



UNIVERSIDAD DE CHILE



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
SOCIALES**  
UNIVERSIDAD DE CHILE

---

# CLUBES DE FÚTBOL Y LA ADMINISTRACIÓN DE UNA PASIÓN, EL FUTBOL CHILENO EN LA ERA NEOLIBERAL

CONSIDERACIONES ACERCA DE LA IRRUPCIÓN DE LAS SOCIEDADES ANÓNIMAS  
DEPORTIVAS.

---

**JAIME ESTEBAN RODRIGUEZ MANRIQUEZ**

**PROFESOR GUÍA: RODRIGO FIGUEROA VALENZUELA**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN CIENCIAS SOCIALES CON MENCIÓN EN  
SOCIOLOGIA DE LA MODERNIZACIÓN**

DEPARTAMENTO DE SOCIOLOGÍA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES

UNIVERSIDAD DE CHILE

SANTIAGO, 2020

En Dedicatoria:

A Julia mi madre, en el recuerdo a Jaime, mi padre

A Carolina por su apoyo y empuje.

A mi familia.-

Agradecimientos.

Al Garcekysmo del cual, como una forma de mirar la vida, estas páginas son totalmente tributarias excepto en sus deficiencias.

A mi profesor guía quien creyó y alentó este proyecto durante todo este largo tiempo.

A los entrevistados, por su voluntad tiempo y disponibilidad.

## **Resumen**

Esta investigación pretende describir y analizar los discursos de dirigentes deportivos en el contexto de la incorporación de las Sociedades Anónimas Deportivas a la administración del fútbol profesional chileno. Nos interesa revisar a partir de estas discursivas las percepciones de ellos en sus quehaceres como dirigentes y como este cambio los ha afectado de manera positiva o negativa según ellos y ellas mismos señalen.

## **Palabras Claves**

Sociedades Anónimas, Dirigentes, Neoliberalismo, Discursos, Deportes, Fútbol, Organización, Globalización.

# Contenido

|   |    |
|---|----|
| Capítulo 1: Introducción.....   | 6  |
| Minuto 1.....   | 7  |
| Minuto 90.....  | 9  |
| Capítulo 2: Problema, Pregunta y Objetivos de la Investigación .....      | 15 |
| El Fútbol Profesional en Chile y las Sociedades Anónimas Deportivas ..... | 16 |
| Pregunta de Investigación.....  | 20 |
| Objetivos de la Investigación .....                                       | 21 |
| La Relevancia de la Investigación .....                                   | 22 |
| Capitulo III: Marco Teórico.....  | 27 |
| Futbol Profesional y Globalización .....                                  | 33 |
| Fútbol Profesional y Neoliberalismo. ....                                 | 43 |
| Identidades y Resistencias en el futbol profesional global. ....          | 49 |
| Conclusiones.....   | 52 |
| Capitulo IV: Marco Metodológico .....                                     | 54 |
| Tipo de Estudio.....  | 55 |
| Tipo de Diseño.....   | 57 |
| Universo y Muestra .....  | 62 |
| Técnicas de Producción de la Información.....                             | 65 |
| Capítulo 5: Análisis y Hallazgos .....                                    | 71 |
| El Vínculo .....  | 72 |

|   |     |
|---|-----|
| La Gestión Organizacional .....                                   | 83  |
| Observación del Modelo .....                                      | 93  |
| Perspectivas del Modelo .....                                     | 102 |
| Capítulo 6: Conclusiones y Perspectivas de la Investigación ..... | 109 |
| BIBLIOGRAFIA.....   | 116 |
| ANEXOS: Pauta temática de Entrevista.....                         | 122 |
| ASPECTOS ETICOS.....  | 122 |

## **Capítulo 1: Introducción**

## **Minuto 1**

*“No podrán ser dirigentes de la ANFP las personas naturales que por sí, o a través de su cónyuge o parientes, hasta el segundo grado de consanguinidad, o de sociedades o empresa en las cuales sean director o dueño directo a través de otras personas naturales jurídicas de 10 por ciento o más de capital que hayan celebrado contratos de cualquiera naturaleza con la Asociación o de sus clubes asociados”.*

La cita que se expone arriba es textual del artículo 164 letra i) del Reglamento de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (en adelante ANFP), y fue utilizada en el oficio con fecha de nueve de diciembre de 2010, enviado al entonces presidente de la ANFP Don Harold Mayne-Nicholls, por el representante de la Sociedad Anónima Deportiva Profesional (en adelante SADP) de la Unión Española el señor Gonzalo Febrer, para responder el oficio del Tribunal de Honor de la ANFP que con fecha de siete de Diciembre del mismo año, documento en el cual se inhabilitaba, (dada su condición de principal accionista), a Jorge Segovia presidente del directorio de la SADP Unión Española y electo nuevo regente de ANFP, para asumir su cargo de presidente del órgano mayor de dirección del futbol profesional, inhibiendo con ello que toda la nueva mesa directiva recién electa asumiera en propiedad sus responsabilidades.

En la misma misiva además Gonzalo Febrer agregaba un listado de 25 dirigentes de clubes de futbol profesional chileno que a la fecha estarían en igual condición que el mencionado Segovia <sup>1</sup>, esto es, con intereses y vínculos personales ligados a los negocios de las SADP. La lista en la que incluso aparecen dos directores de la administración saliente (incluido el

---

<sup>1</sup> Copia del documento completo rescatado en <https://www.latercera.com/noticia/anfp-explica-inhabilitacion-de-jorge-segovia-2/> a noviembre de 2019

presidente en ejercicio), pondría en entredicho el oficio emanado desde el tribunal de Honor de la ANFP, pues como acota el mismo Febrer:

“Igualmente le informo, que ante la evidente incapacidad demostrada por usted y su Directorio durante los últimos 4 años, periodo en el cual han ignorado sistemáticamente que esta causal de inhabilidad les afectaba directamente a varios de sus miembros, y además a numerosos directores de clubes de la Asociación. Y por el contrario **“solo”** han encontrado a D. Jorge Segovia, Presidente electo de la ANFP, como afectado por esta situación, estamos estudiando otros casos de dirigentes a quien pueda afectar esta condición para proceder a denunciarlos durante los próximos días.” Gonzalo Feber, SADP Unión Española a Harold Mayne-Nicholls presidente saliente de ANFP, 07-12-2010

Para Gonzalo Febrer, la lógica era obvia, “...si todos lo hacían, ¿por qué castigar solo a uno?”, dicho de otro modo, si la maniobra del Tribunal de Honor de la ANFP no era más que una estrategia dirigida a “bajar” al electo candidato Segovia, la misma quedaba en posición nula toda vez que aquellos que acusaban, caían también en la misma falta denunciada.

La disputa por la testera de la organización empezaba a tomar ribetes de crisis institucional<sup>2</sup>, a la vez que expresaba una manera de actuar en la organización del fútbol profesional, teñida de acusaciones con tono confrontacional y una alta exposición mediática.

La disputa terminaría en la repetición de la elección, ahora ya sin los cuestionados dirigentes, proceso que terminaría con un novel dirigente de Unión La Calera, el señor Sergio Jadue, electo como el mandamás de la ANFP.

---

<sup>2</sup> Situación que en la época, ocupó páginas de periódicos, programas especiales de radio y televisión.



De allí en adelante mucha agua, correría bajo el puente.

## Minuto 90

*“Este es un día sumamente importante para el fútbol y bastante esperado para gran parte del país. Muchos chilenos aún se preguntan sobre los ilícitos que se cometieron en la ANFP, durante la administración anterior. Hoy finalizamos junto a Deloitte, la auditoría forense de la ANFP.”*

Con fecha de Miércoles, 25 de Mayo de 2016 el presidente en ejercicio de la ANFP<sup>3</sup>, Arturo Salah, convocaba en la sede corporativa a conferencia de prensa en la cual informaba de los resultados del informe forense encargado por la organización a la empresa Consultora Deloitte, informe en el cual se detallaba los procesos, hechos y acciones que terminaron con el ex presidente de la misma organización, Sergio Jadue, abandonando la presidencia de la corporación y prácticamente “huyendo” en un viaje en avión con dirección a Estados Unidos<sup>4</sup> el mismo día que la selección chilena de futbol (principal producto deportivo y comercial de la ANFP), disputaba las rondas finales de la Copa América que se realizaba en Chile el año 2015.

En EEUU, el Federal Bureau of Investigation, (FBI desde ahora) continuaría la investigación que había empezados meses antes orientada a perseguir la corrupción de la Federación Internacional de Futbol Asociado (en adelante FIFA), investigación que poseía en América Latina, uno de sus objetivos más importantes de investigación.

---

<sup>3</sup> Luego de la salida entre gallos y medianoche de Sergio Jadue, Salah ganaría la elección

<sup>4</sup> Donde hasta la fecha se encuentra recluido bajo la figura de testigo protegido, dado su implicación en el caso de corrupción de la FIFA que remeció la organización y que

La investigación del FBI dejaría al descubierto una trama de hechos de corrupción, mentiras, privilegios, gastos excesivos, sobornos y todo tipo de ilegalidades, que afectaba a la alta dirigencia de la FIFA y a la mayoría de los dirigentes de la Confederación Sudamericana de Fútbol (en adelante CONMEBOL), entre ellos a la cúpula directiva chilena, encabezada por Sergio Jadue, quien incurriría en una serie de ilícitos de los cuales se habría demostrado su participación, además de su cooperación en otros tantos.

En su libro “Jadue, Historia de una Farsa” (2016), el periodista Gustavo Huerta, ofrece una investigación en la que describe, una orquestada y fraudulenta manera de accionar por parte de Sergio Jadue quien junto a sus colaboradores, llevaron adelante pactos, acuerdos y negocios de carácter fraudulento que terminaron con la detención ya señalada del mandamás de la corporación y el inicio de la investigación. En su capítulo “Chile”, en esta investigación periodística se describe al dirigente Jadue, con excesivo protagonismo, con un ego desenfrenado y que con prácticas discutibles, las que terminarían según el informe forense elaborado por la consultora internacional Deloitte<sup>5</sup> en graves irregularidades referidas a la contratación de personas, gestión de flujos bancarios, emisión de pagos, etc. además de altos montos de dinero en utilidades sin declararse, y otros tantos recibidos como aporte de los cuales simplemente se desconoce su paradero, uso o existencia.

A la fecha de Mayo de 2020, es importante señalar que el ex presidente de ANFP Sergio Jadue se mantiene retenido en Miami, protegido por FBI en su calidad de “colaborador” de una investigación conocida como el “FIFA Gate” en la cual se ha descubierto una red de corrupción que involucra a varias asociaciones de fútbol en el mundo y a muchos de los

---

<sup>5</sup> La mesa directiva de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional l mando de Arturo Salah, le encargó a esta consultora, la revisión en términos contables y financieros del periodo comprendido entre 1 de Junio de 2013 a 31 de Enero de 2016, además de entrevistar a 37 personeros ligados a la gestión financiera en el periodo.

principales dirigentes en una trama que aún no se resuelve del todo dadas sus múltiples aristas y diversos actores involucrados.

La sentencia del juicio por el que debe pasar este dirigente, ha sido suspendida hasta ahora en seis ocasiones, siendo la última en Abril del presente año 2020. Es importante señalar que tanto ha sido el revuelo del caso que involucra a Sergio Jadue que la plataforma de streaming Amazon Prime Video ha anunciado el estreno de la serie “El presidente” el próximo 05 de Junio de 2020, basada en los hechos que ocurrieron en el tiempo que Jadue ocupó la máxima testera del fútbol chileno.

La anterior, corresponde a una descripción muy breve de la acción de dirigentes futbolísticos chilenos en la última época, y expresan en parte una dinámica que es propia del carácter complejo de todo orden organizacional, espacio en que se despliegan pugnas, contradicciones, arreglos y un variado tipo de hechos que conforman un espacio analítico muy particular. En el caso reseñado<sup>6</sup>, las preguntas que se podrían levantar para intentar explicar y comprender el fenómeno específico son bastantes diversas, muchas de estas han dado lugar a diferentes investigaciones periodísticas, lo que se explica atendiendo la alta popularidad del fútbol y el privilegiado estatus de masificación de esta actividad.

Es por ello, que dentro de los frecuentes casos de crisis organizacionales del fútbol chileno través de su historia, el reseñado antes sea quizás (hasta ahora) el más paradigmático de los casos en los cuales se develen de manera más clara las formas en que las dirigencias proporcionan sentido a su acción, de tal forma de validar sus actos en función de los espacios decisionales que poseen, por tanto en el análisis de la gestión es donde se pueden interpretar las practicas objetivas, las representaciones, los imaginarios y los objetivos de los dirigentes.

---

<sup>6</sup> Que se corresponde con lo que se ha conocido con el inicio de la crisis dirigenal del futbol chileno.

Es por ello que en el análisis de las gestiones de los dirigentes, vistos como actores sociales interrelacionados en un campo cultural en el que se expresan y miden no solo sus aciertos y errores, sino que también es el escenario donde se sopesan las tensiones inherentes a los cargos que ostentan en todo nivel, algún grado de poder. Así, la toma de decisiones, los modos de conducir y sus efectos, la capacidad de establecer discursivas organizacionales, y otras aristas se convierten en fiel expresión no solo de los dirigentes sino también de los modos de conducir una organización y a sus integrantes.

Esta investigación estudia el fenómeno socio-histórico y cultural que representa el fútbol y su relación con la sociedad a partir de sus múltiples significaciones y representaciones. El estudio del fútbol trasciende lo referido a la práctica deportiva para conectar con sus aspectos simbólicos que, toda vez que a su modo los deportes y el fútbol representan no solo la intersección entre espacios en las variables simbólicas de su propia práctica, sino que también implican la emergencia de un “mundo posible”, que es y autónomo en cuanto a la producción de sentidos.

El deporte ocupa un lugar bastante importante en la era moderna, específicamente en las transformaciones de la sociedad industrial y post industrial. Es un producto socio cultural que tiene alcances políticos, sociales y económicos de gran alcance. A diferencia de la antigüedad, en el que el deporte ocupaba espacios de ritualidad, religiosos o de instrucción física y militar, hoy el fenómeno se expande como un sistema normativo, económico, político social y cultural a través de la sociedad global.

El fútbol es un deporte masivo y popular que concita interés de manera transversal y su trascendencia es global en lo que refiere a marketing, transmisiones televisivas y reconocimiento de sus principales equipos y figuras más destacadas. Los efectos

económicos, políticos y culturales son globales y no pasan inadvertidos en el escenario mundial presente.<sup>7</sup>

La Federación Internacional de Fútbol Asociado (en adelante FIFA) reúne a 211 federaciones nacionales alrededor del mundo. La FIFA<sup>8</sup> posee una cobertura equivalente a cientos de millones de personas que semana a semana se relacionan con las diversas competiciones nacionales e internacionales que se realizan a nivel de clubes y selecciones.

La popularidad del fútbol en el mundo produce un campo fértil para el desarrollo de los negocios y es también un espacio de reproducción del orden social y político, ergo actividades importantes de la sociedad fluyen a través del fútbol. Ambas condiciones sientan las bases de este estudio en tanto se produce una valiosa información que da cuenta del de los reales alcances del fútbol profesional y sus efectos en la política, la cultura de masas y en la vida cotidiana.

Este estudio indaga en la relación entre las Sociedades Anónimas Deportivas en Chile y el desarrollo del fútbol profesional para conocer la forma en que los dirigentes conciben su gestión y acción en la administración de los clubes. La hipótesis de este trabajo expresa que los principios que orientan la gestión y acción de los dirigentes son diversas, al menos ellos tienen que ver con una aproximación utilitarista o ética o una mezcla de ambas. Además, en este estudio se hipotetiza que la administración de las sociedades anónimas supone la existencia de intereses de determinados grupos o stakeholders que perciben la gestión de los clubes como empresas y al mismo tiempo estas en la industria del fútbol.

---

<sup>7</sup> El escándalo de corrupción de la FIFA conocido como el FIFA Gate, mantiene hasta ahora números personeros de distintas asociaciones, federaciones y confederaciones del mundo bajo arresto, acusados de corrupción, lavado de dinero y otros delitos.

<sup>8</sup> Como punto de comparación, la Organización de Naciones Unidas a la fecha tiene 193 países afiliados.

En síntesis este estudio busca conocer el sentido de la acción colectiva de los dirigentes del fútbol profesional cuando estos conducen sus instituciones definidas como sociedades Anónimas. Dichos sentido parecen ser una mezcla entre formas muy racionales y utilitaristas y aquellas que provienen del amateurismo, lo cual definen la forma en que se desarrollan los clubes profesionales en Chile, contexto organizativo que brevemente pasamos a revisar en el siguiente apartado.

