer equipo y todo el tema y tengo sumamente claro que tengo cosas muy buenas y cosas muy malas, necesito mejorar lo malo y perfeccionar lo bueno"</i>
PF4	<i>"recuerdo que un torneo, un campeonato internacional de gimnasia donde competía Tomás González y que un psicólogo intervino y le fue como el "culo", yo escuchaba al entrenador que eso le molestó mucho y que lo sacó y que no"</i>

	<i>fuera más y todo, desde ahí me empecé a cuestionar cuál es la función o qué tanto puede afectar el trabajo de un psicólogo a un deportista"</i>
<b>DT1</b>	<i>"no había un psicólogo en Argentinos Juniors, y cuando estuve en Boca tampoco hubo un psicólogo específico trabajando en cancha con ellos, pero si vi mucho al preparador físico preocupado de ciertos temas que el psicólogo podría haber sido una... una ayuda"</i>
<b>DT2</b>	<i>"creo que no tengo tanta experiencia pero creo que ha sido buena"</i>
<b>DT3</b>	<p><i>"Antes de trabajar en fútbol formativo como el nuestro, eh... la verdad que la labor del psicólogo no le atribuía una mayor importancia"</i></p> <p><i>"Con la categoría Sub17 con María José lo hemos hecho -creo- de... de forma muy positiva"</i></p> <p><i>"en mi caso, antes lo consideraba... lo consideraba poco importante por haber trabajado en otras instituciones donde en realidad el psicólogo deportivo estaba porque era un cargo que... que la directiva imponía que... que tenía que trabajar con psicólogo deportivo, pero no se exponía más allá de eso"</i></p> <p><i>" en mi caso me tocó tener psicólogo deportivo en Católica y en realidad, en mi formación como jugador no es tanto lo que me aportó"</i></p> <p><i>"hacíamos este tipo de charlas... de charlas una vez cada dos semanas, miento... una vez cada 3 meses, o sea, no había una proceso, no había una progresión dentro de lo que se buscaba, y por lo general siempre se la daba más énfasis a los jugadores más destacados"</i></p> <p><i>"El psicólogo por una parte decía una cosa y luego el técnico... como que no había ese nexo, esa triangulación psicólogo-técnico-jugador o que se yo, unir más áreas psicólogo-preparador físico-área médica... no, no lo pude percibir"</i></p> <p><i>"yo creo que es por la experiencia previa, como que... como que el psicólogo no sé... te conversaba mucho, te conversaba mucho, pero al final nunca había un propósito, un objetivo, al final terminabai' hablando de minas con el psicólogo y</i></p>

	<i>nada que me llevara a incrementar el rendimiento futbolístico, bueno... hablo por lo que vi y también por lo que he visto hasta ahora"</i>
<b>DT4</b>	<p><i>"al menos con los que yo he tenido la oportunidad de trabajar, se manejan bien"</i></p> <p><i>"Yo por ejemplo en las categorías que he estado trabajando, estoy con la sub-10 y sub-11, yo con los que he trabajado hemos detectado cosas y hemos funcionado"</i></p> <p><i>"He tenido la experiencia de trabajar (con psicólogos) en el SENAME"</i></p> <p><i>"es un caso notable, porque no tengo por qué no creer el historial que tenía, dicho por sus anteriores entrenadores y dicho por sus compañeros en la conversación íntima que ahora se ha transformado en un jugador ejemplo para el grupo de trabajo, ese es un caso y es un trabajo meritorio del departamento psicológico, porque ha sido trabajo, ese caso por ejemplo ha sido un trabajo fuerte del área psicosocial de acá"</i></p> <p><i>"pero yo he tenido la experiencia, siempre ha sido una experiencia positiva trabajar con ellos, muy positiva"</i></p>
<b>PA1</b>	<i>"para poder dar una respuesta a eso, a lo mejor yo también tendría que estar en una comunicación directa con el psicólogo, que es la primera que tengo, o sea alguna comunicación anterior con un psicólogo no la he tenido"</i>
<b>PA2</b>	<i>" como te digo, gente que se metió y que no sé si tenía realmente estudios, preparación, ni nada... o no le dan"</i>
<b>DIR</b>	<i>"básicamente por temas de cómo afecta, como lo que estábamos hablando, ciertos procesos que estamos haciendo a los muchachos, y el darle la voz de alerta"</i>

Dentro de los entrevistados se logra vislumbrar una amplia variedad de experiencias en cuanto al trabajo psicológico, las cuales no siempre han estado relacionadas a contextos deportivos. Por otra parte, también se menciona que es determinante la experiencia previa que la gente de Fútbol Joven ha tenido con el trabajo psicológico, dado que determinaría en gran parte la posibilidad de otorgarle los espacios, brindarle la confianza y/o credibilidad a las diferentes instancias de trabajo psicológico.

En esta línea, es posible detectar que gran parte de los entrevistados tuvo la experiencia de haber trabajado con psicólogos -como jugadores-, o desempeñándose en otras ramas del deporte, siendo un foco deportivo -más que social o clínico- el que guiaba dichas intervenciones.

Dentro de la experiencia como jugadores de fútbol, algunos comentan la gran importancia que tuvo el psicólogo en ciertos aspectos -como la motivación-. Sin embargo hay otros que hacen referencia a que el psicólogo no fue de gran aporte dentro de su carrera futbolística, ya que no había un proceso lógico de intervención ni una alineación con el plano técnico-táctico. Incluso afirman que había clubes en los cuales no había psicólogos, y donde dicha falta, habría sido complementada a partir de lecturas o por otros profesionales que terminaron por asumir el rol (técnicos, preparadores físicos).

La experiencia con el psicólogo en diferentes contextos también ha sido un factor que ha perjudicado a la práctica psicológica, por medio de experiencias desafortunadas con psicólogos del deporte en situaciones de competencia. Del mismo modo, se comentó que mucha gente se ha querido insertar en lo que respecta al deporte, pero que sin embargo no han mostrado las herramientas necesarias para trabajar dichas habilidades en este contexto, razón por la cual finalmente han perjudicado la credibilidad de la disciplina.

En contraste a lo anterior, igualmente existen técnicos que le otorgan gran importancia al trabajo del psicólogo debido a las experiencias positivas que han tenido en tanto con la categoría en su totalidad; con casos aislados al interior de la misma; como también con el trabajo con los apoderados de los jugadores. Sin embargo no todos han tenido la oportunidad de desarrollar un plan de trabajo e intervención con el psicólogo, ni tampoco una comunicación directa con esta área.

Finalmente, fue posible detectar que otros acercamientos al trabajo psicológico y al psicólogo han estado relacionados con la posibilidad de capacitarse y formarse en distintos aspectos necesarios para poder tener un mejor desempeño y proyección en cuanto a lo laboral. Así mismo, en otros clubes la labor del psicólogo sería un tema impuesto por la dirección de éstos, aun cuando no se le otorgue mucha importancia a él ni al trabajo que puede llevar a cabo.



### 7.3.6 Ideas y expectativas respecto al rol del psicólogo

Sujeto	Afirmación
PF1	<p><i>"A ver, si tú me preguntas a mí en cuál no, yo te diría que no habría ninguno en el que (los psicólogos) no se debieran meter"</i></p> <p><i>"y de que por ejemplo el área del psicólogo tiene que estar en cancha y tiene que estar tanto con los niños como con el profe también"</i></p> <p><i>"y yo creo que ese es un tema que aquí todavía no se trata, que es que los psicólogos debieran trabajar con nosotros también"</i></p> <p><i>"cuando hacen las actividades ahí en cancha, eso es fundamental"</i></p> <p><i>"ahí tiene que estar ese intercambio también, el de decir: "profe sabe que nosotros hablamos con este apoderado y nos dimos cuenta de tal y tal cosa", o como lo hacíamos nosotros que yo te decía que yo tengo un tema con cierto apoderado y que me da vuelta que me da vuelta que me da vuelta con X papá, no se me sale de la cabeza ese tema, entonces de repente a lo mejor no es solo a mí"</i></p> <p><i>"Traer a los papás también"</i></p> <p><i>"Cuando los demás los incorporan a ustedes es cuando es el "cacho"</i></p> <p><i>"asumen muchas veces que el tema del psicólogo es simplemente que el cabro se porte bien o mal y el colegio, y no es así"</i></p> <p><i>"El tema de que las personas que estén trabajando y que estén trabajando en el área del comportamiento en los niños, de los problemas que tienen, pero esto se da en el fútbol que es un deporte, entonces tienen que ser personas que sean de la disciplina, pero entiendan lo que significa el fútbol, que eso también ha mejorado"</i></p>