## **Capítulo 2: Problema, Pregunta y Objetivos de la Investigación**

## **El Fútbol Profesional en Chile y las Sociedades Anónimas Deportivas**

El cambio fundamental en la administración del fútbol profesional, ocurrió en Mayo de 2005 cuando se promulga la ley 20.019 que “Regula las Sociedades Anónimas Deportivas”, esta ley ordena el funcionamiento de los clubes deportivos y su manejo financiero, mandando a los clubes del fútbol pertenecientes a la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) a modificar su estatus de administración, para convertirse en Sociedades Anónimas Deportivas (SADP), o bajo esta nueva legislación, continuar en casos muy específicos siendo una Corporación o Fundación.

Como parte del contexto de origen de esta ley, Es un dato interesante a anotar en este contexto, es que en el último proyecto de ley que dejó al abandonar su senatoria (1998) el actual presidente de la republica Sebastián Piñera, que sería promulgada bajo el gobierno del socialista Ricardo Lagos, y que contó con un lobby político y cultural ad hoc, cuyo fundamento principal, era el caos reinante en las dirigencias de los clubes profesionales del futbol chileno donde los sueldos impagos, las cotizaciones previsionales también impagas y los turbios manejos financieros en los clubes más importantes y en la testera de la ANFP, tenían no solo la credibilidad de estos actores por el suelo, sino que a una creciente opinión pública favorable a un cambio de rostros, modelos de organización, una verdadera “limpieza” del futbol chileno.

Muchos antecedentes acompañan al surgimiento de esta ley, por ejemplo ya en 2002 la quiebra del club más popular de Chile, Colo Colo, marcó un hecho inédito en el fútbol chileno, pues la resolución de la jueza Helga Marchant titular del 22º Juzgado Civil de Santiago, que procedió bajo petición del querellante (la Alianza Chilena de Leasing S.A.) en razón del no pago de siete letras (por un valor de \$50 millones de pesos cada una) deuda



que formaba parte de un “hoyo” que superaba con creces los 20 mil millones de pesos y que arrastró al popular club de fútbol Colo Colo a su quiebra económica.<sup>9</sup>

Como señala el periodista Daniel Matamala, este cambio implicó la necesaria revisión y actualización de las estructuras que administraban al fútbol profesional y de quienes las ocupaban, así para a Matamala: “El fútbol - empresa es la aplicación de las nuevas teorías económicas neoliberales de los Chicago – Boys al ámbito del fútbol. Éstos debían suponer la organización de los clubes de fútbol como empresas, con una estructura dirigencial formada por profesionales competentes en todas las áreas.” (Matamala, 2015).

En Chile, el proceso de paso de ser una organización deportiva a una con carácter empresarial, ha involucrado un nuevo tipo de gestión también más cercana a las interacciones del mercado y el gerenciamiento, que a las de las decisiones conjuntas de clubes y sus socios. Las nuevas lógicas en los clubes regentados por sociedades anónimas, han sido cuando menos polémicas en algunos casos, desde modificaciones en los colores tradicionales de los uniformes, (acción orientada por una decisión de marketing), hasta el ingreso de capitales extranjeros a formar parte de la propiedad de clubes tradicionales, que son parte de un nuevo tipo de gestión cuya centralidad es el éxito del resultado financiero en la administración.

Es importante constatar también dos cosas en este contexto, primero que la irrupción de las Sociedades Anónimas Deportivas no implicó la desaparición de los Clubes y Corporaciones, sino que estas pueden convivir pero con una representatividad menor en los directorios de las concesionarias; y que en segundo lugar, no existió en nuestro país la opción de asumir y aceptar este cambio de manera progresiva o consensuada.

---

<sup>9</sup> Paradójicamente el quebrado club, se titularía campeón de 2002 en una temporada que se definió vía Play Offs, imponiéndose en los duelos finales ante Universidad Católica.

Lo que hace pensar que la reconversión Neoliberal en la administración del fue más una programática sociopolítica que un modelo netamente económico, y proporcionó las necesarias condiciones a nivel de vida cotidiana para que el modelo no resultara en una extrañeza total respecto de su racionalidad.

Así, en nuestro país, la quiebra de los dos más importantes clubes del fútbol nacional, (Universidad de Chile y Colo Colo) mostró (trágicamente) el camino a seguir por los demás clubes chilenos, además y esto es parte de lo que se esperaba, fueron los grandes conglomerados económicos vinculados a la derecha política<sup>10</sup>, los que se hicieron de la propiedad de los concesiones de los clubes, no está demás resaltar que la alta popularidad y masividad de estos clubes, les aseguraba la entrada a altos grados de visibilidad y mediatización a estos grupos, tema sobre el cual volveremos en el análisis de entrevistas.

Las Sociedades Anónimas Deportivas surgen ya está dicho en Chile producto de diversos contextos, entre los cuales el que más se destaca es la deficitaria gestión de las dirigencias del fútbol, más las acusaciones de corrupción y tramposos manejos, por tanto la discusión parlamentaria respecto de esta ley fue larga y tuvo que ser analizada mucho antes de proponer un modelo de Sociedad Anónima ad hoc al fútbol. Finalmente saldría a la luz con algunas indicaciones particulares propias del específico fin en que incurre esta ley que si bien parte de la base de las leyes acerca de Sociedades Anónimas en Chile, posee algunas diferencias, como el número de integrantes de los directorios, o a que institucionalidad rendir cuentas, etc.

---

<sup>10</sup> Sostiene Daniel Matamala en su libro “Goles y Autogoles. Historia política del fútbol chileno” , que son justamente los dos principales partidos de derecha chilena, la Unión Demócrata Independiente (UDI) y Renovación Nacional (RN), fueron quienes se hicieron cargo a través de grandes grupos económicos de ambos equipos a propósito de la apertura de las acciones en la Bolsa. Más aún, ambos partidos posicionaron parte de sus propias figuras emblemáticas en las testeras de los clubes (Sebastián Piñera y Gabriel Ruiz Tagle en Colo Colo y Federico Valdés y José Yuraszeck en Universidad de Chile). El mismo Ex Alcalde y ex candidato presidencial UDI, a su vez se asociaría con otros empresarios del sector para hacerse cargo del Santiago Wanderers de Valparaíso, en momentos que se preparaba para disputar un escaño senatorial en esa región, idea que terminó por desplomarse.

Esta condición implicó que el antiguo modelo de administración en la que los hinchas y socios de los clubes tenían un rol importante, haya desaparecido y se haya transformado en un espacio decisional reducido y acotado a quienes regenten la propiedad de la concesión. Las crisis del fútbol chilenos en los últimos diez años refieren justamente a este cambio que hemos brevemente descrito, el modelo de la Sociedad Anónima Deportiva en Chile, es polémico al entorno del fútbol pues teniendo otros modelos que logran conciliar de mejor forma los intereses de los actores en juego, se termina operando bajo una ley que promueve una competitividad que es más financiera que deportiva.

En 2009 por ejemplo, bajo la conducción de Harold Mayne Nichols, la Asociación Nacional de Fútbol Profesional (ANFP) logra cuadruplicar sus ingresos monetarios subiendo desde 35 a 140 millones de dólares, (Sagredo,2011), proyectando una imagen de normalidad financiera en el fútbol chileno y abriendo perspectivas de una modernización y desarrollo institucional que iba a alcanzar a todos los estamentos del profesionalismo futbolístico chileno, hoy a más de diez años de ese momento, la realidad actual es más bien contraria, la ANFP va por su quinto presidente en un periodo de 4 años, los clubes futbolísticos chilenos no son competitivos en el concierto continental, la incorporación de los clubes al régimen de las sociedades anónimas deportivas, no ha implicado para todos ganancias monetarias sino que por años han ido al déficit algunos hasta quebrado, salvo contadas y recientes excepciones las asistencias de público dado el negocio de la transmisión de los partidos es bajísima, por lo cual ese ingreso ha sido subsidiado por el dinero que la asociación de fútbol le entrega a los clubes, por tanto las concesionarias de los clubes no realizan más esfuerzos de inversión en el espectáculo en sí, lo que se traduce en resultados deportivos internacionales opacos, además del problema que se ha generado con la violencia de los barristas, episodios que valga decirlo son mayormente orientados por temas como el alza de las entradas o las decisiones erráticas de las concesionarias que terminan con los clubes en lugares secundarios de la competencia, etc.

El punto que queremos establecer como consideración final en esta breve revisión es que los dirigentes en su mayoría llegan a los clubes motivadas por el afán de que haciendo

buenos negocios, puedan incrementar su capital a través del fútbol; en Chile son mayormente grupos empresariales o millonarios apostando al riesgo, lo que no es un simple decir, baste señalar que los clubes chilenos no poseen un patrimonio que ofrezca una plataforma organizacional sólida y son pocos los clubes que por ejemplo sean propietarios de su estadio, por tanto tampoco han sido los grupos empresariales los que han invertido en infraestructura perdurable para los clubes, pues o ya las tenían o bien el Estado ha proporcionado estas estructuras para potenciar el deporte en ciudades con equipos profesionales de fútbol, conviene ver en este sentido en los Anexos, la tabla actualizada de los estadios de primera división de Chile y sus propietarios o administradores.

Esta situación obliga a tomar parte a través de decisiones que son más bien de interés personal (y económico) que deportivo, alejados de tradiciones e historia, muchos de estos dirigentes obligados además a involucrar recursos personales para mantener la estabilidad institucional, terminando todo en ventas de jugadores a muy bajos precios para recuperar inversiones, dañando el rendimiento de los equipos o en negocios institucionales sin mayor proyección, perjudicando el desarrollo deportivo de sus clubes. Vale preguntarse entonces de donde viene el interés de los más poderosos en Chile y en el mundo, para hacerse del fútbol como una extensión de sus negocios, especialmente en mercados pequeños como el nuestro. Son esas y otras preguntas son las que intentamos responder para comprender el fenómeno que hemos elegido estudiar, los dirigentes del fútbol profesional chileno.

### **Pregunta de Investigación**

Nuestra pregunta de investigación, es la siguiente: ¿Qué tipo de discursos poseen los dirigentes del fútbol chileno acerca de los cambios que ha producido la irrupción de las Sociedades Anónimas Deportivas, para definir y validar su gestión?

## **Objetivos de la Investigación**

Los objetivos de esta investigación han sido formulados a partir de una hipótesis que se origina desde el supuesto de que el cambio en la matriz organizacional del fútbol chileno con la irrupción de las Sociedades Anónimas Deportivas, ha tenido un inmediato correlato con la representación que los sujetos “Dirigentes futbolísticos”, hacen de su actividad, condiciones, objetivos y proyecciones. Esta influencia es rastreable a través de su discursiva en la que algunos defenderán algunos aspectos o se criticarán otros del modelo, todo esto a través de una dialógica que expresara en decir de Weber un “arreglo de fines” o “de valores” según corresponda. Además de operar en el supuesto que este cambio obligó a una mutación de discursos de validación para los tipos de acción dirigenal de parte de los propios dirigentes. Luego, nuestros objetivos son los siguientes:

### **General:**

Conocer través de los discursos y relatos de dirigentes del fútbol chileno, elementos constitutivos de cambio y continuidad en la estructura administrativa y normativa de los clubes de fútbol en Chile luego de la instalación del modelo de Sociedades Anónimas Deportivas.

### **Específicos:**

Comprender los contenidos discursivos y los imaginarios que describen los entrevistados, acerca de su rol y labor social y cultural como dirigentes deportivos en el contexto de las Sociedades Anónimas Deportivas.

Analizar los contenidos y relatos que los entrevistados entregan acerca del fútbol como un hecho social y los cambios en las formas organizacionales que identifican y afectan a sus instituciones.

## **La Relevancia de la Investigación**

Esta investigación se enmarca en los estudios del deporte desde la Sociología, nuestras aproximaciones se orientan a establecer que el “sistema futbol” es un escenario analítico fértil de la realidad social, pues confluyen en él como en otras dimensiones de lo social no solo algunos vicios, sino también esquemas de acción que se adecuan a los contextos en los que se desarrollan, así, es posible establecer perspectivas en las cuales este tipo de estudios anota relevancia en algunos puntos que nos parecen relevantes.

El estudio que se presenta ha tenido por objetivo fundamental colaborar en la naciente apertura de aristas de investigación, lo que junto a las implicancias del deporte y el futbol como fenómeno socio histórico, establece la necesidad de abrir nuevas perspectivas de análisis cada vez más necesarias dada la complejidad del análisis de fenómenos globales y la persistencia de los elementos que contribuyan a reposicionar el espacio en el que hoy el deporte puede erigirse como un objeto de estudio más validado en las ciencias sociales actuales, de allí que existan al menos tres elementos decisivos en la idea de instalar al deporte como una categoría emergente de análisis social. Primero, que el deporte puede rastrear en un examen más pormenorizado de sus actores y eventualmente sus objetivos (de clase incluso) implícitos y explícitos. Segundo, que no es posible determinar el alcance cultural de un deporte masivo sin tener en cuenta consideraciones como las de conformación de clase en Chile y Latinoamérica. Baste decir que los principales clubes de futbol devienen de algún tipo de asociatividad obrera, de inmigrantes o regionales y que es desde estas formas de concebir y validar los modelos organizacionales en que operan en la sociedad. Tercero, que la relación entre deporte/futbol y opio/aletargante de la sociedad, reduce las posibilidades de investigación y encapsula las posibles respuestas. Es necesario abrir los márgenes analíticos posibles para enriquecer las trazas investigativas que las ciencias sociales posean.

Es importante analizar al fútbol como parte de un trayecto socio histórico de conformación clasista, cultural y por cierto social, así, parafraseando a Marcel Mauss, y entendiendo al fútbol como un “Hecho Social total” entenderemos que como espacio de análisis este deporte representa de buena forma: “...aquellos fenómenos complejos, por los cuales el conjunto de las instituciones se expresan y el todo social puede ser observado” (Godio y Uliana, 2011).

Como nuestra investigación se orienta a revelar aspectos vinculados a la gestión de lo organizacional y el escenario de nuevas normativas o lógicas, en este caso el influjo del eje económico en la gestión del fútbol, es posible con esto, un análisis más concreto, que instala nuevos aspectos y preguntas entre las cuales contamos, ¿Cómo expresa el fútbol a la sociedad?, ¿cómo fluyen las lógicas del capitalismo en la racionalidad de la práctica deportiva futbolística?, ¿quiénes, cómo y por qué, le han atribuido a la práctica del fútbol aspectos propios de la racionalidad económica?, etc.

En una bajada más ordenada a los fines de esta investigación, es posible realizar el mismo ejercicio con las dirigencias del fútbol, pues como agentes de la gestión y administración del deporte más popular del orbe, expresan también los cambios y mutaciones de la sociedad como parte de grupos organizados según clase o interés, expresando a través de su acción e interacción los modos de conseguir sus propios objetivos.

El caso de una Sociedad Anónima, o un gerenciamiento empresarial en el fútbol, son objetos de estudios válidos en este contexto, pues las lógicas de lo económico se imponen como parte de un repertorio de elementos de base respecto a la apreciación del deporte, y de como se observa por ejemplo la victoria y la derrota. Esto sin duda afecta directamente a los dirigentes cuyas gestiones orientadas siempre al éxito deportivo, le agregan la necesidad del éxito económico, lo que genera en este escenario mercantilizado un tipo de ansiedad que oscurece el espacio de los valores sociales del deporte y los reemplaza por los

financieros. La derrota es ahora ya no una parte del deporte, sino que derechamente un mal negocio, esta realidad la conocen, (y sufren) cotidianamente los dirigentes del futbol.

De esto se desprende una perspectiva que es fundamental para el Mercado, la búsqueda del éxito deportivo; en un caso el mercado pugna por el éxito para afianzar sus ganancias, en el caso del hincha por ejemplo el éxito deportivo le da sentido a la adherencia. Ambos casos también diferencian la manera de conseguir el éxito: para el Mercado toda ganancia es siempre contingente y fugaz, por tanto decisiva para obtener la mayor cantidad de beneficios posibles. Para el hincha, el éxito siempre fue un resultado de procesos que le daban cierta épica a la práctica deportiva, las formas de conseguir los triunfos aumentaban los motivos de orgullo y las narraciones identitarias, a la vez que la adherencia era transmitida de generación en generación en base a esta historia. Para un dirigente la mixtura de ambas dimensiones, provoca una forma de actuar en la que el equilibrio de ambos aspectos resulta medular para lograr el éxito de manera integral, si con un proyecto financiero acorde a sus necesidades y proyecciones o si con un proyecto deportivo que se adecue a las expectativas.

Vuelto al punto principal, es posible sostener que en el ámbito del futbol, el cambio en el eje administrativo ha provocado cambios, y que esos cambios repercuten en la organización interna y externa de cada organización, el ingreso al mundo de las mercancías altamente globalizadas que el futbol como organización da, supone una revisión de sus marcos normativos y las lógicas de administración, lo que origina a todo nivel, un (des)encuentro discursivo y en la acción entre posturas contrapuestas. Todas estas contradicciones resultan en una buena fuente de información pensando en una Sociología del Futbol, que exprese a los procesos de cambio y ruptura desde una observación científica, que contenga insumos analíticos variados y fidedignos.



Una segunda reflexión, deviene de la afirmación de que el fútbol no es mero producto comercial, pues incluso siéndolo de facto, tiene particulares formas de operatividad. Para el caso analizado, en Chile es dable aceptar que la incorporación de las Sociedades Anónimas Deportivas Ambos en un principio no tuvo mayores oposiciones, dado el contexto que imperaba en ese tiempo, no obstante con el avance del tiempo quedaron a las desnudas ciertas prácticas que mostraron que el modelo no era ninguna panacea y que además empezaba a profundizar ciertas brechas entre los clubes llamados “grandes” en el fútbol criollo y los más pobres o pequeños. Sólo algunos clubes han mejorado sus resultados, administraciones y las perspectivas de desarrollo económico en el tiempo.

Este cambio cuyo origen fue promovido en el mundo por promovido por la Federación internacional de Fútbol Asociado (FIFA) permitió bajo el amparo de un reordenamiento económico, político y legal como base de su sustentación, crear un flujo de abundantes y renovados capitales que se relacionaron con el fútbol, los cuales movilizan a millones de personas como participantes en una cancha, en las tribunas, en los medios de comunicación y en la administración de estos. Dicho esto, nuestra hipótesis de trabajo, parten de los siguientes supuestos:

- Que el cambio que provocó la ley 20.019 que regula a las Sociedades Anónimas Deportivas Profesionales, implicó un ajuste no solo en la administración del fútbol sino que también en las formas de su reproducción social;
- y que dado esto, quienes están a cargo de administrar bajo esta nueva norma, deben generar discursivas que sean proclives a este cambio, sin dejar de darle la importancia tradicional al componente social y cultural de la actividad.
- Luego las dinámicas organizacionales, necesariamente van a modelarse en relación a hacer confluir las necesidades de una actividad económica con las de una subjetividad representada por la tradición e historia de uno u otro club.

Finalmente resaltar que la relevancia metodológica de este estudio implica un despliegue de insumos a considerar como parte de un análisis cualitativo en el estudio de las organizaciones deportivas, sus representantes y del fútbol en particular; mientras que la

novedad en lo teórico sería como ya ha sido dicho conformar un campo de estudio posible acerca del deporte y el fútbol que apunte develar nuevas problemáticas y desde la sociología en particular hacer propuestas de intervención y colaborar a la construcción de nuevos modelos de desarrollo organizacional para las organizaciones deportivas y del fútbol en particular.

## **Capítulo III: Marco Teórico**

**“En el fútbol, la peor ceguera es solo ver el balón.”**

**Nelson Falcão Rodríguez**

Para entrar a la construcción del objeto de estudio, hemos definido y asumido algunos supuestos teóricos para crear un conocimiento sobre un fenómeno complejo y así identificar sus atributos específicos. Dicho esto, es importante señalar que escribir sobre fútbol desde las ciencias sociales en nuestro país representa novedad<sup>11</sup>, pues lo que existe, o al menos lo que más se conoce, está orientado más por las letras y páginas que vienen desde la narrativa y de la investigación periodística<sup>12</sup> que por las de las ciencias sociales más “formales”.

Es además, solo un hecho reciente, que las estanterías de las universidades chilenas se empiecen a acumular tesis, tesinas y monografías con propuestas derechamente científicas (o al menos con esa pretensión) acerca del estudio del deporte en general y del fútbol. En este camino, de manera incipiente, plumas de noveles estudiantes analizan a los actores, elementos y procesos que constituyen el fútbol, ya no solo desde una perspectiva (neo) positivista vinculado a la evolución científica de sus prácticas (las llamadas Ciencias de Deporte), desde donde se rescatan los estudios acerca de (los) cuerpos como lo expresa Ernst Jokl: “En las sociedades occidentales, el cuerpo ha sido durante siglos dividido en dos frentes: fue anatematizado como pecaminoso y hecho objeto de desprecio. Éticas religiosas, literatura contemporánea, la ideología utilitaria de la mecanización y ciencia positivista, todo lleva a la ignorancia del cuerpo como instrumento (Jokl,1954).

Esta negación del papel de los cuerpos en el desarrollo de los estudios acerca del deporte es uno de los factores que generó más tardanza en la apertura de estos estudios, pues traslada la atención de temas clásicos de atención del deporte a lo meramente instrumental

---

<sup>11</sup> Es más, el tema parece estar en boga toda vez que los acontecimientos de los últimos cinco años al menos han copado portadas de diarios, ediciones de reportajes especiales en televisión, radio y ocupando cada vez más espacio en las redes sociales.

<sup>12</sup> Periodistas, especialmente ligados a medios de prensa escrita, y radial en Chile se han dedicado de manera profusa a retratar episodios, personajes y anecdotarios del fútbol chileno, en publicaciones de diverso carácter, investigación periodística, narrativa, literatura y otras. No obstante, estas publicaciones adolecen de análisis más profundizados acerca de lo que el fenómeno representa y del carácter de los actores que en él convergen.

de las practicas, dejando en un silencio académico muchas variables que el deporte imprime a la sociedad, es solo en el siglo XX gracias entre otros a Johan Huizinga, que el estudio del deporte se instala en la perspectiva de sus funciones sociales. Buena muestra de esto se encuentra en la tradición de estudios fenomenológicos del deporte y del futbol, tradición en la que Pierre Bourdieu destaca por el aporte a pensar al deporte como un espacio de reproducción de aquello que constituye a las sociedades, según Bourdieu: “para comprender a un deporte, cualquiera que sea, es necesario reconocer la oposición que ocupa en el espacio de los deportes” (Bourdieu, 1988)

Hay en esta sentencia de Bourdieu el eslabón que permitiría la apertura de los estudios del deporte a diversas formas y fenómenos de lo social, sin que ello lo abstrajera de su carácter de fenómeno por sí mismo, en oposición a los estudios más estructurados acerca del deporte que lo terminaban reduciendo a aspectos menos complejos y más acotados (records, rendimiento físico, etc.).

En el futbol por ejemplo los estudios de actores como las barras y sus conflictos implican la necesidad de que los estudios de las capas “populares”, no deban solo remitirse a la relación entre “dominados” (barristas) y “dominantes” (Estado y lo punitivo) sino que también a establecer que hay de distintivo en cada espacio y como ello se vincula con lo que el futbol en sí mismo simboliza en la sociedad, por tanto nace la necesidad de sumar nuevas herramientas analíticas, incorporando también novedosos enfoques que hacen caso omiso del voluntario silenciamiento que las ciencias sociales más formalizadas hicieron de estos temas en algún momento, lo que hizo que se generara un estatuto científico cada vez más consistente al estudio sobre el fútbol y su complejidad social.

El sociólogo Pablo Alabarces, quien ha desarrollado una amplia observación de la constitución social del futbol profesional argentino, indica que: “el deporte se sobreimprime a situaciones identitarias clave tales como la socialización infantil, la definición de género -

especialmente, la masculinidad-, la conversación cotidiana, la constitución de colectivos y situaciones que involucran al propio observador. Frente a esta mixtura, la lectura del intelectual tendió únicamente a dos salidas: la exasperación de la distancia, hasta superar los límites del silencio, o la asunción de la imposibilidad de esa distancia, hasta suprimirla por completo” (Alabarces, 2005)

Para Alabarces, sin duda el deporte es una de las facetas que debe ser atendida en la complejidad de la sociedad actual, puesto que ofrece alternativas de estudio de los vínculos sociales, que se han vuelto cada vez más relevantes para los actores sociales, visto de esta forma el deporte como hoy lo conocemos es parte fundamental de una serie de ámbitos en los que aparecieron distintas formaciones sociales organizacionales cuya principal característica en el siglo XX fue la independencia de los Estados nacionales, sindicatos, asociaciones mutualistas, clubes deportivos, todo a partir de la organización de la sociedad civil. Este solo hecho sin duda abre las condiciones para hacer del estudio del fútbol un estudio consolidado en tiempo y con proyecciones en desarrollo.

Aunque Alabarces refiere a un caso específico (el argentino), es posible asimilar esta opinión a la realidad latinoamericana. Si bien, tal como ocurre en otros fenómenos en nuestra región, el fútbol tienen una expresión general, su constitución nacional es una expresión cultural con bastantes matices y que indican específicas identidades socio culturales. Las características sociales y culturales que emergen desde el fútbol en las sociedades latinoamericanas parecen definir experiencias distintas a las de España, Alemania y principalmente Inglaterra. Dado esto, es posible decir que los estudios sobre el fútbol en la región también adquiere una identidad propia con relación a otros estudios desarrollados en las sociedades europeas, que es también el lugar en donde se encuentran las bases teóricas para el estudio social del fútbol.

Así, de manera lenta aunque sistemática, en la región, la sociología, los historiadores, el periodismo de investigación y otras disciplinas de las humanidades están poniendo atención a zonas de “oscuridad” mostrando una apertura analítica muy provechosa con el objetivo de identificar, comprender y remarcar la presencia del fútbol en la sociedad y la modernidad.

Esta presencia indica y refleja equilibrios, desequilibrios, continuidades y rupturas socio históricas que son rebeldes el carácter complejo de esta relación.

El producto socio-histórico “fútbol” expresa distintas formas de interacciones sociales en el marco de la industria del entretenimiento, formas de la adherencia, comportamientos masivos, morfologías identitarias, nacionalismos y escenarios de resistencia. La dimensión teórica de la sociología permite establecer las posiciones analíticas para comprender la acción social del dirigente, permitiendo un marco conceptual para atacar las zonas oscuras o desdeñadas por la visión homogeneizadora del saber de una parte de la ciencia social. En nuestro caso es la imagen de los dirigentes del fútbol, un tipo de “identidad profesional” es un actor social en tanto se funden en un solo sujeto una verdadera: “...amalgama entre la “definición interna” –el deseo de ser la imagen de sí mismo- y la imagen externa, ligada a aquello que se espera públicamente de él en el rol reservado al cargo” (De Andrade, 1995).

El dirigente entonces como actor social, es parte de la trama social e histórica que se despliega en torno a un club, en lo social, en lo decisional, en lo que representa hacia afuera institucionalmente, pero también siguiendo a Bourdieu, un tipo de habitus en el que el dirigente en el fútbol es la expresión de los marcos de referencias contextuales y objetivados por las realidades socio históricas que los clubes que representen. En palabras de Bourdieu: “...sistemas de disposiciones duraderas y transferibles, estructuras estructuradas predisuestas para funcionar como estructuras estructurantes, es decir, como principios generadores y organizadores de prácticas y representaciones que pueden estar objetivamente adaptadas...” (Bourdieu 1991)

Son en estas disposiciones en que los dirigentes como actores sociales y sujetos de estudio, deben crear referencias de sí mismos en su labor que sean proclives al espacio de representaciones que un club exprese, dicho de otro modo es importante que la identidad del “Yo” de cada dirigente sea capaz de continuar las referencias a través del manejo decisional en cada club.

El fútbol es una actividad que genera mucha adhesión y gusto. Esto mismo llama a su intervención, en “hacerse” de ese complejo sistema de representaciones como lo llamó el sociólogo y narrador Juan Villoro, en el que se destaca el profundo sentido de sociabilidad que este deporte posee como parte de una interacción social cotidiana en una cancha, en aspectos organizativos, como espectador, etc.. Por otra parte, a través de las ciencias sociales, existe la posibilidad de re-crear las diversas concepciones de mundo que se producen sobre este deporte como fenómeno social complejo.

En Chile, el fútbol se comienza a desbordar con un emergente pero tardío ritmo. En nuestro país la ciencia social no ha logrado mantener un saber especializado sobre algunos temas lo que afecta la posibilidad de reforzar el conocimiento de lo social y las prácticas, especialmente aquellas que no tiene un carácter necesariamente político o bien pertenecen a la tradición analítica de ciertos estudios.

La Sociología del Deporte y del fútbol en específico representa un intento de entender una manifestación colectiva, transversal y plural, que está alejada de las estructuras de investigación más convencionales. El estudio del fútbol ha transitado desde perspectivas positivistas a otras fundadas en la teoría cultural, e incluso a través de estudios multidisciplinares que incorporan a las neurociencias y las ciencias de la complejidad, en donde se usan novedosas y útiles herramientas para mejorar el entrenamiento del futbolista<sup>13</sup>.

El fútbol en Chile, como fenómeno social contiene las diferencias de estratificación, género, territorio o edad que encontramos en la sociedad. Además, la televisión, radio y

---

<sup>13</sup> En América latina el estudio del fútbol se ha reducido en términos generales al estudio de la violencia en las barras y a los idearios de patria e identidad nacional que suponen los imaginarios identitarios, son pocos (aunque cada vez aparecen más) los estudios que se atreven a mirar al fútbol y al deporte como una expresión total y diversa de la sociedad, y desde ese parámetro a sus actores, instituciones y contextos.



prensa escrita amplifican los efectos del fútbol en la sociedad a través de imágenes, letras y programas especializados.

En síntesis nos interesa establecer que el fútbol es un fenómeno con características particulares de análisis en tanto confluyen en esta actividad representaciones, imaginarios y sentidos propios de sus dinámicas y que en este caso pretendemos develar a través del estudio de las formas en que los dirigentes de este deporte conducen sus decisiones, y cuáles son los resultados, expectativas y continuidades que se pueden rastrear en ellas. El lugar que estos dirigentes ocupen en el espacio de análisis “fútbol”, respecto de sus acciones, es la posición que nos interesa analizar, pues siguiendo a Goffman: “... cuando un individuo proyecta una definición de la situación, y con eso hace una demanda implícita o explícita de ser una persona de determinado tipo, auténticamente presenta una exigencia moral a otros, obligándolos a valorizarlo y tratarlo de la manera que tienen derecho a esperar personas de su tipo” (Goffmann, 2001). Es en este espacio en que se juegan las decisiones cuando son advertidas como correctas o no, en el cual nos interesa observar al actor social “Dirigente del fútbol” para dar lugar a como de parte del entorno sus figuras son validadas o no en sus decisiones y cuáles son los elementos que estos dirigentes utilizan para ofrecer versiones coherentes de sí mismos y de su identidad profesional como dirigentes.

## **Fútbol Profesional y Globalización**

“Todo cuanto sé con mayor certeza sobre la moral y las obligaciones de los hombres,  
se lo debo al fútbol” (Albert Camus)

Instalar la discusión acerca del estatus científico del estudio del fútbol en la ciencia social implica asumir una serie de elementos que pueden resultar discutibles para el espacio tradicional de lo académico, sin embargo en nuestro juicio es posible construir un objeto de

estudio a partir de este deporte, incorporando relaciones sociológicas y analíticas que den cuenta de la multiplicidad de formas, relaciones, e interacciones que ocurren en la sociedad y que pueden ser también entendibles a través del estudio de este deporte. No es una mera frase hecha, decir que el fútbol posee un lugar de privilegio en la sociedad actual, la cantidad de interacciones de todo tipo que de su práctica devienen, van desde el desarrollo físico (colectivo e individual) hasta grandes negocios de carácter global con increíbles coberturas mediáticas, pasando por expresiones de nacionalismos político-cultural que expresan lo que el filósofo catalán Manuel Vázquez Montalbán (2005) llamó cierto tipo de “fe”, cuya característica peculiar es los fuertes grados de adherencia que exhibe<sup>14</sup>.

Por tanto, darle una revisión analítica desde las interacciones de la sociedad para comprender todo aquello que emerge desde el rectángulo verde del fútbol, es también considerar a estas como fenómenos analíticos propios de expresiones socio culturales e históricos en diversos contextos sociales. Buen ejemplo de esto en Chile y a propósito de nuestra investigación, resulta el estudio del proceso de transformación de los clubes deportivos en sociedades anónimas, o directamente en empresas regentadas por capitales transnacionales de origen muy diverso, a veces con nefastos resultados.<sup>15</sup> Lo principal en este sentido es tener en consideración que el fútbol como fenómeno social y todas sus implicancias, puesto que fútbol como parte de la esfera de lo colectivo en la vida social que es en la que debe tener su ubicación, por tanto no podríamos cercenar este nudo analítico que nos ofrece el fútbol como parte de la fluidez social.

---

<sup>14</sup> Grados de adherencia que según sea el caso son aprovechados por las necesidades del Mercado, de Estados nacionales, de movimientos sociales, etc.