	<p><i>"(Ante la hipotética desaparición de los psicólogos en el área formativa) entonces tendría que oficializar a alguien de psicólogo sin tener, va a llegar hasta cierto punto porque de ahí en adelante no va a tener más que hacer"</i></p>
<b>PF2</b>	<p><i>"eso es re-importante porque en lo individual y también en lo colectivo... aquellos distintos planteles que presentan algún tipo de circuns... situación especial... que se han presentado por lo demás y que ustedes han ido a tratar de colaborar en esa situación"</i></p> <p><i>"sino que también está la parte que es la parte social, y que ustedes en eso apoyan mucho... que es todo lo relacionado al comportamiento, comportamiento antes, durante el encuentro deportivo y fuera de lo que es el campo de juego"</i></p> <p><i>"yo lo veo un poco distante (...) a lo mejor porque así debe ser"</i></p> <p><i>"Más de toda la capacidad profesional con que ustedes lo han hecho, tengo que de... reconocerlo"</i></p> <p><i>"entonces los hacen un apoyo fundamental en todo esto por el conocimiento también de ustedes, la preparación de ustedes"</i></p> <p><i>"Creo que ehh... el apoyo que reciben los jóvenes por cada una de las sesiones que ustedes hacen, y ya sea, en lo colectivo o lo individual, se ven fortalecidos los jóvenes"</i></p>
<b>PF3</b>	<p><i>"creo que, yo te lo digo y soy un tipo que se ha acercado al área, qué es lo que quiere el psicólogo o qué es lo que busca el psicólogo, qué es lo que quiere el psicólogo desarrollar en el niño, no lo sé"</i></p> <p><i>"primero que todo creo que la inducción va hacia el técnico o al cuerpo técnico, después al jugador"</i></p> <p><i>"En el individual yo lo veo como un aconsejar"</i></p> <p><i>"También es importante el tema motivacional, hay tipos que necesitan motivación externa para poder rendir y son fundamentales"</i></p>

	<p><i>“Yo creo que lo primero, sigo insistiendo, lo que no está haciendo el psicólogo es hacer esta capacitación o inducción al entrenador”</i></p> <p><i>“pero me gustaría decir ven a ver nuestro entrenamiento, qué opinas de nuestro entrenamiento, qué factor psicológico o que mejorarías, cómo podrías trabajar esto, como podrías trabajar la toma de decisión, la correcta toma de decisión, cómo puedo trabajar la concentración”</i></p> <p><i>“Yo recurro al psicólogo siempre que veo algo que me llame la atención de algún jugador o grupo (...) por ejemplo si veo que hay mucha discusión, si en un grupo al comienzo era complicado, estaba todo el grupo enojado, recurría a ella, si veo que algún jugador está muy ido, si veo que de repente entrena mal y no es sólo un día sino que son 2/3 días entonces creo que algo puede pasar”</i></p> <p><i>“nosotros como entrenadores, como profesores, también estamos desarrollándonos, también es fundamental la ayuda del psicólogo”</i></p> <p><i>“Seguiría todo igual (de no haber un psicólogo), no habría un cambio y tú lo tienes sumamente claro”</i></p>
<p><b>PF4</b></p>	<p><i>“si ya que esté el espacio de poder hacer talleres, me parece que es una instancia apropiada para que ustedes puedan desarrollar sus temas”</i></p> <p><i>“el tema de cancha también me parece bien, si en algún momento dado ha habido algunas conversaciones individualizadas dentro de la cancha que no afecte el tema del entrenamiento del mismo jugador también me parece perfecto”</i></p> <p><i>“no sé si el área psicosocial quisiera intervenir más allá”</i></p> <p><i>“Ahora, la preponderancia de la figura del psicólogo deportivo dentro del proceso formativo en que estamos situados, es ahí donde yo no tengo la claridad si es que es tan predominante o tan incidente en el proceso formativo”</i></p>

	<p><i>“Siempre he tenido ciertas dudas con los trabajos de los psicólogos deportivos en términos de afectar rendimientos deportivos en vez de beneficiarlos”</i></p> <p><i>“Ahora en los partidos para mí es fundamental que esté, que identifique las ciertas falencias que pueda tener algún jugador, en términos de manejar situaciones límites, y es ahí donde se puede identificar de mejor forma que en los entrenamientos”</i></p> <p><i>“(se recurre al psicólogo) Cuando existen problemas”</i></p> <p><i>“Yo creo que si sacan a todos los psicólogos y al área, más que psicosocial, al área psicológica estás apuntando tú, yo creo que, y yo personalmente, creo que los problemas que se suceden, que quizás van a ser los mismos con psicólogo o sin psicólogos, yo creo que el tratamiento de esos problemas o el corregir ciertas conductas, desde el punto de vista psicológico no serían las mejores, la estrategia utilizada quizás no sería de las mejores, y quizás no siendo de las mejores lleguen a buen puerto también</i></p> <p><i>“para mí hay un aspecto fundamental en el fútbol y que yo creo que los psicólogos, el área psicológica puede influir y ayudar mucho, primero en el bienestar de los jugadores, que se sientan bien, que se sientan valorados, a partir de que se sientan valorados ellos van a poder desarrollarse mejor en el entrenamiento, y segundo el tema de la toma de decisiones en el fútbol, para mí el tema de la toma de decisiones en el fútbol es fundamental</i></p>
<p><b>AS1</b></p>	<p><i>"Yo creo que (el psicólogo tiene) una importancia muy alta en la medida que se incorpore en todos los ámbitos"</i></p> <p><i>"yo creo que principalmente organizar ese discurso pa' que el jugador mantenga el rendimiento deportivo o que sepa como emm... sobrellevar ese tema"</i></p> <p><i>"en el área médica; prof... DT, PF - como ámbitos separados-, ehh... gerencia, pensando en decisiones que se toman con ellos"</i></p>

	<i>"todo lo que intervenga en el jugador con respecto a su relación... a su desempeño deportivo, debieran ser espacios que fuesen utilizados por el psicólogo"</i>
<b>AS2</b>	<p><i>"para mí, lo principal es que fueran preventivos"</i></p> <p><i>"creo que estamos a veces resolviendo cosas que no debiéramos ni siquiera mirar, que debieran gestionar otros"</i></p> <p><i>"no sé fíjate, yo creo que sólo (se recurre al psicólogo) en crisis. Y cuando digo crisis tiene que ver con un caso particular, o puede ser un caso así como "ahh ya" estos cabros no rinden, o estos cabros tienen tal problema, como asociado al conflicto cachai??. Siempre al... al conflicto, al problema, al déficit , a... a que algo falta o algo... como todavía a la carencia"</i></p>
<b>DT1</b>	<p><i>"en estos momentos se ha transformado quizás el psicólogo entre un nexo entre... entre el entrenador y los papás"</i></p> <p><i>"diagnosticar junto con el entrenador que problemas hay y buscar la manera de resolverlo"</i></p> <p><i>"como que en el fondo se...se están tapando hoyos, pero cada vez que ves el hoyo"</i></p> <p><i>"pero quizás sentarse y poder planificar para ver qué... que temas tratar. Creo que en esa parte vamos... o sea, hablo por mí... ya... creo que en esa parte ha estado débil el trabajo con el psicólogo"</i></p>
<b>DT2</b>	<p><i>"muchas veces porque el jugador no se atreve a contarle los problemas al técnico, sino que se es más abierto hacia el psicólogo o hacia el tema social, entonces yo veo que es muy importante que el psicólogo siempre tiene que estar cerca del jugador y preguntando, estando atento a los problemas que le ocurren... a diario"</i></p> <p><i>"ahora yo lo veo bien, que están preocupados de los... de lo que al jugador le pasa no dentro de la cancha sino que también fuera de la cancha, y también veo que están muy comprometidos eh... cuando el jugador actúa en el partido,</i></p>