<sup>15</sup> Entre muchos otros, el caso más emblemático a nuestro juicio lo constituye Club de Deportes Concepción de la región del Biobío, club desafiado del profesionalismo, a punto de desaparecer por la mala gestión de los empresarios de la concesionaria y que pese a ello y a través de una reconstitución legal promovida por los propios hinchas, han logrado no solo retomar el vínculo asociativo sino que también, el vínculo deportivo.

El sociólogo español Manuel García Ferrando (1990) señala que la sociología del deporte distingue tres áreas de intereses: a) las conductas sociales y las formas de disciplinamiento, b) el deporte como fenómeno social y su relación con otras instituciones sociales y c) el deporte y sus significados. En el estudio del fútbol, el examen de estas dimensiones tiene mucho que decir, pues comprender las particularidades del fútbol implica conocer las tramas culturales y sociales que lo definen como fenómeno cultural, más allá de ser un mero artefacto mediático o un pasatiempo. El fútbol ofrece tantas posibilidades de estudio como cualquier otro fenómeno social, toda vez que sus expresiones tienen una fuerte carga social, valórica, económica, política, identitaria. En el fútbol, además, se reflejan la globalización mundial, se reproducen sentidos hegemónicos y la producción de sentidos en la sociedad. En el siguiente apartado, revisamos desde la perspectiva teórica la relación entre fútbol, globalización y neoliberalismo.

El fenómeno de la globalización se despliega en diversas esferas de la vida en sociedad pero la primera impresión del mismo remite generalmente a un ámbito económico y por extensión a su relación con la mediatización de la información y las redes sociales. No obstante, es un fenómeno con un impacto social muy importante. El sociólogo Manuel Castells (2000) indica que la Globalización no es sinónimo de internacionalización. Es un fenómeno nuevo en donde ciertas actividades funcionan como una unidad en tiempo real, un hecho que se expresa en el sistema tecnológico, el usos y control de la información, y el transporte de mercancías (Castells, 2000).

El cambio tecnológico permite un “funcionamiento global” de carácter unitario, un hecho que sobrepasa fronteras y estructuras normativas obligando a los estados nacionales a revisar la legitimidad, vigencia y utilidad de sus cánones institucionales<sup>16</sup>. Los medios de

---

<sup>16</sup> Es importante señalar que el proceso es también una expresión de asimetría entre los estados nacionales, en tanto que la barrera de entrada primera refiere a la capacidad que un estado o una sociedad tienen para levantar procesos de adecuación tecnológica que les permita ser parte del proceso global en condiciones de igualdad suficiente para sus propósitos.

comunicación masiva, como la red internet y sus nuevas formas de comunicación, son los puntales que permiten la compatibilidad entre los sistemas para dar cuenta de los requerimientos de una economía global (Castells 2000). La globalización se relaciona con el mundo económico, especialmente con el flujo del capital financiero, configurándose asimismo un capitalismo desregulado y competitivo (Castells, 2000).

La globalización es un fenómeno mundial desigual y no ha evolucionado equitativamente (Giddens 2000). Las empresas multinacionales gigantes están ubicadas en países del capitalismo avanzado y en los países más ricos. El sociólogo chileno Marco Antonio Garretón (2009) sostiene que simplemente no existe una sociedad global, pues es un fenómeno parcial que no es en todo ni para todos, la Globalización es un proceso socio histórico que involucra a la economía, las comunicaciones y la política. En lo económico, la globalización se relaciona con la era de las privatizaciones, la desregulación de los mercados y la liberalización económica en la banca. En las comunicaciones, la expansión de las nuevas tecnologías de la información permiten a los mercados operar a tiempo real a nivel global creando una unidad compacta que emerge por sobre los estados nacionales. Además, la tecnología aplicada en transportes y redes sociales ha multiplicado los intercambios económicos y financieros. La política de la globalización ha fortalecido la regulaciones regionales por sobre las nacionales con el objeto de eliminar los vacíos institucionales para la circulación de las mercancías. Las tres dimensiones antes descritas convergen en la construcción de un orden político y económico a nivel global y que en lo nacional se sustenta en el desarrollo de democracias liberales que otorgan el orden y tranquilidad necesarios para el comercio a gran escala a nivel global (Castells 2000).

La globalización desvía el peso tradicional de los discursos y las mercancías que se fundamentaban en un imaginario nacional-popular hacia un imaginario de carácter internacional-popular (Ortiz, 1991). Este nuevo escenario es un terreno fértil y necesario para los negocios globalizados, especialmente el futbol, que es un fenómeno global cuyos efectos van más allá de los aspectos deportivos. Esta actividad deportiva es un juego

moderno en donde conviven la racionalización, las regulaciones nacionales, la libertad del mercado y la globalización.

El fútbol es una cultura global y local, y por ende es un espacio que expresa todas las contradicciones y conflictos contemporáneos. Por ejemplo, el desarrollo del fútbol expresa las complejas relaciones entre globalización, fútbol y la expansión o eliminación de los nacionalismos. Para Villena (2002) el desarrollo reciente del fútbol, esto como industria global, expresa un debilitamiento de lo local y nacional, y el crecimiento de un espacio ordenado por patrones internacionales de organización. Sin embargo, el fútbol aun parece ser una “cuestión nacional” importante<sup>17</sup> y los equipos nacionales que son las selecciones siguen siendo la expresión más concreta de “comunidades imaginadas”, construcción en que denotan una identidad política y soberanías inherentes a símbolos y emblemas<sup>18</sup>.

Para Santiago Uliana (2011), en el fútbol opera en un esquema de representaciones en las que pueden rastrearse bien algunos elementos que componen las narrativas de la nación, es decir la construcción de sujetos, la experiencia de la alteridad y la existencia de un otro. Este fuerte contenido simbólico y a la vez de sentidos denota que las personas que se sienten representadas por este “mundo” ponen en juego un conjunto de visiones de la realidad, interpretaciones y representaciones acerca del sentido de las cosas en donde

---

<sup>17</sup> Entendemos al Nacionalismo en este contexto como parte de un sistema cultural que surge a propósito de la crisis de los sistemas que lo preceden. Esto es como un quiebre en la forma de organización de grupos de personas en territorios cuya primera definición es por oposición con quienes no pertenecen al propio sistema cultural.

<sup>18</sup> Es evidente que otros dispositivos funcionales a la tarea de crear una nación tienen un peso mayor que el fútbol en este proceso, las escuelas, los registros civiles, la institucionalidad en resumen, no obstante al fútbol como fenómeno la ciudadanía se acerca de manera voluntaria y no por imposición, de allí que sea un catalizador natural de la constitución de una nación como expresión de identidad.

emerge la pertenencia a una nación, ciudad, barrio o clase social o en palabras de Anderson una “comunidad imaginada”<sup>19</sup>.

La globalización del fútbol implica trans-nacionalización y una separación institucional de lo político nacional, cediendo su independencia a las leyes del mercado global. (Villena, 2002). De este modo la representación tribal y nacional de un club o selección se ve modificada, aspectos que se hace visible en:

- La propiedad y administración,
- La base territorial de las organizaciones y la competición,
- La base técnico-estratégica y los estilos de juego,
- La base laboral, El consumo, - Los medios y las mediaciones y
- El patrocinio.

Todas estas dimensiones apuntan a ejes que dado el actual contexto del futbol se tensionan y tienen que redefinirse en el escenario de globalización. Por ejemplo, la profesionalización de la labor administrativa va de la mano con el incremento de flujos de capitales globales que movilizan los intereses del futbol, misma situación con el tratamiento mediático de la actividad. El tema de la propiedad y administración un club también se está modificando dado el impacto de las propiedades globales que algunos clubes europeos poseen alrededor del mundo<sup>20</sup>.

---

<sup>19</sup> Grandes clásicos del futbol mundial expresan no solo una rivalidad deportiva sino que también de ideas acerca de un mundo posible, Celtics versus Rangers en Escocia por ejemplo, equipos de la capital escocesa Glasgow, son el choque del mundo católico, pro-irlandés y antibritánico (el Celtic) y el protestante, unionista y pro-británico (el Rangers). O en España, la rivalidad entre un Real Madrid afincado en la idea de la unidad de España y un Barcelona con aspiraciones independentistas y nacionalistas, etc.

<sup>20</sup> Hablamos de la transformación formal de un club social deportivo o fundación o corporación en una Sociedad Anónima deportiva. Tema sobre el que volveremos en profundidad más adelante.

El proceso globalizador ha generado un impacto importante en la organización del fútbol. Su lógica se ha impuesto e implica una industria que se sostiene en un sistema económico, financiero y comercial que es muy específico y que ha crecido de manera ascendente, operando con total independencia de los estados nacionales. El fútbol expresa la globalización económica que según Beck (1998) opera en múltiples dimensiones que se entremezclan y relativizan al estado nacional como un órgano territorial, especialmente en cuanto al control de las asociaciones deportivas como las ligadas al fútbol. En este sentido, el fútbol es un ejemplo de la expansión de los círculos sociales, redes de comunicación, relaciones de mercado y modos de vida (Beck, 1998).

El fútbol, es un dispositivo cultural ampliamente validado y extendido en el mundo y en este marco expresa la tensión entre los discursos nacionales y las tendencias de lo global. Por una parte emergen las resistencias locales a las culturas y economías globales como así también al empeño del Estado por favorecer el (des)empleo de la globalización en sus aspectos más relevantes. Robertson y Giulianotti (2006) definen este proceso como “Glocalización” y supone una comprensión intensificada del mundo y la consciencia de actores sociales que consideran el mundo como un lugar único (Robertson y Giulianotti, 2006). Este concepto implica una realidad material que se manifiesta de manera categórica en el fútbol al ser este parte de una industria económica y cultural mundial. En este sentido, ambos autores sostienen que “el fútbol demuestra la glocalización en la medida en que múltiples públicos tienen distintas interpretaciones de esta actividad en donde lo local y lo global se encuentran (Robertson y Giulianotti, 2006).

La relación entre el fútbol y globalización tienen distintas fases. Todas estas pueden ser asimiladas a la historia del fútbol, pues estas periodizaciones coinciden también con la expansión del deporte y del fútbol de modo que por ejemplo la internacionalización del fútbol moderno desde su natal Inglaterra hacia el resto del mundo coincidió con la consolidación del estado en Europa, las progresivas luchas por mejoras en las condiciones de vida de las clases proletarias y el paso del amateurismo a un incipiente

profesionalismo<sup>21</sup>, lo que permitió el ingreso masivo de las clases obreras a la práctica y de paso a un tipo de organización específico, cuyo fundamento (y lo veremos más adelante en un capítulo posterior) fue principalmente voluntario, y con un especial tendencia (esto a modo de hipótesis ad hoc) a valorizar la idea de una “ciudadanía deportiva” con carácter mundial a través del fútbol. En esta relación es importante destacar la idea según la cual este proceso de globalización a contrario de lo que se sostiene de forma tradicional, no va contra lo local y particular<sup>22</sup>, sino que es necesario abrir esta perspectiva e ir más allá del miedo infundado de que las “culturas locales y particulares” están siendo aniquiladas o puestas en peligro por “lo global”. (Robertson y Giulianotti, 2006). En esta dirección, y siguiendo a Alabarces (2000) sostiene que el fútbol es una mercancía mediática y uno de los mayores medios de facturación como industria cultural, un espectáculo masivo y galáctico que entra en tensión con lo nacional. Eduardo Santa Cruz, (1991) sostiene algo similar y exigen superar los análisis reduccionistas y/o mecanicistas, que impiden ir al encuentro de un fenómeno que es una cuestión cultural de alto contenido simbólico.

La Globalización pone en tensión aspectos sustantivos de los clubes de fútbol especialmente sus narrativas históricas y populares, la referencia a su pasado glorioso, el horizonte posible del éxito futuro y su carácter nacional. Todos estos elementos se desnacionalizan a través de la lógica mercantil global y a partir de los cual se re-elaboran. Culturas nacionales y locales deportivas se globalizan y al mismo tiempo son mecanismos de “desglobalización” para así redefinir el sentido de cualquier fenómeno global para satisfacer sus necesidades, creencias y costumbres particulares (Robertson y Giulianotti, 2006). En esta misma línea, Carmen Silvia Rial (2011), en un estudio acerca de la circulación global de jugadores de fútbol, destaca la “alianza” que en lo práctico

---

<sup>21</sup> En otros deportes de igual valía esta condición de amateurismo mantuvo por mucho tiempo a raya los afanes de profesionalización evitando con ello el ingreso de las clases bajas a todas las prácticas deportivas manteniendo la idea de un estatus de distinción en la práctica de algún deporte específico, buen ejemplo de ello es el rugby, cuyo proceso de expansión global ha sido más lento que el del fútbol y menos mediático.

<sup>22</sup> Esta discusión remite a la polémica entre universalismo versus particularismo, querrela en la cual se esgrimen puntos a favor que por descarte resultan ser en contra de la posición contraria.



representan lo que ella denomina clubes de carácter nacional (más pequeños) y los globales (más grandes y poderosos) (Rial, 2011).

En el caso que relata Rial, es importante señalar que esta globalización le provee a los clubes reales posibilidades de configurar esas “redes” que si bien se sustentan en relaciones de asimetría de todo orden de cosas, le ofrecen perspectivas de crecimiento institucional, a las que no es simple acceder. El estudio de la Rial, se aboca a la circulación global de los jugadores brasileños y las condiciones en las que esta ocurre, a nuestro juicio esta actividad se inserta en un sistema de provisión de materia prima (jugadores de futbol) desde un mercado pequeño (América Latina), poco tecnologizado y desarrollado, hacia otro (Europa), abierto, altamente tecnologizado, y vanguardista. Dicho sea de paso, Europa abre definitivamente sus opciones de globalización gracias al famoso “Caso Bosman”, (1990 a 1995 sentencia final), controversia jurídica entre el jugador belga Jean-Marc Bosman y su club que no le permitió a fin de temporada cambiar de club si no era bajo las condiciones que el club imponía, esto motivó a Bosman a entrar en un diferendo judicial, que terminó a su favor pero que tuvo amplias repercusiones en Europa en al menos dos aspectos que reforzaron de ahí en más el proceso del futbol en su modo posnacional, primero se pudo legislar acerca de la libre circulación de jugadores de la Unión Europea, y segundo desde ese momento, los jugadores europeos, no serían tratados más como extranjeros, dándoles el mismo estatus que el resto de trabajadores de la Unión Europea.<sup>23</sup>.

El futbol dada su condición de popularidad y cobertura mundial ofrece ventajosas condiciones al proyecto globalizante. Es una deporte con reglas estandarizadas y validadas por las audiencias y/o el público, que son reconocibles en cualquier parte del orbe, por tanto siendo parte de una “ciudadanía global” y particular, que tiene “ritos” considerados

---

<sup>23</sup> Existe actualmente un mercado mundial de jugadores, en el que se impone por convención jurídica internacional, la libre movilidad de la fuerza de trabajo, esto ciertamente promueve el traslado de jugadores desde continentes en vías de desarrollo y pobres hasta el mundo desarrollado que en lo futbolístico como en otras dimensiones representa hoy, Europa.

“sagrados” como son el Mundial, la Copa de Campeones en Europa, la Copa Libertadores en América del Sur y clasificatorias. Todas estas competencias son gestionadas por organizaciones globales como la FIFA y que exigen a los gobiernos que depongan sus normas y leyes en función del espíritu deportivo.<sup>24</sup> (Besnier, Brownell y Carter, 2018).

En la actualidad el mercado global impone condiciones a los estados nacionales para generar culturas específicas y sobre las cuales se desarrolla la confianza. El fútbol es un proceso de socialización que genera nuevas formas de relacionamiento social y una “conversación intercultural” capaz de proveer una plataforma comunicacional nunca antes experimentada por la humanidad. El fenómeno cultural ofrece aspectos específicos para la configuración de las relaciones sociales ya que genera formas de comprensión de lo global y lo local. Los clubes de fútbol transnacionales son el mejor ejemplo de este hecho ya que la globalización económica no les destruye como instituciones “locales” pero las aplica como fenómenos globales (Robertson y Giulianotti, 2006). Los clubes nacionales más famosos en las ligas más ricas son fenómenos de la Des-territorialización, de la circulación de capitales, bienes y valores a nivel global. Estos clubes son empresas multinacionales típicas del capitalismo integrado y que son capaces de una producción de sentido global (Santa Cruz, 2014) que consiste en la producción de figuras épicas en el deporte, o tradiciones que marcan rivalidades eternas, u otro tipo de elementos o figuras que puedan ser a la larga convertidas en bienes con valor no solo simbólico, sino que también económico, en palabras del propio Santa Cruz el fútbol ha transitado desde ser un fenómeno sociocultural que articulaba complementariamente sus dimensiones profesional y amateur, hacia un estatuto que se puede denominar como fútbol mediatizado que juega un rol subalterno en el contexto del “mercado futbolístico mundial.” (Santa Cruz, 2014).