	<p><i>en el examen final que es semana a semana, están preocupados de cómo reacciona, si tiene voz de mando, si tiene personalidad, si se queda callado, si es tímido... entonces creo que están involucrados y eso es bueno”</i></p> <p><i>“me gustaría que estuviera más presente en los partidos, en el entretiempo, en ver cómo reacciona el jugador, como está, poder también el dar su opinión, hablar en forma individual o grupal. Y en los entrenamientos me gusta que esté el psicólogo viendo que pasa, que no solamente el técnico siempre esté opinando si está bien, si está mal, y el psicólogo tiene que estar un poco más cerca”</i></p>
<p><b>DT3</b></p>	<p><i>"Yo creo que hasta ahora lo han hecho bien (el camino para facilitar la relación de trabajo)"</i></p> <p><i>"más o menos por ese lado... la observación, la retroalimentación conceptual con el técnico, después de eso... estrategias del hacer diario en conjunto con el técnico, a través de ustedes del conocimiento teórico que tienen de la psicología...o de psicología del aprendizaje o psicología del adolescente o del... qué se yo, del adulto... de ir en el fondo... ir incrementando comportamientos que son adecuados para la formación de nuestros jugadores y a su vez ir... ir... si incremento, al revés sería.. ir como cohibiendo o tapando algunas dificultades que tienen los jugadores"</i></p> <p><i>"en las charlas técnicas previas a los partidos, que estuviera el psicólogo y percibir si el mensaje es claro, sí... que estado de compromiso del punto de vista actitudinal yo puedo lograr con los jugadores a través de la charla previa a los partidos por ejemplo"</i></p> <p><i>"el armado y en la armonía que tiene que haber en un grupo, reconocer líderes por ejemplo dentro de un equipo de fútbol, reconocer líderes.</i></p> <p><i>"su opinión es importante en esto, en manejos emocionales dentro del partido, previo a la competencia también y preocuparse de situaciones puntuales individuales de cada jugador"</i></p>

	<p><i>"la verdad yo me he sentido muy apoyado por ustedes y además de eso considero que aún debemos seguir trabajando juntos en pos de incrementar nuestro rendimiento ya sea personal y también futbolístico"</i></p> <p><i>"Recurrir... emm... bueno, pensemos en estos casos individuales (...) son más bien situaciones puntuales individuales y el armado de la idea colectiva"</i></p> <p><i>"(se tiende a recurrir al psicólogo) Cuando hay problemas sociales... más bien... qué se yo, problemas de colegio, problemas... problemas familiares, pero estrictamente futbolístico difícilmente, muy pocas veces se recurre al psicólogo, es decir, y considero que no está bien"</i></p> <p><i>"Pero acá lo que más se hace y lo que he visto, es que hay un jugador que tiene problemas con la mamá... ya, el psicólogo... hay un jugador que tiene problemas en el colegio... ya, el psicólogo... tiene problemas con sus compañeros... ya, el psicólogo... pero estrictamente futbolístico... muy pocas veces"</i></p> <p><i>"Sin duda que sería un vacío que nosotros tendríamos que llenar a través de hacer cosas que pa' las cuáles no tenemos las competencias específicas, quizás tenemos competencias de carácter... de carácter más bien... de formación personal en el día a día, de formación vulgar por así decirlo y no.. y no competitiva, o tener las competencias de estudios relaciones con el área"</i></p> <p><i>"Pero yo nunca he visto un trabajo como el que hacen ustedes, que va más de la mano con nosotros"</i></p> <p><i>"(si no existiera el psicólogo) eso nos llevaría a nosotros los entrenadores y a la gente que trabaja en... en el entorno del equipo, ya sea preparadores físicos, coordinadores quizás, jefes técnicos, jefes área física, kinesiólogos, a ser como el psicólogo sin ser especialistas"</i></p>
<b>DT4</b>	<p><i>" yo le doy la mayor importancia porque me da las herramientas a mí"</i></p> <p><i>"en ese sentido yo prefiero tenerlos cerca"</i></p>

<p><b>PA2</b></p>	<p><i>"por ejemplo en el caso de los arqueros, para mi es fundamental lo que ustedes lo pueden hacer... fortalecerlos mentalmente"</i></p> <p><i>"aparte de verlos yo a ustedes... que de repente andan ahí al lado de nosotros, y haciendo de repente intervenciones directamente con ellos... después no sé yo si hay horarios definidos, días definidos en que ustedes... o eso va siendo según lo que haya ido aconteciendo el fin de semana, para que tengan las conversaciones con ellos, no sé realmente como... como funciona"</i></p> <p><i>"yo no sé cómo lo hacen ustedes, en que momentos... yo sé que lo hacen, pero aparte de que yo lo percibo cuando ustedes están por ahí cercanos cuando nosotros estamos trabajando, después de eso yo no sé cuándo vienen para acá, o conversan con ellos allá en la casa alba, no sé todas esas partes, no"</i></p>
<p><b>DIR</b></p>	<p><i>"para mi dónde está el apoyo en ese sentido, uno por un lado está el tema de ayudar a los técnicos a cómo expresarse de buena forma y entregar lo que tengan que decir a los muchachos acorde a sus edades"</i></p> <p><i>"pero para mí lo fundamental es para los cabros, en que tengan los lugares donde se puedan desahogar, puedan conversar y alguien lo ayuda con este tipo de cosas sin necesidad de comprometer mi imagen delante del grupo"</i></p> <p><i>"A mí hay un proceso que me preocupa mucho, ayer fui con Juan por el tema de las desvinculaciones, yo creo que ahí, y no en el hecho de desvincular, porque eso es una decisión técnica, pero si en el cómo hacerlo"</i></p> <p><i>"dónde está sea como preocupación por el ser, más allá de que son jugadores y que uno los necesita, porque efectivamente los necesitas, pero cómo hacemos que esa necesidad sea humana y no sea a lo bruto"</i></p>

En cuanto a las ideas y expectativas que surgen respecto al rol y figura del psicólogo en el Área Formativa, es posible señalar que estas se conforman de forma extensa y ambigua, existiendo variadas diferencias entre las perspectivas surgidas tanto integrupalmente como intragrupalmente. Pese a esto, fue posible observar algunas ideas que resultaron ser transversales a lo largo de las entrevistas.



En primera instancia, para juicio de los entrevistados, el psicólogo ha de relacionarse principalmente con tres sujetos participantes del proceso deportivo: **cuerpo técnico** (entrenadores y preparadores físicos); **deportistas**; y **padres**. Relativo a los ámbitos específicos de participación, se sugiere que la observación de entrenamientos y competencias son esenciales para apoyar adecuadamente los objetivos planteados en el proceso formativo. Sin embargo, al momento de indagar sobre los momentos específicos en los que se recurre al psicólogo, se detectó que las principales temáticas que están a la base de las peticiones por parte del staff de Fútbol Joven guardan relación con aspectos administrativos y solución de problemas familiares, educacionales y conductuales, emergiendo escasamente solicitudes que apunten al desarrollo de aspectos psicológicos específicos para el deporte.

En cuanto a los ámbitos específicos donde se requiere la intervención del psicólogo, desde las áreas técnicas, físicas y de preparación de arqueros surgen expectativas comunes respecto al trabajo sobre problemáticas familiares y sociales. No obstante, si fue posible observar que al menos en términos conceptuales se espera que el psicólogo pueda incidir en el desarrollo de herramientas aplicadas al deporte, como son el manejo emocional; la motivación; la actitud; la tolerancia a la frustración; la toma de decisiones; la comunicación efectiva; el manejo de ansiedad precompetitiva; entre otros. En esta misma línea, se reconoce la importancia de las intervenciones tanto a nivel colectivo como individual.

Así mismo, al trabajo con el cuerpo técnico se le asigna un grado de importancia mayor al de los otros sujetos señalados anteriormente, debido al liderazgo que estos ejercerían en relación al grupo de deportistas. En cuanto a las temáticas sobre las cuales se espera el apoyo psicológico se encuentran la conformación de equipos; la retroalimentación teórica; el apoyo para una comunicación efectiva; la entrega de información relevante para el desarrollo deportivo de los jugadores; el diagnóstico conjunto de problemas, necesidades, y planes de acción; entre otros. Del mismo modo, en base a la relación que el psicólogo ha de mantener con el cuerpo técnico, se señala que es importante entender y manejar la disciplina -en este caso el fútbol- en la que está trabajando, siendo capaz de poner el conocimiento y trabajo a disposición de las necesidades de dicho equipo técnico.

Otra de las contradicciones encontradas surge entre las diferencias existentes entre el foco desde el que se espera el trabajo psicológico y el punto de partida desde el cual efectivamente surge. De esta forma, se plantea la necesidad y la importancia de generar un modelo de trabajo que surja desde una perspectiva de desarrollo preventivo, pero que sin embargo, contrasta con la perspectiva reactiva desde la que se solicita la intervención psicológica, requiriendo el apoyo esencialmente en situaciones de conflicto y cuando este ya se materializa.

Entre las valoraciones respecto al trabajo psicológico realizado durante el último tiempo fue posible encontrar que los técnicos entrevistados manifestaron opiniones principalmente positivas, debido al apoyo prestado hacia su labor; a los intentos por buscar acercarse a los planteamientos y necesidades del cuerpo técnico; a la preocupación por los deportistas en relación a su desplante tanto dentro como fuera de la cancha; y a la participación de los espacios tanto de entrenamiento como de la competencia misma.

Sin embargo, también surgieron críticas y dudas respecto tanto a las labores ejercidas por el psicólogo, como a su real impacto en la formación de los deportistas. Así, desde el área física aun cuando valoran de forma positiva la presencia de psicólogos, critican la poca claridad que tienen respecto tanto a los lineamientos como a las metodologías utilizadas por el cuerpo de psicólogos, desconociendo los objetivos y la continuidad de dichas intervenciones. Del mismo modo, aun cuando dichas opiniones no son representativas del colectivo, si fue posible recoger opiniones similares desde otros miembros del Área Formativa, quienes reconocen la presencia y el trabajo realizado por los psicólogos, pero sin estar al tanto -como fue indicado anteriormente- del sentido y objetivo de dichos procesos. Ante esto, se plantea la necesidad de esclarecer los límites y funciones del área, potenciando la inducción por parte del área psicosocial al resto del staff que conforma el Área Formativa.

De la misma forma, entre otras críticas deslizadas por el área técnica, se indica que ha faltado una mayor planificación conjunta; mayor capacitación hacia el cuerpo técnico; y -aun cuando en otras opiniones se recogen avances en esta temática- mayor cercanía y participación en los distintos espacios deportivos. Así mismo, se planteó que hace falta mayor apoyo hacia la labor ejercida por los técnicos.

Por otro lado, pese a que la labor del psicólogo se considera importante para los objetivos del fútbol formativo, y a que su desaparición del funcionamiento se considera como un elemento que atentaría contra el desarrollo óptimo de dicho proceso, fue posible encontrar que dicha situación -a juicio de los entrevistados- no afectaría en forma determinante el quehacer organizacional. Respecto a esto se señaló constantemente que de seguro las funciones cumplidas por el psicólogo habrían de ser asumidas en primer lugar por los técnicos y en segunda instancia por los preparadores físicos y el resto del staff, y aun cuando estas labores no serían cumplidas de forma óptima, se señala que igualmente podría darse solución a las problemáticas emergentes.

En cuanto a los señalamientos provenientes del área psicosocial, se logra identificar que aparte de los tres sujetos de intervención señalados de forma transversal, se agrega un cuarto sujeto -y por ende, un ámbito- de intervención: la dirigencia. Relativo a esto se recogió la importancia de buscar mayor participación en la toma de decisiones -debido al impacto de éstas sobre el desarrollo de los jugadores- y a trabajar en función de otorgar mayor coherencia a los discursos y al desarrollo de políticas de club que apunten hacia un desarrollo óptimo del proceso formativo y de las circunstancias que lo constituyen (desvinculaciones, ascensos de categorías, promoción al plantel profesional, etc.).

Del mismo modo, se señala que el foco debiese apuntar hacia la optimización del rendimiento deportivo, pero complementando el desarrollo de habilidades *psicodeportivas* con la generación de herramientas que potencien al deportista también como persona, con la meta que este deportista -hoy niño- pueda transformarse en un adulto con las competencias necesarias para enfrentarse de buena forma a las vicisitudes propias del profesionalismo.

Por otra parte, se señala que los requerimientos hacia el trabajo psicológico surgirían cuando la solución a determinada problemática no fuera encontrada por el resto del staff, o cuando la explicación de las problemáticas no estuviera ni en los ámbitos técnicos o físicos.

Finalmente, otras expectativas que surgen en torno al psicólogo en el Área Formativa guardan conexión con la posición que han de asumir estos en relación a los deportistas, siéndole otorgado -desde las otras áreas- una posición de consejero, que habría de guiar al deportista hacia su desarrollo integral; la formación valórica; y la toma de

decisiones respecto a su propia carrera. En esta dirección, fue posible recoger impresiones que colocan al psicólogo como importante para el desahogo del deportista -dado que sería una figura donde el jugador puede manifestarse sin miedo a sufrir consecuencias negativas-, alusión que también fue acompañada con la importancia de la cercanía y lazos que debe establecer el psicólogo con los deportistas

## 8. Análisis

Para comenzar este apartado, se procederá inicialmente a analizar la forma en que se produce la construcción de rol en torno al psicólogo del deporte en el Área Formativa de Colo-Colo, y el grado de ajuste entre dicha construcción y las teorías y experiencias revisadas. Luego, se dará paso a un análisis en torno a las condiciones organizacionales que sirven de sustento para la integración del psicólogo en este contexto específico -y que por ende determinan en gran parte el proceso de construcción de su rol-, para finalizar con el análisis del proceso de cambio que actualmente vive la organización en torno a su relación con el psicólogo del deporte y que permitirá entender tanto las condiciones actuales como las posibilidades de gestionar las brechas existentes.

En relación al primer punto, las expectativas respecto a los sujetos de intervención son bastante similares con las que se plantean desde la teoría, sindicándose a padres, jugadores, y principalmente a entrenadores como los focos de trabajo, al igual como señala Dosil (2008) en el rol asesor que debe tener el psicólogo del deporte. Por otro lado, desde el área psicosocial se plantea la asesoría en relación a la dirección y la toma de decisiones en el Área Formativa, lo que permitiría señalar que respecto a los sujetos de intervención se visualiza un ajuste acorde a lo encontrado en la revisión teórica. Pese a esto, es posible indicar que aun cuando en los resultados se establece al cuerpo técnico como el principal sujeto a intervenir, esto no se ha traducido en solicitudes específicas desde el área técnica o física en virtud de su formación en aspectos psicológicos o en el manejo de situaciones particulares, colocándose el foco en la delegación de situaciones problemáticas respecto a jugadores y padres.

Del mismo modo, se aprecia que las expectativas respecto a las funciones que debiese cumplir el psicólogo también se ajustan a lo planteado por Dosil (2008) y Perez, Cruz y Roca (1995). Así, se espera el desarrollo de investigación; la asesoría directa tanto a nivel grupal como individual; y el apoyo a los entrenadores en relación a los aspectos psicológicos necesarios para su desempeño. No obstante, es posible señalar que la labor de investigación surge esencialmente a partir de iniciativas surgidas en el área psicosocial más que por necesidades y/o expectativas del resto de la organización. En esta misma línea, es preciso indicar que a diferencia de lo planteado por Dosil (2008), actualmente para los miembros de la organización antes de las tareas de investigación, se encuentra -en

primer orden- la función educadora (en dirección al cuerpo técnico) y -en segundo orden- la función clínica o de intervención directa sobre el deportista.