---

<sup>24</sup> Es famoso el caso que tuvo que sortear el gobierno brasileño para el mundial de fútbol de 2014, cuando la FIFA impuso el control de la venta de cervezas dentro de los estadios a través de una concesión única a la empresa Budweiser, patrocinadora del evento, Brasil que tiene una ley de derechos de los hinchas llamada “El Estatuto del Torcedor” de 2003, al principio hizo valer su propio marco legal, y ante la amenaza sostenida por la dirigencia FIFA de llevarse el evento si “las condiciones” no eran apropiadas, termina cediendo y la presidenta de la época, Dilma Rousseff, pidiendo la renuncia del ministro del Deporte, militante del Partido Comunista Brasileño.

## **Fútbol Profesional y Neoliberalismo.**

El actual capitalismo, que se presenta como neoliberalismo, ha “impuesto” a la sociedad y a la modernidad formas relacionales que apuntan, entre otras cosas, a imponer al mercado como el principal mecanismo de coordinación social y a dismantelar lógicas normativas y asociativas de la democracia del bienestar. Dicha lógica impacta al fútbol como profesión en todas sus estructuras y ha favorecido una acelerada industrialización y mercantilización de la actividad, en donde ya no se distingue si su orientación general es el desarrollo del deporte o de un espectáculo orientado al entretenimiento masivo. Dado esto, al observar el desarrollo del fútbol profesional, como actividad social y económica, podemos notar que hay una tensión importante en cuanto a su repertorio valórico y simbólico, y que parece indicar una cierta desnaturalización de esta actividad tal como ella se había constituido desde sus orígenes, aquellos tiempos en donde era un deporte exclusivamente de “caballeros”, curiosamente en el siglo XXI el fútbol ha dado un paso más en su evolución global concediendo un gran espacio mediático al antes ignorado y poco atendido al fútbol femenino, cuestión impensada en los orígenes de este deporte a fines del siglo XIX<sup>25</sup>.

El sociólogo Anthony Giddens<sup>26</sup> a propósito de este giro de racionalidad tan propio de la modernidad y el orden capitalista sostiene que: “La experiencia mediada de la modernidad se caracteriza por un segundo rasgo importante: la intromisión de los sucesos distantes en la conciencia cotidiana, organizada, en parte, fundamentalmente en función de la noción que se tenga de ellos” (Giddens, 1995). El sociólogo británico establece que la realidad de lo cotidiano, como puede ser el fútbol profesional, se instala como construcciones sociales mediatizadas que en el marco del orden neoliberal tienden a fragmentarse. En efecto, este orden tiende a establecer una “colonización” por ejemplo en la relación entre lo económico

---

<sup>25</sup> La apelación a los valores que el deporte representa es siempre un antecedente que discursivamente logra oscurecer algunos de los vicios de la gestión del deporte, como si fuera un espacio alejado de la realidad social en general.

<sup>26</sup> Vale acotar como dato que la tesis de grado de Anthony Giddens fuese justamente acerca del deporte, tema sobre el cual no volvería a escribir o hacer investigación de manera más regular o al menos formal.

y lo social, en donde lo social es ordenado en función de un orden mercantil, es decir se impone esta lógica por sobre lo social.

Dado esto, en ciertos espacios como el futbol profesional, se produce un vaciamiento de sus representaciones simbólicas más sociales, una “despolitización forzosa”<sup>27</sup> de la actividad y a la vez una reconstrucción de su representación que tienden a “higienizar” de todos aquellos elementos que sean distintos a una agencia económica basada en la generación de beneficios como un espectáculo. No es intención de este estudio abordar esta problemática en particular, pero si es importante para entender la acción de los dirigentes y dueños de los clubes de futbol profesional, ya que son ellos los que parecen canalizar este proceso de transformación institucional y socio cultural de la actividad, dotándola así de un carácter global que implica que el futbol es una mercancía de la industria del entretenimiento.

Las lógicas del capitalismo han modelado implacablemente al futbol profesional desde fines de la década de los 70, momento en el que bajo la presidencia de Joao Havelange y con el apoyo de diferentes transnacionales, la FIFA abre un mercado global del futbol. A medida que han pasado las décadas, el fútbol es cada vez más una actividad realizada por profesionales, Carrión (2017) cree que la industria del fútbol profesional y el mercado de los futbolistas profesionales expresa con la mayor radicalidad posibles las lógicas de una económica basada en corporaciones trasnacionales, en la importancia de los temas financieros y en la construcción de una audiencia global. Esta condición implica la aceptación de una regla inherente al capitalismo neoliberal como es la obtención de beneficios económicos a través de una plataforma organizacional en donde la ganancia esté disociada de una dimensión valórica, evitando el condicionamiento y/o posicionamiento político o normativo de actores, especialmente las hinchadas, con ello la participación se ve

---

<sup>27</sup> Entendiendo a la Política como parte de un esquema de relaciones humanas cuya principal característica es la posibilidad de una discusión que busca principalmente acuerdos y también aprendizajes colectivos.

delimitada y con ello las posibilidades de incidir desde en la estructura decisional de los clubes, disminuida<sup>28</sup>.

El fútbol profesional produce y participa activamente en la sociedad del espectáculo, generando ganancias comerciales y simbólicas la cual es subjetiva y compleja. Dado esto, el fútbol es un fenómeno en el cual subyacen racionalidades específicas que definen una normalización de patrones y condiciones que producen dinámicas sociales, mercantiles y culturales. En este contexto se producen la convergencia entre las emociones y el dinero del fútbol. Siguiendo a Hirschmann (1977) se puede decir que en el futbol hay un proceso de valorización de la actividad como una actividad económica moderna. En este proceso Gay de Liebana (2016) identifica que la conversión del futbol como un espectáculo implica alejar o atemperar las pasiones en el fútbol, lo que aparentemente es algo fundamental para la buena economía de los clubes. Si bien el fútbol es una actividad donde se exageran las pasiones, las decisiones más relevantes presentan grados significativos de racionalidad que suponen lógicas de inversión y administración de los clubes, en donde adquieren relevancia los dueños y dirigentes. Estos actores parecen expresar un “ethos” específico que definen la conductas en la gestión de los clubes. El futbol profesional es una actividad que incorpora una serie de subjetividades que tensionan su relación con la ética deportiva, especialmente aquel set de valores que le asocian con normas de conducta que producen el juego limpio y el cuidado de los cuerpos. La industrialización y financiación del futbol profesional convive con esta tensión que supone la existencia de racionalidades que pueden estar adscritas a una estricta maximización de beneficios o bien a valores que serían aquellos relacionados a la ética deportiva.

---

<sup>28</sup> En Brasil, la ley 10.671 de 2003, conocida como El Estatuto del Torcedor, da buena cuenta de un reconocimiento implícito del hincha como parte de un colectivo de carácter ciudadano, a la vez que como sujeto de derechos comerciales en su calidad de cliente de un espectáculo.

La relación entre política y deporte también se tensiona con la industrialización del fútbol a través del “uso con fines políticos del deporte” que refiere a la alineación de las masas vía espectáculos masivos que permiten conseguir adherencias. Sin embargo, la actividad produce subjetividades que pueden derivar en resistencias. Elias y Dunning (1992) señalan que las prácticas deportivas son determinantes para la construcción de subjetividades y por ello es una actividad apetecida por la industria cultural que tiende a mercantilizarlas. El fútbol profesional produce un tipo de acción social con arreglo de valores en la medida en que sus intereses son económicos, valóricos y sociales. Hay un interés de trascendencia política que tiene como objetivo el construir un sujeto social específico que sea saludable, honorable y leal.

La globalización parece desafiar esta forma de la acción social o bien general mayor complejidad en la construcción de las mismas. González Calleja (2004), en su estudio acerca de uno de los clubes más importantes del mundo, el español Real Madrid FC indica que hay “fuerzas políticas y sociales” que buscan controlar el deporte e influir en la sociedad desde dicha posición. En su estudio el autor señala que el deporte es parte de un constructo moderno y hoy enlaza de una manera específica con los postulados de la globalización y el neoliberalismo. En efecto, de esta relación se desprende que el deporte aparece como un espacio secular, en donde se ofrecen oportunidades y hay crecientes rasgos de una sociedad industrial avanzada” (González Calleja, 2004). En esta misma línea, y siguiendo a David Harvey (2007), la actual organización del fútbol profesional sería un ejemplo del impacto de prácticas político-económicas que reafirma el bienestar humano como consecuencia de un marco institucional caracterizado por derechos de propiedad privada, mercados libres y libertad de comercio.

En este contexto la Federación Internacional de Fútbol Asociado (FIFA) organismo creado en 1904, desarrolla, esto desde 1974 bajo la presidencia de Joao Havelange, la creciente mercantilización y globalización de la actividad. Esta institución ha cumplido el mismo rol del FMI o el banco mundial en cuanto a promover una tecnocracia e ideología para

transformar la gestión del fútbol profesional. Para Carrión (2006) esto representa la transformación del fútbol en un espectáculo mercantil planetario. La televisación y el uso masivo de las imágenes del fútbol profesional sido una de la mejores formas para darle el carácter global a esta actividad y así constituir esta industria en una fenómeno transnacional. El espectáculo masivo se impregna de una *masividad mediática* afirmada en la obligación de transformar las viejas estructuras asociativas en empresas modernas, capaces de gestionar sus capitales (simbólicos y concretos) en escenarios complejos, globales y altamente competitivos mercantilmente.

Estas transformaciones generan un cambio en la relación entre el fútbol profesional y quienes participan en dicha actividad. Hay una transformación completa de los elementos simbólicos, identitarios y con arraigo territorial. Los medios de comunicación global son el principal vehículo a través del cual se divulga el espectáculo/mercancía del fútbol profesional. La globalización del interés por los distintos clásicos que ocurren en la ligas del mundo es un ejemplo de esta condiciones. Más allá de las diferencias étnicas económicas culturales y territoriales hay cientos de seguidos en distintos países del mundo que adhieren a los clubes que disputan estos partidos.

Las adherencias en el fútbol sufren un proceso de des-territorialización que se asocia a un régimen de mercancía global que produce un hipermercado en donde el Barcelona FC tiene hinchas asiáticos, africanos, europeos y sudamericanos quienes están motivados por las campañas deportivas del cuadro catalán y sus figuras como Leo Messi o Lucho Suarez. En este contexto la fidelización de las hinchadas es un proceso global y supone estrategias de marketing extendidas.

La industria fútbol profesional tiene como objetivo rentabilizar la intangible pasión del hincha que se traduce en millones de espectadores, una audiencia global conectada mediante redes sociales y medios de comunicación. El escritor Julián Marías señala que tal

intangibles permite la “recuperación semanal de la infancia” o el experimentar “un espacio de incertidumbres que suele ser mucho más agresivo que los cambios en las bolsa de comercio”. Al mismo tiempo es una actividad que bien entiende la moral social y la búsqueda del éxito deportivo aspectos que además son trasladados hacia otros planos de la vida, sea el trabajo o el desarrollo personal. El fútbol profesional produce la experiencia de la pasión y genera una serie de elementos que explican las relaciones que se producen en una cancha de fútbol que se proyecta hacia la vida en general como principios que permiten desarrollar la búsqueda de la felicidad, el enfrentar la adversidad o el definir los proyectos generales de vida. Rentabilizar los sentimientos de los hinchas es una tarea dura. Kuper (2001) sostiene que este fenómeno es complejo dado que el fútbol profesional debe proferir fidelidades en los hinchas quienes tienen estados de ánimo inestables que cambian de acuerdo a los resultados deportivos, la calidad de las estrellas deportivas y la forma en que se comercialización los derechos de imagen.

Lo lógico es que en campañas exitosas los hinchas acompañen de manera casi automática a sus equipos, a nivel local y global, la victoria puede asegurar adherencia y capacidad de mercantilización, pero la derrota o más bien la ausencia de éxitos ¿puede provocar los mismos efectos? Es decir, en un contexto de alta influencia del mercado la forma en que se estabiliza la percepción del triunfo y la derrota en los hinchas incide también en la capacidad y los recursos que se invierten en la industria para generar adhesiones. El fútbol, representa esa “vuelta semanal a la niñez”, volvemos a ese mundo y ese lugar que consideramos inmaculado y en donde convergen la identidad, la adherencia, la pasión y los nacionalismos; el lugar donde el sujeto conecta lo intangible con lo real. En esta relación emergen la fidelización global de las hinchadas y las resistencias territoriales y culturales a nivel local, experiencias que indican que esta actividad produce sujetos y espacios específicos, unos ya completamente desterritorializados y otros que demandan sus reconocimientos específicos.



En esta dirección, el ex presidente de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional de Chile (en adelante ANFP), Harold Mayne Nichols, ha sostenido que las barras en su componente organizado como las conocidas “barras bravas” no tienen razón de ser y que deben ser desterradas para siempre. Al mismo tiempo mencionó que el apoyo tiene que ser espontáneo y no debe haber una organización<sup>29</sup>, esta expresión del dirigente quien fuera mandamás de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, indica dos temas relevantes; por una parte, esta declaración revela que los dirigentes actuales en su mayoría, adoptan un vínculo directo entre negocios, espectáculo y fútbol, mientras que por otra parte, la perspectiva del dirigente indica la negación de un tipo de racionalidad asociativa en el fútbol (“Barra bravas”) y la adopción de un modelo mercancía-cliente-ganancia. En resumen es la emergencia de un discurso que supone la experiencia del fútbol de manera individual y desintegrada de sus estructuras colectivas como son las barras, para lo cual emergen equivalencia funcionales a partir de los símbolos de las hinchadas globales o de aquella que resultan adheridas a los clubes a través de sus abonos<sup>30</sup>.

## **Identidades y Resistencias en el fútbol profesional global.**

Nos interesa finalmente y de manera breve indagar en algunos aspectos de la identidad a propósito de esta deriva neoliberal en el terreno del fútbol; lugar con un tiempo señalado y auto acotado, esfera de la distensión y del desfogue de las pasiones; escenario también de síntesis de cambios y permanencias de algunas formas de adherencia social e identidad. El fútbol profesional es visto por distintos grupos sociales pero todos lo viven de una manera distinta. La lógica mercantil permitió que la clase media, con mayor poder adquisitivo, viva

---

<sup>29</sup> El Mostrador, 8 de Diciembre de 2015. “Mayne-Nicholls critica al Plan Estadio Seguro y dice que las barras no tienen razón de ser”. [Consultado en Abril de 2018].

<sup>30</sup> El tema es hoy relevante pues al menos sus resultados discursivos han derivado en la discusión acerca del concepto “Fiesta” del fútbol para ingresar al concepto “Industria/Espectáculo”, motivando con ello la adopción de nuevos regímenes por ejemplo en la gestión de la Seguridad dentro de las canchas.

muy entusiastamente la experiencia del futbol espectáculo<sup>31</sup>. Este parece ser el público ideal del futbol global e implica una forma de consumo del mismo totalmente distinta.

Esta vinculación es cada vez más compleja, pues para incorporar como protagonista a la clase media la industria del futbol crea un “insumo” que si bien no es novedoso para el mercado, si irrumpe con fuerza, el llamado “abono” (que es una entrada liberada para los partidos de local de cada equipo), asegurando con ello una audiencia permanente, elegida vía una transacción de mercado que termina desnaturalizando la antigua vocación de espontaneidad de la adhesión del hincha transformándola en una obligación más (de carácter mercantil) que es parte del resto de estas obligaciones que la clase media tiene.

Un abono, es per se un dispositivo que funciona independiente de los resultados del club que lo ofrece, además es un dispositivo de control que asegura que los asistentes sean previamente conocidos, por tanto aptos de ser catalogados comercialmente en cuanto a sus gustos, y por cierto funciona como mecanismo de autorregulación en lo referido a expresiones violentas dentro de los estadios de futbol. En otras palabras, el Mercado provee con sus particulares mecanismos las soluciones a los problemas que el futbol arrastra desde hace décadas.

Esta verdadera fragmentación de la idea del sujeto y de su margen de acción ha penetrado a la cultura mundial a través de las lógicas neoliberales, en este escenario los sujetos son vistos, dadas sus diferentes estatus de clase, como carentes de sentidos proyectivos en lo colectivo, una representación típica de la clase media actual, un individuo, un sujeto sin el apoyo de un colectivo, de un sentido más elaborado de un “nosotros”. Esto incluye que la

---

<sup>31</sup> La referencia es a los orígenes del futbol, que si bien nació desde una posición de clase bastante marcada, fue rápidamente reapropiado por las clases más populares como parte de estrategias de asociación de diversa índole, desde los vínculos de trabajo, gremial, confesional, u otros que se expresaron a través de la constitución de clubes de carácter sociales y deportivos.

variable cultural predominante acerca de la idea del éxito sea más bien vista como una “obligación” y no como una eventualidad, *ergo* desde allí que el traspaso del pago y la recompensa monetaria por obtener éxito sea un elemento tan poco discutido por la sociedad, pues se lo naturaliza.