Por otro lado fue posible encontrar ciertas incoherencias entre las ideas y expectativas ante el psicólogo y la forma en que efectivamente se trabaja con éste. Esto puede ser afirmado al analizar las ideas relacionadas con la necesidad de un proyecto enfocado en el desarrollo preventivo; a las expectativas respecto al desarrollo de habilidades psicológicas específicas para el deporte (motivación; toma de decisiones; actitud; tolerancia a la frustración; etc.); y a la importancia del aspecto psicológico en el proceso formativo. Semejantes contradicciones serían posibles de señalar dado que finalmente los trabajos psicológicos se solicitan desde una perspectiva de urgencia, en base a problemas sociales-familiares-conductuales, y a que no tendrían un lugar específico en la planificación semanal del proceso formativo. De esta forma, tomando en cuenta lo señalado por Zupiria (2000), **existiría un conflicto de rol en tanto el rol subjetivo del psicólogo del deporte no estaría alineado con el rol actuado.**

En relación al grado de ajuste entre el rol atribuido al psicólogo del deporte en el presente y el rol que desde la teoría se señala, es posible observar que los distintos proyectos que han regido el actuar del área psicosocial durante los últimos años, se adecúan (algunos en mayor o menor grado) a lo descrito desde la teoría, focalizándose sobre la comprensión del sujeto en su integralidad (entrenamiento-formación externa y entrenamiento-formación interna) y sobre la red de relaciones que constituyen al deportista. De esta forma, es factible indicar que se produce un ajuste tanto con lo señalado por autores como Dosil (2008) y Perez, Cruz y Roca (1995) como con los proyectos extranjeros estudiados.

Sin embargo, pese al ajuste señalado previamente, es posible señalar que la principal dificultad ha estado puesta en el desarrollo de actividades organizacionales que sustenten dicha declaración de principios. En esta misma línea, otras brechas existentes respecto al rol del psicólogo se encuentran en la poca integración que tiene el entrenamiento mental en las sesiones cotidianas de entrenamiento, y en el rechazo absoluto respecto a la incidencia del psicólogo en aspectos técnico-tácticos (a diferencia de lo que ocurre en los proyectos del Sevilla y el Atlético Madrid).

Así, actualmente dicha construcción del rol se encontraría en un punto contradictorio, donde las concepciones declaradas respecto al rol no se han visto cristalizadas en actividades que vayan en dicho sentido. Esto último podría relacionarse íntimamente con la forma en que el diseño organizacional (en este caso, los mecanismos de coordinación y prescripción formal) no ha contemplado ni delimitado tanto espacios de trabajo como metodologías específicas que permitan establecer un marco de acción claro para el papel del psicólogo. Del mismo modo, en base a lo planteado por Rodríguez (2011), dichos problemas en el diseño y la formalización podrían estar incidiendo tanto en los conflictos de rol como en los problemas de diferenciación e integración que fueron detectados.

En relación a lo señalado anteriormente, el funcionamiento de la misma institución - tanto en sus estructuras formales como informales- establece ciertos mecanismos de comunicación, normas, reglas y expectativas que condicionan el quehacer cotidiano de la organización. De esta manera es posible regular las distintas relaciones que tienen lugar en el contexto organizacional del club, determinando la forma en que se llevan a cabo las actividades organizacionales, y por ende, la construcción de los roles en general, y en este caso específico, el del psicólogo del deporte. De esta forma, desde los argumentos esgrimidos tanto por Durkheim (s.f. citado en Díaz, 2007) como por Weber (s.f. citado en Díaz, 2007), el rol atribuido al psicólogo en el Área Formativa se encuentra condicionado por el funcionamiento particular de la institución y por las dinámicas que se reproducen en sus estructuras.

Por otra parte, la definición de límites que ha buscado imponer el área psicosocial en torno al rol del psicólogo no ha sido comunicada de forma clara y abierta, razón por la cual finalmente las expectativas e ideas respecto al rol del psicólogo se han construido sobre impresiones personales basadas tanto en la experiencia previa como en las creencias, situando dicho proceso sobre una amplia gama de posibilidades no delimitadas que han ido determinando lo difuso de dicha construcción respecto al rol del psicólogo en el club.

En base a dicho problema de diferenciación, es posible encontrar que consecuentemente los mecanismos de integración de la organización resultan igualmente difusos, destacándose la poca continuidad entre los procesos llevados a cabo por el psicólogo en las distintas categorías con las que trabaja, aparte de las amplias diferencias

existentes tanto en los tiempos; funciones; como espacios otorgados en cada una de éstas. De esta forma, es posible comprobar lo señalado por Arquer, Daza y Nogareda (1995) al observar que los problemas de delimitación en relación al psicólogo han incidido en que finalmente las variables personales -en este caso, impactadas por las creencias personales e institucionales, en conjunto a las experiencias previas- determinen la significación particular que cada individuo otorga al rol del psicólogo.

Así mismo, es posible indicar que **gran parte de las problemáticas en torno a la coordinación, surgen en la comunicación y el flujo de información, afectando la coherencia del mensaje y la claridad respecto al trabajo realizado y los objetivos perseguidos.**

Sin embargo, aun cuando podría pensarse a partir del contexto que los problemas de coordinación y delimitación existen netamente en torno al psicólogo, es posible asegurar que dichos problemas exceden al rol en cuestión, y finalmente se repiten en las dinámicas organizacionales que impactan también la definición de otros roles y la coordinación del resto de la organización. De esta forma, en base a las ideas de Toledo (2012) y Arquer; Daza y Nogareda (1995), resulta ineludible -para comprender la construcción del rol del psicólogo- analizar como las variables organizacionales (que necesariamente inciden en las expectativas y las posibilidades de cada rol) condicionan la construcción de la diversidad de roles presentes en la organización.

En esta línea, sería posible señalar que las debilidades organizacionales detectadas (coherencia, coordinación, comunicación, y delimitación) y otros aspectos organizacionales (como la prescripción y las actividades desempeñadas) estarían afectando al quehacer organizacional en tanto no establecen mecanismos de diferenciación e integración atingentes a la estrategia. Dicha situación se ve argumentada en el hecho de que finalmente es el director técnico quien define los márgenes de cada rol; y en que el funcionamiento histórico -producto de la falta de mecanismos de integración efectivos- se ha desarrollado esencialmente desde la segmentación, transformando al Área Formativa en un conjunto de áreas especializadas sin mucha conexión, tal como lo señala Rodríguez (2011).

Sin embargo, también es posible aseverar que en la actualidad se observa un intento por gestionar dichas relaciones y eso ha conllevado la aparición de estructuras de coordinación que han buscado impactar en la coherencia organizacional, sustentando la



estrategia multidisciplinar que se ha buscado ejecutar. No obstante, dicha gestión ha estado dirigida esencialmente a las áreas técnica y física, dejando de lado la integración del trabajo psicológico, situación que ha potenciado la lejanía y desconocimiento respecto a éste último, limitando la posibilidad de capitalizar el ajuste existente entre las expectativas que se tienen respecto al psicólogo en el Área Formativa y lo planteado desde la teoría, determinando las relaciones organizacionales que hoy impiden la realización de actividades específicas que permitan transformar las ideas y expectativas en torno al psicólogo, en actividades coherentes con éstas últimas. De esta forma, bajo los argumentos de Rodríguez (2011) es posible concluir que el proceso de cambio que se ha vivido en los últimos tiempos ha repercutido en la desconexión del subsistema correspondiente al área psicosocial.

Aun cuando este proceso de gestión ha ido encontrando resultados en el último tiempo, es posible señalar que actualmente el mecanismo de integración preponderante aún sigue siendo determinado esencialmente por las relaciones generadas en la estructura informal, lo cual sería posible afirmar a partir de los elementos que sustentan la validación del trabajo y la forma en que se ha dado la integración del psicólogo en el club.

En base a esto último, la prescripción débil en torno al rol del psicólogo -tal como lo señala Rodríguez (2011)- ha impuesto la amplitud e incertidumbre respecto al actuar de éste último, lo que considerando la posición otorgada al técnico -en tanto es quien permite o veta la inclusión en el trabajo cotidiano-, plantea la importancia de que el psicólogo del deporte maneje los aspectos interpersonales que le permitan identificar adecuadamente las características del contexto -y de los distintos actores del proceso- para lograr adaptarse y realizar su trabajo.

Tomando en cuenta la condición de acople estructural en la que se encuentra la organización (Rodríguez, 2011) y al impacto que tienen los cambios sociales y técnicos en la construcción de rol (Zupiria, 2000; Ros, 2006), es importante considerar que otra de las variables que ha incidido fuertemente tanto en la organización como en la consecuente construcción de ésta en torno al rol del psicólogo del deporte, es la relativa a los diversos contextos que constituyen la organización (ambiente interno; evolución del club; evolución del fútbol y evolución de la Psicología del Deporte), los cuales han ido mutando en el tiempo, generando necesariamente nuevos marcos de acción y entendimiento, impactando la reconstrucción de los espacios y por ende, la reconstrucción de los roles.

Pese a esto, es posible encontrar que dichos marcos no determinan absolutamente la reconstrucción y la socialización, sino que -como es señalado por Toledo (2012)- también se ven mediados por las socializaciones previas y por la historia de los roles asumidos. En esa línea, las costumbres y los discursos instalados en el fútbol -especialmente en relación a la figura del técnico- determinarían en parte las resistencias y reacciones ante los cambios suscitados en el rol a ejecutar por el psicólogo.

En este sentido, es posible identificar que los entrevistados a lo largo de su formación y construcción profesional han ido internalizando ciertas conductas y normas que les han posibilitado insertarse y validarse dentro del contexto futbolístico y en este caso particular, en el Área Formativa del club. Dichos elementos han mediado la socialización al interior de la organización, y por tanto han establecido marcos normativos para las relaciones establecidas con los distintos estamentos del club.

No obstante lo descrito anteriormente, los cambios y modificaciones en los procesos que se efectúan en el Área Formativa han ido transformando las concepciones en torno al proceso de formación. Así, a través de la incorporación y renovación de las distintas áreas al interior de Fútbol Joven, la reconstrucción del rol del psicólogo del deporte se ha hecho posible, en la medida que -según lo recogido- la misma práctica psicológica ha ido variando tanto en las distintas intervenciones como también respecto a los espacios de trabajo y relaciones establecidas con el resto de la organización. Dicha situación coincide con lo planteado tanto por Rodríguez (2011) como por Díaz (2007), en tanto la intervención en los procedimientos y la actividad facilitan un proceso de cambio organizacional y de reconstrucción identitaria.

A su vez, la re-construcción paulatina del rol del psicólogo ha tomado el camino actual a través de la negociación con los diversos estamentos respecto a los espacios de trabajo e intervenciones a realizar con los distintos beneficiarios. Sin embargo, dichas negociaciones -por el carácter de la organización en cuestión- se han regulado según la cercanía, confianza y simpatía que se establece tanto con los directores técnicos como con los preparadores físicos de las distintas categorías, siendo el vínculo informal otra de las vías que ha hecho posible el cambio en el ejercicio del rol.

Del mismo modo, tal como señala Bordieau (1979, citado en Díaz, 2007), los sujetos se constituyen a partir de las relaciones y situaciones sociales por las que pasan a lo largo

de su historia, lo cual les permite sentar las bases para relacionarse con el mundo social. En este sentido los diferentes actores sociales que tienen lugar en el contexto organizacional del club han estado vinculados -en su mayoría- a instituciones deportivas y/o futbolísticas. Tanto técnicos como preparadores físicos en algún momento de su historia han participado de procesos formativos, lo cual ha determinado la forma en que conceptualizan los diferentes roles que cada disciplina debiese cumplir en dicho proceso. Además, en algunos casos, ciertos técnicos o preparadores físicos han tenido la posibilidad de llegar al fútbol profesional, lo cual les ha otorgado la opción de relacionarse en otro contexto con la Psicología del Deporte, ya sea en selecciones adultas y/o juveniles como en distintos equipos profesionales del medio local e internacional. Bajo esta idea es posible dar cuenta que la forma en la cual -tanto preparadores físicos como directores técnicos- se han relacionado con el quehacer del psicólogo del deporte a lo largo de su historia, también estaría incidiendo en la construcción del rol del psicólogo del deporte.

En esta misma línea, los distintos profesionales han tenido que pasar por diversas instituciones educativas con el fin de internalizar y desarrollar ciertas habilidades para tener lugar en el proceso formativo del club. De esta forma, es posible señalar que la formación y las experiencias previas de cada uno de los entrevistados los han expuesto a ciertas ideas en torno al rol del psicólogo, y al rol que el técnico y/o el preparador físico han de cumplir en relación al aspecto psicológico, pudiendo ser esta razón la que se encuentra a la base de que en muchas ocasiones se acuda ante situaciones de emergencias o relacionadas a cuestiones netamente sociales, más allá de recurrir por aspectos deportivos asociados al rendimiento y formación deportiva.

Sumado a lo anterior, es necesario considerar que según lo planteado por Toledo (2012), es probable que el mismo psicólogo haya posicionado su trabajo y práctica desde las atribuciones que los otros actores sociales le han otorgado, reforzando de esta forma los esquemas previos de éstos últimos. Lo anterior, siguiendo las ideas de Berger y Luckman (1968), se cristalizaría en la rutina, afectando e incidiendo en las formas de relacionarse entre los diferentes estamentos que interactúan en el proceso de formación. Así, dicha forma de relacionarse se ha encargado de institucionalizar y mantener las prácticas del psicólogo, las cuales a lo largo de la historia han surgido a partir desde la contingencia y/o emergencia respecto a ciertos jugadores, siendo motivadas esencialmente por problemas sociales.

Estos últimos puntos estarían generando un conflicto en tanto la organización debe ajustarse tanto al contexto externo como al contexto interno, estableciéndose un choque cultural y práctico en relación a la necesidad de ampliar la cantidad de especialistas versus la idea del técnico como poseedor de las herramientas absolutas para resolver las contingencias del deporte.

Dicha discrepancia cultural ha traído contradicciones que también se han manifestado en un conflicto de rol, generando finalmente las resistencias ante el cambio que la organización está viviendo en relación a la inserción del psicólogo del deporte en el proceso formativo. Además, se vería en conflicto dado que es posible observar que el cambio se está buscando gestando tanto a partir de focos endógenos (área psicosocial, gerencia) como por condiciones exógenas (contexto actual del deporte y la disciplina), lo cual haría aún más fuerte las presiones sobre el contexto organizacional.

En lo relativo a las resistencias, los planteamientos de Rodríguez (2011) permiten explicar cómo éstas podrían estar profundizándose debido a la falta de comunicación desde el área psicosocial, lo cual ha imposibilitado la visualización clara respecto a los impactos positivos que podría generar ésta en el proceso formativo. Así mismo, la dificultad para disentir (cada uno opina de su área sin mucho espacio para hablar del resto) podría estar influyendo en las resistencias con las que se encuentra el psicólogo al momento de integrarse en el club. Sin embargo, es posible señalar que más allá de los impactos objetivos que podrían demostrarse a partir del trabajo psicológico, -y tomando en cuenta tanto lo señalado por Rodríguez (2011) como los datos recogidos- es posible indicar que el principal canal para la validación del psicólogo se encuentra en las percepciones subjetivas que se construyan en torno a este último.

No obstante, también es posible identificar que este proceso de cambio -que ha sido gradual y ha respondido un proceso que lleva años tanto en el club como en el fútbol- se visualiza como positivo por otra parte importante de la organización, quienes al menos desde una perspectiva conceptual, abren espacios y se muestran receptivos a la integración del psicólogo al Área Formativa.

## 9. Conclusiones

**En torno a la construcción de rol** es posible señalar que dicho proceso se ha visto fuertemente determinada por las experiencias previas de los sujetos inmersos en el Área Formativa; por el diseño organizacional; y por los contextos que hoy constituyen a la organización.

Por su parte, el diseño organizacional ha influido en la construcción del rol del psicólogo del deporte en tanto determina los espacios y márgenes que regulan la significación en torno a éste. En esta línea, el diseño organizacional no ha contado con mecanismos de diferenciación que permitan clarificar sus funciones y atribuciones, ni con mecanismos de integración que permitan insertar adecuadamente al psicólogo en el quehacer organizacional, aislándolo en términos laborales. De esta forma, es posible concluir que **la constitución del rol en cuestión se ha desarrollado con un carácter difuso.**

Así, ante la ambigüedad existente en relación al rol, éste se ha ido construyendo a partir de las experiencias previas y variables personales, complementando las brechas a en base a las relaciones establecidas en contexto. En torno a esto, dichas variables personales y relaciones se ven influidas por los roles asumidos y las historias de éstos últimos, las cuáles serían integrados a partir de las socializaciones vividas por los distintos integrantes de Fútbol Joven. Lo anterior, no sólo determinaría ciertas concepciones en torno al propio rol, sino que también influiría en las concepciones respecto a otros roles y a la forma de relacionarse con estos. En el caso particular del psicólogo, su posición resulta conflictiva ya que según los datos recogidos entraría en directa contradicción con ciertas atribuciones que -en ciertos colectivos- suelen ser potestad de los técnicos o los preparadores físicos.