Esta descripción es el resultado propio de la incorporación (bajo estas variables y lógicas) de la clase media empoderada económicamente de la actualidad al mundo de las audiencias del futbol, lo que ha hecho del espacio simbólico del futbol un “lugar” en el cual establecer un nicho de representaciones e imaginarios que acerca de sí mismos ha creado ad hoc esta clase media.

Esta situación si bien generalizada en Europa y creciente en América Latina, ha dado lugar a diversas formas de “resistencias”, por ejemplo la del club alemán Sankt Pauli FC de Hamburgo,<sup>32</sup> club actualmente en segunda división que tiene su principal activo en que se presenta a sí mismo como un club trasgresor, libertario de izquierda antirracista, antifascista y ajeno de las lógicas mercantiles del moderno mundo capitalista: una verdadera apelación a los componentes populares y sociales del futbol con la pretensión de expresar la (a estas alturas) casi extinta vocación amateur. El Sankt Pauli en Alemania siendo una experiencia muy acotada, fomenta estos valores a través de ejercicios de ciudadanización de sus hinchas y seguidores, en donde el deporte se relaciona con el colectivo en un nivel socio comunitario más allá de la cancha pretendiendo producir un posicionamiento de clase, político y social. En esto el soporte de una gestión y administración del club potente en lo mediático se hace presente, acción que genera fidelidad en sus hinchas.

---

<sup>32</sup> Respecto de este club en particular, existe numerosa bibliografía y reportajes, además de sitios web conmemorativos o en abierto homenaje. Recomendamos particularmente el trabajo de Carles Viñas y Natxo Parra “St. Pauli Otro Futbol es posible”, Ediciones del Capitán Swing, Madrid, 2017.

## Conclusiones

¿Cómo evitar que estas experiencias como la antes señalada sean traspasadas y apropiadas por la segmentación que impone la presencia del mercado, termine monopolizando la estructura de racionalidad decisional de un club? Como está hoy organizado, el futbol profesional está mediado por una operación de mercado en la cual, quien acude a la cancha, participa de un espectáculo, es por ello que cualquier supuesto en este último sentido debe atender diversos aspectos, ya que ni los hinchas aceptan de modo natural que el futbol sea solamente una mercancía, ni a su vez el Mercado acepta que el futbol provea formas específicas de interacción que sobrepasen las lógicas del intercambio mercantil.

La lógica mercantil amplifica el poder de decidir de manera individual. Si bien el hincha japonés está imposibilitado de asistir todas las semanas al Estadio Nou Camp en Barcelona, el mercado le hará disponer de una “prótesis” para contener sus ansias a través de las transmisiones televisivas y de producción de sentido comprando camisetas, bufandas, abonándose a un canal de deportes. Los más famosos y mediáticos clubes de futbol a nivel mundial han sido “capturados” por los recursos (que para patrocinar y hacerse parte del futbol) han puesto sobre la mesa muchos inversionistas, financistas y acaudalados hombres de potencias petroleras del medio oriente, empresarios rusos y chinos que representan a grandes transnacionales, entre otros para administrar y/o adquirir los bienes de los clubes (jugadores, estadios, patrimonio de otros bienes inmuebles, etc.), y aún más, apoderarse también del capital simbólico y cultural que los clubes ofrecen.

Y es que en esta “aldea global”, el Estado pasa inadvertido o se limita a regular solo algunas interacciones como por ejemplo: 1) el flujo de capitales, 2) el control de ciudadanías, 3) los contratos de trabajo 4) el financiamiento indirecto 5) el apoyo a selecciones nacionales 6) el uso mediático 7) control policial, este último por cierto haciéndose parte de políticas en torno al control y vigilancia de espacios y cuerpos lógicas que se traslada al futbol de manera ostensible. En las restantes interacciones por ejemplo el control de ciudadanía, Europa ha dado pasos relevantes en términos políticos, el Acuerdo de Schengen tratado mediante el cual se permite la libre circulación de personas en

fronteras interiores ha colaborado junto a la ley Bosman a regular las relaciones laborales de los jugadores de futbol en el espacio europeo, lo que resta importancia en la actualidad al tema del control de circulación internacional de personas en Europa, estableciendo la centralidad en las regulaciones referidas a los contratos de trabajo por ejemplo.

El Estado, ha asegurado mediante sus regulaciones que el futbol en términos globales tenga la atención normativa que merece en tanto resguarda el funcionamiento de la industria y le proporciona la necesaria plataforma de legitimidad que la actividad de manera global requiere. Esto no es menor pues volviendo con el tema de la incorporación masiva de las clases medias a las audiencias del futbol, y no siendo el futbol un deporte que sea presenciado de manera exclusiva por una clase social, todas las regulaciones y directrices que los Estados nacionales avalan para la industria del futbol son expresión de una lógica de mercado en la que las clases medias ya están habituadas a interaccionar, por tanto asimilan de modo corriente cuando no entusiasta, estos cambios.

## **Capitulo IV: Marco Metodológico**

## **Tipo de Estudio**

Esta investigación se desarrolla bajo el enfoque cualitativo y comprensivo desde lo fenomenológico. Esto para darle realce a los aspectos de subjetividad que contienen las maneras de entender un rol organizacional, así como los aspectos de intersubjetividad mediante los cuales se establecen los contenidos en torno a este rol que dado el cambio en el tipo de administración es proclive a la emergencia de relatos vinculados al orden sistémico de la sociedad.

Es importante señalar también que el enfoque cualitativo implica acercarse a los elementos socios históricos que han conformado a los sujetos en sus vidas y en sus trayectos profesionales, por tanto permite conocer los discursos desde una perspectiva en la que el contexto toma relevancia.

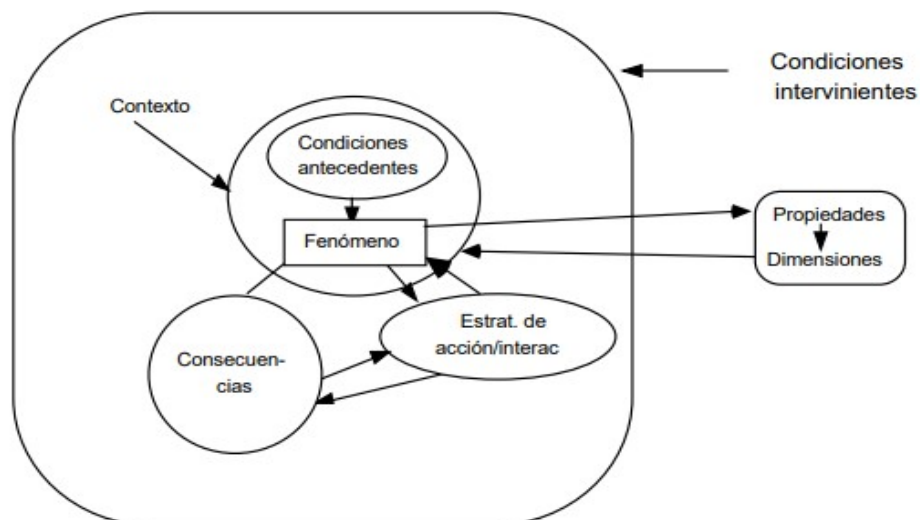
Así, es posible aproximarse a la dimensión subjetiva para lograr alcanzar una estructura de observación de un “otro” que sea eficaz en la obtención de la información que se requiere. En palabras de Manuel Canales en este paradigma el investigador: “...se mueve en el orden de los significados y sus reglas de significación: los códigos y los documentos, o significaciones” (Canales, 2006). De igual forma, y en la misma línea de análisis, resulta de toda lógica que acompañada de esta decisión metodológica, este estudio tenga un carácter descriptivo en el cual y siguiendo a Canales lo relevante es como acceder a: “...las claves de interpretación que están siendo activadas por las significaciones –acciones, palabras, documentos, textos-” (Canales, 2006).

Todas estas por cierto provienen de nuestro sujeto de estudio, para el caso son los dirigentes de clubes de fútbol de los cuales son sus discursos y las categorías y códigos que de ellos emerjan los que nos interesan. Esto es importante en tanto que la conducta humana,

lo que la gente dice y hace, es producto del modo en que define su mundo (Taylor y Bogdan, 1994)

Aprender este proceso de incorporación del mundo en los sujetos es parte significativa del enfoque cualitativo, así como la búsqueda de los significados, los códigos y los símbolos a través de los cuales es posible enlazar las acciones de los agentes estudiados y los marcos que condicionan su acción, en otras palabras, vincular los aspectos macro y micro de sus realidades. Lo normal en el estudio cualitativo es que los acercamientos con los sujetos de estudio, provean nuevas preguntas, o abran nuevas perspectivas de análisis, lo que obliga a que el investigador, vaya de manera paralela incorporando esta información a fin de poder levantar a su momento una correcta dirección en el análisis de los casos. Una expresión de este proceso, lo ofrece Marianne Krause (1995), quien en el esquema siguiente grafica el proceso de desarrollo de una investigación cualitativa en la que lo central del fenómeno estudiado, se relaciona con otras dinámicas subyacentes al fenómeno en sí. Este esquema expresa una característica relevante en la investigación cualitativa, que es establecer un diseño en el cual el análisis contextual sea lo más importante pues es este análisis el que le otorga la “identidad” al fenómeno, o sea podemos establecer como parte importante del problema de investigación, aquellas condiciones del entorno que son las que originan al problema, y que a veces no figuran como parte del área de estudios disciplinares, o bien que siendo parte de ella, se abordan con otro intereses y desarrollos.

Mariane Krause: La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos





Fuente: Krause (1995) “La Investigación Cualitativa: Un campo de posibilidades y desafíos

Finalmente es importante destacar como lo señala Manuel Canales (2006) que lo relevante del estudio cualitativo es la apertura que imprime al enfoque de lo investigado, esto para nuestra tesis es relevante pues intentamos comprender y aprehender cierto “ethos” de los dirigentes del fútbol profesional chileno, y como en el ejercicio de sus roles, toman sus decisiones.

### **Tipo de Diseño**

Hablar de diseño en el marco de una investigación cualitativa refiere al abordaje que se usa durante el proceso de investigación, este proceso, es por el carácter de la investigación, más flexible y abierto, dando espacio a que en el curso de lo que se investiga, en el proceso de producir información, sean las condiciones en que se desarrolla el fenómeno o el campo de interacciones que tejen los actores las que rijan el modus operandi, así todo diseño posible debe ajustarse a las condiciones en las que se interviene la realidad.

Cuando mencionamos el tipo de diseño dentro del ámbito cualitativo, lo que en realidad estamos expresando es lo que Valles (2000) llama las “decisiones de diseño”, aquello que le da el perfil a la investigación y que la caracteriza. En este contexto, para esta investigación la decisión del diseño fue usar el análisis del discurso como eje particular del estudio, entendiendo el “cómo” se usan estos discursos en el contexto estudiado, permitiendo desde el análisis y la descripción de los fenómenos posibilidad de interpretación, basado en un ejercicio comprensivo con los sujetos de estudio, apuntando a profundizar sus percepciones, para aumentar el flujo de información que es posible producir.

De lo anterior se sigue que los fenómenos definidos como los problemas a investigar, son los que finalmente conforman el interés en una investigación. A partir de esto, se consigna el uso de una metodología de carácter cualitativo en este diseño. En palabras de Ruiz Olabuenaga (2003) bien podrían resumirse las características del diseño cualitativo de la siguiente forma:

- a) el énfasis en estudiar los fenómenos sociales en el propio entorno natural en el que ocurren,
- b) la primacía de los aspectos subjetivos de la conducta humana sobre las características objetivas,
- c) la exploración del significado del actor,
- d) la predilección por la observación y la entrevista abierta (enfocada, en profundidad) como herramientas de exploración, y, finalmente,
- e) el uso del lenguaje simbólico (las «descripciones espesas» de Geertz) más bien que el de los signos numéricos (la estadística). (Ruiz Olabuenaga, 2003)

Estas consideraciones a nuestro juicio aplican para nuestro objeto de investigación que son los dirigentes del fútbol profesional chileno, pues es un tema con posibilidades analíticas múltiples, que como fenómeno a estudiar además proporciona diferentes variables y contextos. Así, el Análisis Discursivo (AD) es parte de la elección de diseño, para esta investigación, hemos optado por esta técnica de análisis en tanto esta nos presenta ventajas en el orden de lo cualitativo que podemos reseñar entendiendo que el AD proporciona elementos que podemos señalar así:

- La información manifiesta y las intenciones de los sujetos
- Los contenidos latentes e implícitos.
- Su relación con el contexto social de los sujetos (su posición social, su trayectoria, su pertenencia a determinados grupos) y el contexto social general

Para entrar en la lógica de la propuesta de esta investigación, es importante señalar que el discurso como es concebido en este trabajo tiene relación con el contexto social de un fenómeno y habla (a través de los sujetos) acerca de él, en palabras de Lupicinio Iñiguez: “...la palabra es una forma de acción, enfatizando así la dimensión interactiva de la comunicación verbal” (Iñiguez, 2003,86).

Si bien llegar a una definición de que representa un “discurso” es complejo dado que la polisemia del concepto no permite dar dogmas totales en ese aspecto, si es importante destacar que esta técnica de análisis es también un campo de estudio heterogéneo y diverso en el cual convergen múltiples intereses, por tanto y en palabras de Sebastián Sagayo (2014): “...es común recurrir al AD como técnica de análisis por dos razones: a) porque *lo pide* el objeto de estudio, es decir, porque es el modo más adecuado para su análisis o b) porque decidimos realizar un trabajo de análisis del discurso y, entonces, partimos de la elección de la técnica de análisis...” y, luego, escogemos un tema que se ajuste a las posibilidades que esta técnica nos abre.

La primera razón es estrictamente metodológica, en tanto se desprende de los requerimientos propios de un proceso de investigación en curso. La segunda razón está relacionada más globalmente con la práctica de investigación en general, como un modo de desarrollar y ejercitar una “experticia teórico-metodológica particular.” (Sagayo, 2014, p.4). Nos habla Sagayo de la transversalidad del uso de esta técnica, que se puede entender también como un enfoque con bastante consistencia en varias dimensiones de análisis, y por ende en sus resultados.

En el siguiente esquema de Emilce Moreno, (2016), se expresan cuáles son las dimensiones en las cuales se distribuyen los ejes analíticos a través de un carácter tridimensional del análisis de discurso, que funciona como un espacio metodológico y también teórico, dentro del ámbito de la práctica social que emergen de los discursos.

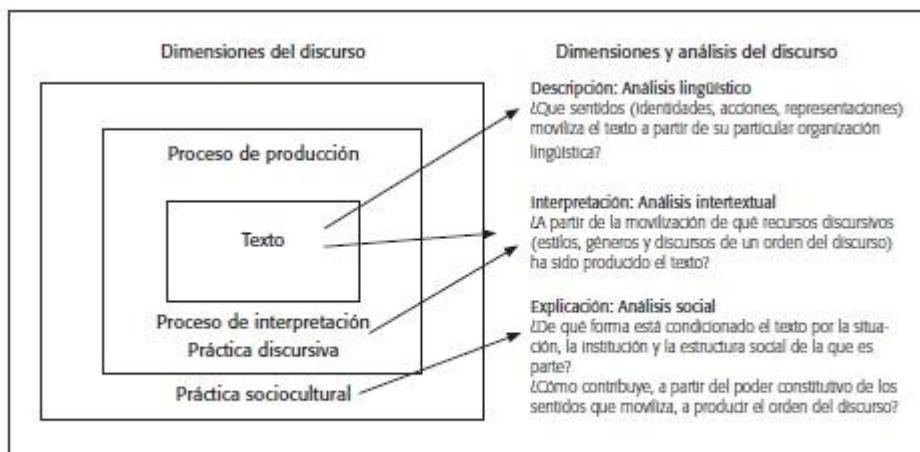


Figura 1. Modelo tridimensional. Fuente: Fairclough, 1989.

Si bien el origen de esta técnica se vincula más a elementos lingüísticos, pasando por tradiciones lo conversacional, lo crítico del discurso, lo interaccional en sociolingüística, entre otras, nuestra investigación en términos de diseño asume dos condiciones que develan sus objetivos, la primera, que los discursos son representaciones de la realidad, y la segunda, que esa realidad es construida desde elementos simbólicos y culturales, y transmitida, comunicada y codificada a través de los discursos acerca de los fenómenos estudiados.