Por otro lado, el mismo proceso de socialización al interior de la organización estaría determinado -en parte- a partir de dichos esquemas, lo cual ha sido reforzado por la acción u omisión de los psicólogos que han pasado anteriormente. No obstante, el cambio en relación a ciertas actividades (participación en cancha; definición de límites; establecimiento de espacios formales de trabajo tanto a nivel individual como colectivo; constancia de éstos últimos) ha ayudado a posicionar el rol del psicólogo más cerca de los objetivos del club y por ende, han facilitado su integración y reconstrucción.

Sin embargo, aun cuando se reconoce la presencia de los psicólogos en la práctica deportiva, se desconocen los alcances específicos de su trabajo, validando su participación pero sin un conocimiento claro respecto a sus metodologías y objetivos.

En cuanto a la especificidad de las expectativas e ideas depositadas en el rol del psicólogo se encuentran:

- El psicólogo del deporte ha de trabajar con padres; jugadores; y entrenadores, siendo éste último el principal sujeto de intervención debido a su carácter de líder y figura significativa para los jugadores en formación.
- El psicólogo del deporte debiera participar constantemente en el proceso formativo a partir de la observación de entrenamientos y de las competencias deportivas.
- Aun cuando se tiende a delegar en él problemáticas de carácter social - conductual - familiar - educacional, se espera que pueda ayudar en el desarrollo de habilidades psicológicas que influyan directamente en el rendimiento deportivo (manejo emocional; la motivación; la actitud; la tolerancia a la frustración; la toma de decisiones; la comunicación efectiva; el manejo de ansiedad precompetitiva; entre otros)
- Se espera que en relación a los entrenadores, el psicólogo pueda asesorarlos en virtud del desarrollo de un liderazgo efectivo que les permita comunicarse de forma adecuada. Así mismo, se espera su aporte en relación a la conformación de equipos; a través del diagnóstico conjunto; y a la retroalimentación conceptual desde el ámbito de la psicología.
- Se plantea la necesidad de generar un trabajo desde un foco de desarrollo, pero finalmente se solicita apoyo psicológico sólo en casos donde el conflicto ya es manifiesto.
- Se reconoce la importancia de lo psicológico en el desarrollo formativo, pero no se considera imprescindible al psicólogo del deporte para éste último, pudiendo relevar sus funciones tanto el director técnico como el preparador físico -aun

cuando éstos reconocen no contar con las herramientas para hacerlo de forma óptima-

- No existe claridad respecto a las metodologías y objetivos de su trabajo, por lo que la importancia atribuida es difusa en tanto no hay una delimitación clara.

**Al analizar el rol del psicólogo del deporte y las diferencias entre las expectativas actuales con las señaladas desde la teoría** es posible concluir que en general las ideas y expectativas depositadas -al interior del Área Formativa de Colo-Colo- en el rol del psicólogo del deporte, no son tan diferentes a las señaladas en el material teórico revisado. No obstante, si es posible identificar que las brechas en dicha construcción se encuentran en el ámbito práctico, donde finalmente las relaciones establecidas no logran dar un sustento a las conceptualizaciones señaladas anteriormente.

Así, la principal brecha aludiría nuevamente a la necesidad de replantear ciertos elementos del diseño organizacional que permitan otorgar coherencia a la construcción a través de espacios que permitan capitalizar la claridad conceptual en una claridad práctica que facilite una mejor inserción y valoración del trabajo psicológico en la organización en cuestión.

Sin embargo, quizás la única diferencia importante de analizar es la respectiva a las importancias otorgadas a las funciones a cumplir por el psicólogo del deporte. En relación a esto, la labor de asesor y educador orientada al cuerpo técnico se establece como prioritaria, en detrimento tanto de las labores de investigación como las de asesoría directa al deportista.

**En cuanto a los espacios que permitirían gestionar la construcción del rol del psicólogo en dirección a potenciar su participación efectiva en el proceso formativo,** puede concluirse que el foco del psicólogo debiese estar orientado a establecer diferencias en las vivencias subjetivas que el resto de los miembros tienen en torno a su ejercicio profesional, focalizándose en aquellas labores que le permitan establecer relaciones de trabajo significativas con el cuerpo técnico. De esta forma, es necesario comprender que para poder ejercer como psicólogo del deporte e incidir de la mejor forma en el proceso formativo llevado a cabo en Colo-Colo, resulta sumamente importante convencer a los

técnicos y preparadores físicos de la relevancia del trabajo psicológico, pero esencialmente a partir de su propia experiencia más que en base a datos empíricos.

Por otra parte, los diversos contextos que determinan la organización, se posicionan como una oportunidad interesante en tanto apuntan hacia la integración del psicólogo del deporte. Sin embargo, esto entraría en conflicto con la rutina y preconcepciones existentes en la organización. Dicho de otro modo, la contradicción entre las expectativas y las actividades, estaría determinada por el hecho de que las actividades en relación al psicólogo se sustentan en una lógica distinta, donde el técnico se posicionaría como el responsable de la parte psicológica.

En base a lo último, es posible señalar que actualmente existen condiciones que permitirían potenciar una definición e integración idónea del rol del psicólogo del deporte en la organización, no obstante, también es posible encontrar ciertas situaciones que actuarían como resistencias ante esto. En relación a lo anterior, surge la necesidad de gestionar dicho cambio, y **dado que el problema se encuentra en las actividades que permitirían clarificar y cristalizar dicho rol, resulta importante impactar sobre los procedimientos que se llevan a cabo en dicho proceso formativo.**

Para realizar lo señalado recientemente, resulta imprescindible conocer el funcionamiento organizacional, y así, gestionar a partir de las condiciones específicas en las que se está inmerso. De esta forma, si la formalidad no ha dado resultados, es importante considerar como los mecanismos de regulación informal que rigen a la organización, abren espacios para que el psicólogo logre aportar en la reconstrucción de su rol. En este sentido, la poca prescripción formal permite ampliar la participación del psicólogo en la medida que éste detecte los márgenes para realizar adecuadamente su trabajo. En relación a la validación necesaria para dicho ajuste, urge la participación en la práctica deportiva y la comunicación clara respecto a las metodologías y objetivos del trabajo psicológico, en función de explicitar la alineación con los objetivos organizacionales.

En resumen, dado el carácter bajo el que se construyen los roles, es necesario considerar como a través de la intervención en aspectos formales, informales y de la actividad se pueden generar cambios en las expectativas respecto al psicólogo. Por esta razón, tomando en cuenta la estructura actual de Colo-Colo y el Área Formativa, resulta



importante analizar cómo se pueden utilizar los vacíos formales, para introducir cambios a partir de las actividades realizadas por el psicólogo.

La relevancia de intervenir sobre la actividad alude a generar modificaciones que puedan suscitar la necesidad de reestructurar los esquemas bajo los que se interpreta esta última y los roles que participan de ella. Un ejemplo de la eficacia de esto se encuentra en el hecho de que aun cuando dichos espacios no fueron determinados desde la formalidad, hoy se asume -y exige- la presencia del psicólogo tanto en entrenamientos como en partidos; reconociendo de igual forma el espacio de talleres como propio del psicólogo.

Así, dado el hecho que en cualquier caso el psicólogo ha de insertarse en una organización, resulta importante conocer el comportamiento de estas y la forma en que las diversas estructuras -a partir de sus condiciones específicas-, permiten de mayor o menor forma la integración del psicólogo del deporte.

De esta forma, es posible entender que tanto el proceso de inserción, como la construcción de rol, son elementos que pueden gestionarse a partir del conocimiento del contexto en que se está involucrado. Lo anterior, otorgaría un rol esencial a todo psicólogo del deporte en tanto se le considera un sujeto activo en dicho proceso, atribuyéndole la responsabilidad de hacerse cargo de su contexto para poder realizar de mejor forma su trabajo.