Partimos desde la base que la sociedad produce elementos representacionales parafraseando a Moscovici, estas representaciones son conocimiento práctico, que se elabora en sociedad y que da sentidos a la interpretación de hechos. En nuestra investigación es crucial entender qué tipo de representaciones discursivas realizan los dirigentes del fútbol acerca de un fenómeno como es el cambio en las normativas de administración en los clubes deportivos, máxime si ese cambio implica una oposición a lo que en la práctica se ha levantado como parte de las representaciones posibles del esquema del sistema de administración del fútbol a la fecha. La tensión que ello implica supondría que los discursos que los dirigentes emiten acerca de este fenómeno, sean fiel representación entonces de las formas de validar (o no) esta nuevo escenario organizacional.

Como sostiene Martinic (2006): “Las representaciones constituyen ideas que tienen una lógica y lenguaje propio que ordenan cognitivamente y afectivamente realidades muy cercanas a la experiencia de los sujetos. Tienen tres componentes o dimensiones centrales. En primer lugar, un contenido informacional que da cuenta de las distinciones cognitivas, de los conceptos y términos que contienen las representaciones para interpretar y dar sentido a la dimensión de la realidad en cuestión. En segundo lugar, un orden interno que da un particular sentido a las relaciones que tienen estas categorías. Esta es la estructura de la representación. Por último, y en tercer lugar, las representaciones tienen una dimensión ética-normativa que califica como válido, deseable o legítimo las distinciones y relaciones que la componen. Los sujetos participan de tradiciones y sistemas de ideas y, por ello, valorizarán como positivo o bueno lo que enuncian a través de sus discursos y prácticas.” (Martinic en Canales, 2006).

Ahora bien, es relevante en nuestro estudio acentuar el tercer elemento enunciado por Martinic, cuyo efecto para nuestros intereses es develar como dentro de una lógica normativa específica, (un modelo organizacional) los dirigentes valorarán o no, al sistema de acciones, principios e ideas en que se desenvuelven y desde allí comprender también como evalúan su propio desempeño través de una estructura discursiva con coherencia al contexto.<sup>33</sup>

De igual modo, desde esta óptica todo discurso es susceptible de poder expresar la realidad en la sociedad, pues comprende el discurso elementos que resumen interacciones que si bien son siempre dialógicas, expresan el contenido del orden social, y sus principios de clasificación que son los que los sujetos finalmente expresan, lo que se ha llamado en

---

<sup>33</sup> Sobra señalar que esta valoración le es propia al sujeto y sus sistema de representaciones y no tiene que ver con lo que el investigador considera correcto o no, esto a propósito de que una cosa es como se valida desde el propio sistema un fenómeno y otro es como el entorno refiere esas validaciones. Cuestión que en el caso del futbol nos podría abrir la puerta a revisar estas mismas representaciones en los propios jugadores y su condición contractual como variable de análisis, o bien los hinchas como colectivos organizados, y como resienten el cambio en las reglas de organización institucional en el futbol, etc.

Ciencias Sociales el giro Discursivo, que según Pedro Santander debe entenderse del siguiente modo: “Podríamos decir que con el giro discursivo se pasa de un paradigma que ponía las ideas y la introspección racional en el centro de la observación certera del mundo, a otro que prioriza la observación y el análisis de los discursos. Esto implica un cambio epistémico radical en la mirada científica. Como bien lo aclara Ibáñez (2003), la dicotomía mente/mundo es reemplazada por la dualidad discurso/mundo. En esta visión, el lenguaje no se considera solamente un vehículo para expresar y reflejar nuestras ideas, sino un factor que participa y tiene injerencia en la constitución de la realidad social” (Santander, 2011).

Esta interpretación conocida como la concepción activa del lenguaje, permite que asumamos al discurso como una forma de acción en lo social, haciendo énfasis en que lo social bajo esta perspectiva como un objeto de observación, no puede ser separado de manera alguna de los discursos que la sociedad respecto de algún fenómeno produce. Esto es de mayor importancia, pues se considera que el discurso y sus formas de representación, son en propiedad material empírico que refuerza la idea de que el conocimiento de la sociedad puede ser entendido también a través de los enunciados que la expresan, hay entonces una función del discurso desde la cual se puede observar que este es también no solo un generador de interpretaciones o referencias sino que también de creación de saberes acerca de un fenómeno.

## **Universo y Muestra**

El universo de la investigación, se corresponde a los actuales dirigentes o ex dirigentes del fútbol profesional chileno. De este universo, la muestra se compone de dirigentes y ex dirigentes profesionales en las regiones Metropolitana, Valparaíso, del Maule y del Bio Bio. El mecanismo de la selección muestral corresponde al “Bola de Nieve” y saturación, trabajo que incluyó por una parte una gama de contactos derivados de los propios entrevistados y por otro el antecedente de contar con dirigentes (en lo profesional) que

pudieran dar cuenta de los modelos asociativos y de Sociedades anónimas deportivas en las mismas instituciones. El proceso de producción de información comprendió realizar contactos con los clubes y/o personas para ver factibilidad y disponibilidad de realizar entrevistas y luego en casos afirmativos concurrir a los lugares donde se dispusieron los entrevistados para realizar estas entrevistas. Es importante señalar que los criterios de selección de la muestra no difieren a lo que normalmente se utiliza en la dimensión de lo cualitativo, para nuestro caso, a saber hay cuatro elementos importantes:

- a) **La Temporalidad**, este indicador tiene relevancia en la medida que nos ofrece perspectivas de cuando y como se encuentre el fenómeno a través del tiempo, en el caso del fútbol, la tradición histórica de continuidad es amplia y trascendente, por tanto los cambios en este sentido, afectarán lo que se dice, y también como se dice teniendo en cuenta el transcurrir histórico al que el fenómeno se acerque.
- b) **Los Sujetos**, la sociedad se compone de sujetos cuya principal características es que no son necesariamente homogéneos, por tanto ser representados es una pretensión demasiado exagerada a la luz de un estudio cualitativo, la elaboración de categorías distintivas en este sentido representa el paso más importante para definir no solo cuantos, sino cuales y quienes participan del estudio.
- a) **El Lugar y el Contexto**, que son elementos que dinamizan las conductas y representaciones acerca de la realidad, además proporcionan el marco de interacciones posibles en toda dimensión, desde lo normativo a lo cultural, todo contexto es siempre una construcción social, cuyos elementos determinantes son los que finalmente se levantan como discursivas particulares.
- a) **La Organización**, que es el espacio simbólico en el que se producen discursivas de las personas en atención a que estas no necesariamente obedecen a un principio único de legitimidad, por el contrario, los producen ad hoc, y con ello, comparten en su dimensión interna estos principios con sus miembros.

Finalmente presentar a los dirigentes entrevistados, ordenados según club de pertenencia y cargo que ostentan u ostentaron a la fecha de la entrevista.

| <b>NOMBRE</b>          | <b>CLUB</b>   | <b>CARGO</b>  |
|------------------------|---|---|
| Rene Orozco            | U de Chile, Corfuch, Santiago   | Presidente  |
| Sabino Aguad           | U de Chile, Concesionaria Azul Azul, Santiago.<br>Colo Colo, Concesionaria Blanco y Negro, Santiago.<br>Club Deportivo Palestino Sociedad Anónima | Director/Gerente                                      |
| Patricio Scaff         | U de Chile, Club Deportivo, Santiago  | Director Corporación y Club Universitario de Deportes |
| German Mayo            | Club Deportivo Universidad Católica, Santiago   | Director de Fundación                                 |
| Fernando Monsalve      | Colo Colo, Corporación, Club Social y Deportivo, Santiago   | Presidente  |
| Víctor Tornería        | Club Social, Deportes Concepción, Concepción  | Presidente  |
| Marco Álvarez          | Club de Deportes Linares, Linares   | Presidente  |
| Carolina Cabello       | Santiago Wanderers, Corporación, Valparaíso   | Directora   |
| Mario Oyer             | Santiago Wanderers, Corporación, Valparaíso   | Presidente  |
| Felipe San Martín      | Inmobiliaria Santiago Wanderers S. A., Valparaíso   | Gerente   |
| Ricardo Quilodrán      | Palestino S. A., Santiago.  | Gerente   |
| Francisco Manzo        | San Luis Club Deportivo, Quillota.  | Director  |
| Ariel Henríquez Fritzs | San Antonio Unido, San Antonio  | Presidente  |



## **Técnicas de Producción de la Información.**

En lo referido a la producción de información, la técnica que hemos asumido es la de Entrevista, entenderemos a esta técnica en primer término según lo propuesto por Fontana y Frey es decir aquella técnica que permite la recopilación de información detallada en vista de que la persona que informa comparte de manera oral aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su vida. Esta primera característica implica aquello que le es inherente a las entrevistas de tipo cualitativas, el contacto directo en pos de obtener información de manera fluida a través de una conversación

Rubin y Rubin citados por (Lucca y Berríos, 2003) en este sentido establecen las que ellos consideran las principales características que distinguen a la entrevista cualitativa de otras técnicas para levantar información:

- La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice.
- Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.
- Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que el entrevistado conoce y siente.

Lo cualitativo posee una orientación que se orienta a producir información para su comprensión en un contexto determinado, el cual puede ser reconstruido como un proceso en el marco en que la entrevista logre enunciar las narrativas de los sujetos que son finalmente las que expresan a la realidad tal y como la perciben los sujetos.

En nuestro estudio optamos por entrevistas en profundidad, con un de carácter semi estructurada con una pauta temática de preguntas y la posibilidad de extender el dialogo en la medida que la misma entrevista otorgue nuevos hallazgos o temáticas emergentes. Para Valles, (1997): "la variedad de formas y estilos de entrevista que caben bajo la etiqueta de entrevistas cualitativas o en profundidad tiene abiertas dos grandes avenidas, sea la vertiente de las formas estandarizadas estructuradas o la vertiente de los estilos no estandarizados." (Valles, 1997).

Respecto a la técnica en si misma este tipo de entrevista incluye los momentos que todo instrumento incorpora, su elaboración, su aplicación y su análisis, siendo el momento primero y el último los decisivos en cuanto a la obtención de información que dé cuenta de los objetivos trazados. En la entrevista semi estructurada la decisión de la información requerida es anterior a su aplicación por tanto implica establecer temas a través de un Guión de preguntas que sin embargo se elabora de forma abierta atendiendo matices que puedan aparecer en el relato y que puedan aportar y abundar en algún tema o que abran nuevas perspectivas de análisis.

Es por ello que es esencial la actitud que el investigador ofrezca dado que el guión puede ser reinterpretado o reformulado de manera flexible a efecto de atender de manera íntegra los relatos y los sentidos que ofrece el entrevistado. Entonces, la entrevista en si misma se estructura a partir de temáticas preestablecidas en las que se buscan respuestas que den comprensión del fenómeno y la emergencia de nuevas temáticas e interpretaciones a partir de lo conocido.

Para esta investigación se consideraron 13 entrevistas a dirigentes o ex dirigentes de futbol profesional, elegidos como ya se ha dicho a través de un nivel de saturación

predeterminado en concordancia con los objetivos e intereses de la investigación, cuya extensión en términos temporales fue desde fines de 2016 a 2020. La información que nos han proporcionado ha sido clasificada en diferentes dimensiones analíticas, las que se han establecido como parte de la configuración teórica de esta investigación y se adecuan a sus objetivos. En un marco general de análisis a desarrollar establecemos las siguientes dimensiones analíticas:

| <b>SUJETO</b>     | <b>DIMENSION</b> | <b>CATEGORIAS</b> |
|-------------------|------------------|-------------------|
| <b>DIRIGENTES</b> | ASOCIATIVISMO    | COLECTIVISMO      |
|                   |                  | COOPERATIVISMO    |
|                   |                  | VINCULO EMOCIONAL |
|                   | SOCIEDAD ANONIMA | INDIVIDUALISMO    |
|                   |                  | FUNCIONALISMO     |
|                   |                  | VINCULO SALARIAL  |

Cada categoría provee a su vez de contenido a resolver según lo que se obtenga en las entrevistas, aunque a priori existe una definición operativa a partir de cual se establece la pauta temática, la cual debe respetar el carácter de profunda de la entrevista. A manera de ejemplo en la dimensión Asociativa una de las características es Colectivismo, la cual puede ser definida (de forma hoc) con la pertenencia a un grupo de personas cuya características principal es la capacidad de asociarse en la acción en pos de objetivos específicos, a diferencia de la categoría Individualismo en la que se sobrepone el interés individual a la acción para alcanzar objetivos. Estas y otras definiciones se presentarán a modo más profundo en los resultados de investigación. Vale destacar en este sentido que la estrategia metodológica se define en torno a una oposición conceptual entre aquello que representa el modelo Asociativo y el de Sociedades Anónimas como modo de operación en

la acción, respecto de lo organizacional. En un modelo estableciendo objetivos comunes y con resultados asumidos por todos en diferentes formas y en otro con objetivos cuyos resultados si bien asumidos en distintas esferas por todos, son observables en el grado de implicación vía económica (por ejemplo) que cada cual de los actores involucrados posea. Es importante señalar que esta distribución analítica sirvió de plataforma para producir las categorías que se usaron para elaborar una pauta de entrevistas, asumiendo con ello que estas categorías proveen información que debe ser ordenada y clasificada.

En este orden de ideas, se siguió una pauta de entrevista que lograra articular preguntas en torno a contextos que son diferentes de manera interna y externa, es decir dirigentes de clubes que por sus características administran bajo diferentes lógicas la interna de sus organizaciones. Así y todo se equilibró los objetivos según las siguientes variables:

- a) **Naturaleza del Vínculo:** esta variable es preponderante en el carácter de la definición de los perfiles de los dirigentes. En este sentido es importante conocer si los dirigentes lo son como parte de una trayectoria dentro del club, si son empleados del club, si son ambas cosas, etc. Además de conocer si su sensibilidad futbolística como gusto o pasión está vinculada al club donde se desempeñan, la dimensión para este análisis es:
  - **Identidad:** Refiere a como se construyó el vínculo del dirigente con el club y si ese vínculo es de carácter afectivo o no, si es funcional, si hay identificación en la trayectoria de vida, etc.
- b) **Gestión de lo Organizacional:** Como estos dirigentes conciben la naturaleza de la gestión que llevan a cabo, desde un punto de vista funcional, o de roles, o puramente simbólico, etc. En esta variable se pretende establecer si existe mixtura en la acción, pragmatismo, convicción de valores, etc. para este concepto tenemos una dimensión de análisis:

- **Modelos y Logros Deportivos:** se pretende establecer si en la gestión existen a propósito de los cambios puntos de ruptura y/o continuidad, a la vez de como se gestionan en lo interno los modos de administración del club y si existe o no una tensión interna en ese sentido.
- c) **Observación del Modelo:** Como los dirigentes perciben el nuevo modelo de administración en el fútbol de Sociedades Anónimas Deportivas, además de sus evaluaciones en las maneras de operar que este modelo tiene y sus ventajas, desventajas, perjuicios y beneficios para la organización deportiva y la concepción del fútbol como un espectáculo. En este Concepto destacamos dos dimensiones:
- **Mercantilización:** Refiere a como se asume en los dirigentes el proceso progresivo de inclusión en el mercado respecto de sus propias labores en el club, eso implica si ha cambiado y en que esta labor, y si no ha cambiado, por qué.
  - **Profesionalización:** Que ha implicado el cambio hacia una profesionalización de los roles es lo que se busca en esta dimensión, y como esto ha afectado (o no) a las esencias respecto de las tradiciones de las organizaciones deportivas futbolísticas.
- d) **Perspectivas y Obstáculos del Modelo:** En este concepto se busca indagar en las proyecciones que los dirigentes ven en términos de problemas y oportunidades para sus organizaciones a partir del modelo de administración Sociedad Anónima Deportiva. Dentro de estos conceptos cabe a su vez una dimensión:
- **Gestión:** Aquí lo relevante es tener en consideración si la gestión de las que los entrevistados son parte de una proyección que implique ver el horizonte del papel del rol del fútbol en la sociedad actual, o si por el contrario hay una morada pesimista acerca de los nuevos modos de gestión en los clubes deportivos.