Tras el estudio realizado se considera necesario que el psicólogo del deporte maneje ciertos aspectos de la psicología organizacional, ya que éstos permitirían identificar la lógica que sustenta las relaciones en las que se enmarca. Del mismo modo, resulta relevante que el psicólogo del deporte sepa analizar la forma en que responde a las expectativas surgidas, puesto que podría estar reforzando esquemas que no le son útiles para su inserción.

Así mismo, la Psicología del Deporte debiese seguir apuntando hacia la interdisciplinariedad, ampliando las relaciones que establece con otras disciplinas, ya que -al menos en este espacio- la validación otorgada depende esencialmente de las experiencias personales. Sin embargo, cuando se refiere a la informalidad no se alude al carácter afectivo de dichas relaciones, sino al hecho de encontrar en los vacíos formales, oportunidades para realizar su trabajo y demostrar su importancia. En resumen, se debe

apuntar a capitalizar los espacios disponibles en virtud de la realización efectiva del trabajo psicológico.

### **9.1 Proyecciones y limitaciones del estudio**

**Entre las limitantes que surgieron** en torno a la investigación se encuentra que la informalidad bajo la cual se regula la organización, ha conllevado a la falta de documentos que acrediten el actuar y las relaciones establecidas en el Área Formativa. De esta manera, no existen muchos registros respecto a los trabajos realizados y menos a los espacios otorgados para el actuar del psicólogo.

Por otra parte, la muestra que fue posible entrevistar estaba compuesta netamente por quienes manifestaron voluntad e interés en participar. Así, pese a que se buscó entrevistar a sujetos más resistentes, estos no accedieron a ser entrevistados, lo que plantea limitantes respecto a la profundidad y carácter de las resistencias detectadas.

Del mismo modo, por disponibilidad de los trabajadores no fue posible entrevistar a la totalidad de miembros del área formativa, razón por la cual se decidió centrar la investigación en los discursos de los sujetos que se relacionan de forma más directa con el psicólogo.

Así mismo, los documentos disponibles respecto a la realidad de la Psicología del Deporte en Chile -y específicamente en fútbol formativo- son escasos y no permiten realizar una contextualización formal de la situación actual de la disciplina en el país.

**En cuanto a los sesgos de la investigación**, el ser partícipe del área psicosocial y contar con experiencias previas con respecto al proceso estudiado, es un elemento que -aun cuando se hicieron los intentos- sin dudas permea el proceso de análisis en tanto las mismas experiencias también determinan la forma en que los investigadores se relacionan con el proceso de indagación.

Por otra parte, quienes accedieron a las entrevistas manifiestan algún grado de apertura hacia el psicólogo, por lo que podría pensarse que en general las opiniones que se recogieron son aquellas que responden a la parte de la organización que ofrece una oportunidad para el cambio, no resultando necesariamente representativas de la totalidad

del colectivo, sobre todo tomando en cuenta el carácter esencialmente subjetivo de la construcción de rol.

Por otro lado, **entre las proyecciones de la investigación** puede señalarse que los resultados plantean que el funcionamiento del Área Formativa de este club en específico, no se diferenciaría del resto de los clubes de fútbol, por lo que la presente investigación puede ampliar su impacto en tanto es útil para la inserción no sólo en Colo-Colo, sino que en los clubes de fútbol en general.

## 10. Referencias Bibliográficas

- Aguayo, M. (2005). *Construcción del rol profesional: Significado otorgado por los alumnos a la relación con enfermeras clínicas durante la práctica hospitalaria*. Tesis de maestría no publicada, Universidad de Chile, Santiago.
- Arquer, M., Daza, F. y Nogareda, C. (1995). *Ambigüedad y conflicto de rol*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales, España.
- Berger, P. y Luckman, T. (1968). *La construcción social de la realidad*. Buenos Aires: Amorrortu editores.
- Chiavenatto, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed.). Bogotá: McGraw Hill Interamericana.
- Colo-Colo. (2013). *Presentación de proyecto Fútbol Joven*. Presentación institucional. Santiago, Chile.
- Cruz, J. (Ed.) (2001). *Psicología del Deporte*. Madrid: Editorial Síntesis.
- Díaz, C. (2007). *Influencia de las socializaciones previas y trayectorias biográficas sobre la constitución del rol y comportamiento laboral en conductores de metro*. Tesis de doctorado no publicada, Universidad de Chile, Santiago.
- Dosil, J. (2008). *Psicología de la actividad física y del deporte* (2da ed.). Madrid: McGraw Hill/Interamericana de España.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata.
- Gálvez, V. (2012). *Significados sobre el control del trabajo en docentes de enseñanza media de establecimientos con alto y bajo nivel de bienestar de la región*

*metropolitana*. Tesis para optar al Grado de Magíster en Psicología Educacional, Universidad de Chile, Santiago.

García, G. (2005). Herramienta para el diagnóstico de la resistencia al cambio durante el desarrollo de proyectos mayores. *Estudios Gerenciales*, 96, 57-106.

García-Martínez, V. (2001). El cambio organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 21, 85-96.

García-Naveiro, A. y Jerez, P. (2012). Departamento de Psicología del club Atlético de Madrid: filosofía, programación y desempeño profesional en el fútbol base. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 1(12), 111-120.

González, S., Cavieres, H., Díaz, C. y Valdebenito, M. (2005). Revisión del constructo de identidad en la psicología cultural. *Revista de Psicología de la Universidad de Chile*, 2 (14), 9-25.

Jiménez, S. y Lorenzo, A. (2010). El buen entrenador como experto adaptativo que lidera al grupo. *Revista de Psicología del Deporte*, 1(19), 9-21.

Jímenez-Domínguez, B. (1999). Investigación cualitativa y psicología social crítica. *Revista Universidad de Guadalajara, Dossier Investigación Cualitativa en Salud*, 17.

Labarca, N., Ferrer, J. y Villegas, E. (2006). Cambio organizacional: Aspecto trascendental para las instituciones de educación superior en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, 1(12), 62-71.

Marín, D. (2012). Estructura organizacional y sus parámetros de diseño: análisis descriptivo en pymes industriales de Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 123(28), 43-64.

- Mead, G. (1991). La generación del self y el control social. *REIS*, 55, 165-186. Publicado originalmente en *International Journal of Ethics*, 35, 251-277.
- Morilla, M., Pérez, E., Gamito, J., Gómez, M., Sánchez, J., y Valiente, M. (2003). Planificación psicológica de la cantera del Sevilla F.C. S.A.D.: Organización, funcionamiento y programa deportivo-formativo. *Revista de Psicología del Deporte*, 2(3), 17-30.
- Olmedilla, A. (1998). Un análisis del papel del papel profesional del psicólogo del deporte desde la percepción del entrenador de fútbol. *Revista de Psicología del Deporte*, 13, 95-113.
- Pérez, G., Cruz, J., y Roca, J. (1995). *Psicología y Deporte*. Madrid: Alianza Editorial.
- Raymond, E. (2005). La Teorización Anclada (Grounded Theory) como Método de Investigación en Ciencias Sociales: en la encrucijada de dos paradigmas. *Cinta de Moebio*, 23. 217-227.
- Rodríguez, D. (2011). *Gestión Organizacional: Elementos para su estudio* (5ta ed.). Santiago de Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ros, J. (2006). *Análisis de roles de trabajo en equipo: Un enfoque centrado en los comportamientos*. Tesis de doctorado no publicada, Universitat Autònoma de Barcelona, Barcelona.
- Ruvalcaba-Coyaso, J., Uribe, I., y Gutiérrez, R. (2011). Identidad e identidad profesional: Acercamiento conceptual e investigación contemporánea. *Revista CES Psicología*, 2(4), 82-102.

- Taylor, S. & Bogdan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación, La búsqueda de significados* (2º. Ed.). Buenos Aires: Paidós.
- Toledo, M. (2012). Sobre la construcción identitaria. *Revista Atenea*, 506, 43-56.
- Vargas, J. (2006). Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. *Comportamiento Organizacional e Gestáo*, 2(12), 221-242.
- Vasilachis de Gialdino, I. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa editorial.
- Zupiria, X. (2000). Teoría del rol profesional. En Zupiria, *Relación enfermo-profesional de la salud* (pp. 80-134). Bilbao: Universidad del País Vasco.