Visto en términos esquemáticos estos conceptos y dimensiones, contienen las siguientes características:

| CONCEPTO | DIMENSION | INDICADORES |
|----------|-----------|-------------|
|----------|-----------|-------------|

| VINCULO                 | IDENTIDAD                   | Afecto                   |
|-------------------------|-----------------------------|--------------------------|
|                         |                             | Tipo de Vinculo          |
|                         |                             | Identificación           |
| GESTIÓN ORGANIZACIONAL  | MODELOS Y LOGROS DEPORTIVOS | Pertenencia              |
|                         |                             | Asociatividad/Valores    |
|                         |                             | Mercado/Imagen           |
|                         |                             | Réditos Económicos       |
| OBSERVACIÓN DEL MODELO  | MERCANTILIZACIÓN            | Futbol y Espectáculo     |
|                         | PROFESIONALIZACIÓN          | Esencias y Simbolismos   |
| PERSPECTIVAS DEL MODELO | GESTIÓN                     | Éxito y Derrota          |
|                         |                             | Globalización del futbol |

Finalmente es importante señalar que para las entrevistas se elaboró una condición de resguardo ética propuesta para los entrevistados. En ella se propuso a todos los entrevistados y entrevistadas resguardar el anonimato de sus relatos, no obstante ninguno de ellos tuvo problemas en que sus nombres de pila y apellido fueren utilizados en este trabajo, muy por el contrario para todos fue una forma de proyectar y hablar de sus experiencias a fin de que ellas sean conocidas, analizadas y compartidas por medio de este estudio.

Otro elemento de resguardo fue dar a conocer en contactos previos las temáticas que se pretendía abordar para el dialogo, nuevamente no hubo oposición ni resquemor ante la propuesta. Y como elemento de confianza mutua entre investigador y entrevistado, quedo expresado en las entrevistas que este trabajo a petición de los entrevistados estará disponible en copia versión digital una vez resuelta su defensa.

## **Capítulo 5: Análisis y Hallazgos**

**“In a Soccer club, there is a holy trinity: the players, the coach and the fans. Directors do not enter. They are just there to sign the checks” Bill Shankly.**

En este capítulo analizaremos los relatos de los dirigentes obtenidos en las entrevistas realizadas. Para ello separaremos en cuatro dimensiones de análisis estos relatos, las cuatro dimensiones que han sido ya descritas en el capítulo anterior, son: Vínculo, Gestión Organizacional, Observación del Modelo y Perspectivas y Obstáculos del Modelo, en este análisis nos viene bien recordar lo que Miguel Valles (2000) sostiene, respecto del análisis que es que:

“el análisis ya comienza con el diseño de la investigación, o sea con la formulación del problema, la selección de los casos, contextos, fechas y la selección de una estrategia metodológica” (Valles, 2000,).

En este contexto, el proceso de análisis viene demarcado por esta estrategia pero también por elementos que aparecen de modo emergente, en esta investigación por ejemplo una breve mirada desde el fútbol amateur que solo a modo de una muy breve descripción se expresa como una muestra muy pequeña de un “espacio” de interacciones que en Chile mueve millones de personas a la semana. En ese sentido los pasos para realizar este análisis fueron los siguientes: Elaboración de pauta temática de Entrevistas, Realización de Entrevistas y Transcripción, Elaboración de pauta de análisis ad hoc, Orden y Codificación (manual).

En síntesis analizaremos ahora los conceptos propuestos desde sus dimensiones, tratando de verificar en ellas la presencia de las variables propuestas por el orden de análisis de información, se desprende ello que los relatos son analizados como discursos, descritos así, no como una interpretación extensiva, sino que intensiva.

## **El Vínculo**

El vínculo es parte fundamental de toda adherencia a una organización, en el referido al deporte y al fútbol específicamente los vínculos son en su mayoría originados por un carácter que podríamos llamar “emocional”, esto quiere decir que lo primero que se desarrolla en un “hincha” por ejemplo, es la posibilidad de elegir un vínculo por el solo



gusto, pero los hinchas no tienen siempre por destino ser dirigentes de sus clubes ni estos necesariamente deben ser hinchas “apasionados” de los clubes, es cierto que en ambos casos, pueden llegar a serlo, no obstante no representa la regularidad que uno conoce a nivel general en la actualidad, paradójicamente este estudio incluye casos como estos, en los que los trayectos de un hincha o de un dirigente de otras ramas del mismo club tienen que tomar responsabilidades en diferentes contextos críticos de sus clubes o asumir responsabilidades como parte de su trayectoria dentro de la organización.

El primer acercamiento a los resultados es a partir de la entrevista a Don German Mayo, Dirigente del Club Deportivo de la Universidad Católica de Chile desde 1942, hasta 1986, pasando por cargos en las ramas de automovilismo (por más de 25 años) y del fútbol, Mayo nos habla de su incorporación al club “trasladado” desde otra rama por su reconocida afición por el fútbol:

*“...los dirigentes del club deportivo de la Católica eran nombrados por los hinchas y los universitarios, llegamos a ser el club más grande porque teníamos 24 ramas deportivas...en el año 77 o 76 y me nombran director del directorio central del club y con la crisis económica nadie quería hacer cargo del fútbol, no había plata en la universidad ni la iglesia ni la jerarquía eclesiástica tampoco nombraba a los dirigentes y a mí me nombró el rector, yo estaba en el amateurismo con el automovilismo y sabían que a mí me gustaba el fútbol, eso fue el 78.”(G.M)*

Lo relatado por Mayo implica una primera distinción a considerar, que siendo parte de una organización con un rol establecido de antemano, si la organización lo pide, dicho rol puede mutar, lo que nos lleva a la noción de “Voluntariedad” que revisamos en capítulos anteriores con Heinemann, en la cual el carácter voluntario del vínculo es parte de un valor en sí mismo, y no se relaciona con los anhelos personales sino con las necesidades institucionales.

En una línea muy similar a Mayo, Patricio Scaff, dirigente del Club Deportivo Universidad de Chile en su rama universitaria por más de treinta años desde la década del 1960, y posterior Director de CORFUCH (Corporación de Fútbol de Universidad de Chile) hasta 1983.

*“El futbol para mí es un accidente, del cual yo no soy mayormente... como te dijera erudito, yo vengo del deporte universitario en general y sus aspectos...”(P.S.)*

Para Scaff es muy importante la tradición del club universitario de deportes que antecede a la Corporación de Futbol de la Universidad de Chile (CORFUCH, corporación formada a propósito del cierre de las sedes de la Universidad de Chile en el país y la separación del plantel de primera división de la dependencia de la Universidad)

De esa CORFUCH, fue presidente en los años 90, el académico y Nefrólogo Doctor René Orozco de 89 años, es reconocido como el presidente que luego de la crisis de los años 80, que termina con el club en segunda división asume la responsabilidad de ser el presidente de la llamada en esos años “Nueva U”, proceso que implicó reordenar los registros de socios, hacer caja, y además levantar un proyecto deportivo.

*“...y ahí ellos ( el del grupo masónico) me dijeron que quería que yo me presentara, porque Waldo Greene<sup>34</sup> se había ido...yo había perdido una elección de rector con Lavados (...) yo fui a hablar con él y me dio entrevista altiro pues si nos conocíamos, y él estaba con la Comisión Mosquera, que era de su sector (...) la discusión era por las deudas, por la imagen de la universidad, que Los de Abajo no traían ningún beneficio, y Jaime Lavados que era de Rangers mas encima, le digo me ofrecieron ser presidente de la U y yo no contesté porque quería hablar contigo y él me dice que la comisión le entregó un documento que recomiendan terminar con la U porque no trae ningún beneficio, solo desprestigio... así que si tenía una elección que la ganara primero”(R.O.)*

Finalmente Orozco ganaría la elección de 1991, sin competencia de otra lista y se enfrascó en una lucha por retronarle al club el prestigio que el mismo valoró en sus años de estudiante, académico y profesional en la llamada Casa de Bello, su nivel de compromiso para con los objetivos fue alto en tanto en la presentación como nuevo presidente del club no dudó en acudir a saludar al rector de la universidad dando una señal simbólica y política respecto de una relación que estaba tensa y a punto de ser arruinada.

---

<sup>34</sup> Presidente del club que fue quien estuvo a cargo cuando el club descendió a segunda división.

El argumento de Orozco con el rector Jaime Lavados se reproduce como un llamado a levantar lo que para él era un gigante dormido, en la conversación Orozco pone en juego la historia de la Universidad y su representatividad en todo Chile:

*“...Jaime le dije, el gobierno militar nos quitó las sedes, el técnico... nosotros Somos Universidad de Chile pero en Santiago, no en Chile, el fútbol nos puede dejar de nuevo en todo Chile, porque es una actividad social, tenemos egresados en todo Chile que tienen vínculos con nosotros...”(R.O.)*

Para un hombre con la dilatada carrera académica que ostentaba Orozco, asumir este desafío solo podía traducirse en un afecto e identificación total no solo por el club, sino que también por la Universidad, ante este desafío de carácter voluntario, el doctor no solo no dudó sino que también como veremos más adelante aportó con innovadoras acciones.

En el mismo tenor de la voluntariedad, encontramos al Presidente del Club Social y Deportivo Colo Colo, Fernando Monsalve<sup>35</sup>, de profesión abogado, se unió a la experiencia dirigencia por una motivación personal y voluntaria, expresa Monsalve:

*“...yo siempre fui hincha, pero nunca fui a galería, siempre he ido la Cordillera o a la Océano su alcanzaba la plata, en 2008-2009 tuve inquietud política y toca que en Colo Colo estaba Ruiz Tagle y toca que él no se correspondía con lo que yo quería de Colo Colo ni con mis ideas políticas nacionales, entonces se me ocurrió imprimir unos panfletos con algunas frases de Ruiz Tagle y firmábamos con la frase “Colo Colo de verdad” que era yo, y se imprimía y se repartía en el estadios unos mil o dos mil panfletos con ayuda de mi papá y algún amigo de la vida...todos con vergüenza pero repartíamos”(F.M.)*

Nuevamente el rasgo de identificación con el club es emocional, de cuya constatación surge una motivación en principio autónoma y luego colaborativa en un nivel más colectivo, Monsalve luego de este experiencia se acercaría a un grupo que criticaba la conducción del club que coincidía con sus ideas y ofreció sus servicios como abogado, ya no solo desde lo emocional, sino que bajo una premisa que podríamos llamar “emocional-instrumental” la

---

<sup>35</sup> Fue Presidente del Club Social y Deportivo Colo Colo hasta 2019, en que asumió Edmundo Valladares vía elección de socios.

cual vincula lo emocional y una funcionalidad específica en ayuda de los objetivos de la organización, vale señalar que los objetivos de los sujetos a veces difieren de los de la organización, o al menos están en líneas paralelas, por ello es importante que los miembros, tal como se ha señalado en el capítulo acerca de la organización, sean parte de esta de manera activa, esta fue la decisión de Monsalve para participar:

*“...veo este movimiento Colo Colo de Todos...mando un correo y me contacta quien fue el vicepresidente económico y actual director de patrimonio del club Augusto Espinoza... en ese grupo estaba también Marcelo Barticiotto alguien que yo admiro como ídolo del club, y con otras personas formamos una lista y me presente como Secretario general”(F.M.)*

En este primer intento, Monsalve perdería en medio de una elección polémica y que llegó a tener visos de mediatización en tanto se la recuerda a partir del episodio en que una facción de hinchas agrade a Marcelo Barticiotto por participar de esas elecciones en contra de la concesionaria de la Sociedad Anónima<sup>36</sup>.

En una línea que interpreta un sentir más profundo del camino de un hincha a ser dirigente es el caso de Víctor Tornería, Ingeniero de profesión a la fecha de la entrevista era el encargado de la difusión de la Dirección de Posgrados de la Universidad de Concepción, cargo que abandonó en Marzo de 2020, y es actual presidente del club de Deportes Concepción de la región del Bio Bio, que ha encabezado desde que este club fuera desafiliado de la Asociación Nacional de Fútbol Profesional, en 2016, luego que la concesionaria que estaba a cargo del club, lo dejara endeudado sin posibilidad ni capacidad de pago, la historia de Deportes Concepción desde ese tiempo a la fecha, roza lo épico, pues confinados en tercera división (la última antes del amateurismo) un grupo de hinchas se hace cargo del club social y deportivo y logran recién el pasado 2019 llevarlo de nuevo al profesionalismo instalándolo en segunda división profesional. Tornería habla del origen de este proceso.

---

<sup>36</sup> Si bien escapa de la temática general, bien vale revisar el video de ese episodio en tanto es parte de un momento de ruptura total entre los hinchas y el posicionamiento de un grupo de ellos por hacerse de la presidencia del Club Social. El link es el siguiente: <https://www.youtube.com/watch?v=tx5bFAsaYR8>

*“...eramos hinchas, yo soy barra siempre lo fui, la mayoría que estamos en la directiva, somos hinchas del Conce de nacimiento, no tuvimos opción por familia, entonces somos hinchas con historia llevábamos dos castigos previos, si ya un tercer castigo no nos movilizaba, nada lo iba a hacer” (V.T.)*

Es una noción de Identificación muy fuerte aquella que habla de un colectivo, de un “nosotros” de que ser parte de algo, implique un vínculo desde la sangre incluso frente al cual, “nos e tiene opción”, lo que establece un nodo discursivo muy importante, que es como se autodefinen los entrevistados, cuando son requeridos por el origen de su pertinencia como miembros de una organización, nuevamente se desliza la idea de una emocionalidad instrumentalizada en favor de un uso útil de una “pasión” como es para la mayoría de los hinchas, el fútbol.

*“...entonces decidimos dejar de alegar en redes sociales, y andar “amargueando” y entonces partimos el 2011, cuando la concesionaria llama a una asamblea para presentar un proyecto espectacular en el que nos pedían vender la parte plana de Nonguén<sup>37</sup> para construir en el cerro un complejo deportivo y ahí ya fue como mucho, un grupo fuimos preparados e intervenimos en la reunión...y dijimos que mientras no nos presentaran un balance financiero o algo para saber cómo estaba el club no podíamos aprobar la venta de nuestro principal activo, era imposible, y ahí fue cuando Nibaldo Jaque me increpó y me dijo que estábamos coartando el futuro del club” (V.T)*

*“Nosotros reactivamos un grupo, empezamos a llenar los libros con socios, actualizándolos, nos denominamos el grupo de la reactivación, fuimos a Santiago se inscribieron socios allá también y empezamos con el procedimiento legal, como la Corporación es del 66 debíamos cumplir con los estándares del ministerio de Justicia...fuimos a elecciones y decidimos al final ir solos sin apoyos de ex dirigentes, teniendo claro que el proceso de trabajo debía ser participativo echando mano a los profesionales y fuimos a elecciones, ganamos la elección y presentamos un plan de trabajo por diez meses... solo hinchas, nadie con plata.” (V.T.)*

---

<sup>37</sup> La referencia es al Campo Deportivo Nonguén, Ricardo Keller, en el que el club arrienda canchas, espacios para eventos y que tiene más de 22 hectáreas en un cerro alledaño.

Es ante una situación de crisis que según relata Tornería se comienza a armar un grupo de resistencia, a la concesionaria que regentaba el club, es interesante destacar que existan miembros de la organización dispuestos a participar de asambleas y ser parte activa a través de su presencia y actos de cómo se ordena su club. Esta historia terminaría con la concesionaria “Fuerza, Garra y Corazón” de la que participaba el mencionado Nibaldo Jaque, quebrando al club y con la desafiliación del mismo de la Asociación de fútbol dadas sus deudas y los manejos financieros deficitarios, es ahí donde Tornería y otros hinchas comienzan el proceso de la reactivación del club social y el reposicionamiento futbolístico que le daba sentido a estas acciones.

No obstante no todos los dirigentes entrevistados, han accedido a este rol por voluntad y ganas de colaborar con el club de sus amores, sino que también por la vía de la permanencia, Ricardo Quilodrán hasta 2019 Gerente del Fútbol Joven de Palestino, es un ejemplo de ello, además este dirigente vivió de manera completa el cambio de un modelo de administración a otro.

*“yo soy dirigente del fútbol joven de Palestino, desde hace más o menos unos quince años como director, y como gerente del fútbol joven llevo tres años, acá hay un directorio central en Palestino y además un directorio del fútbol joven, con un presidente y cuatro directores.”(R.Q.)*

Quilodrán es un hombre del fútbol, que se acomoda a las nuevas condiciones y que evoluciona en este contexto, su identificación con el club es parte de su trayectoria laboral, y esa identificación desde un esquema que no es emotivo sino que derechamente es producto de la “cultura organizacional” del club que es un elemento en evolución constante y que en el caso de su cargo responde a una racionalidad organizacional pragmática, es decir, se necesita crear un cargo, y se crea, en la entrevista no hay fundamentación de ese hecho, pero si una descripción de las formas de trabajo en ese contexto, las que serán analizadas más adelante.

Finalmente otra forma de ingresar a ser un dirigente es la que corresponde a la experiencia laboral genuina como parte de una trayectoria diversa a veces rentada a veces voluntaria de ser un “dirigente”, la valoración en ese caso refiere a la capacidad del sujeto de sacar

adelante proyectos deportivos, junto con equilibrar las arcas y obtener máximas ganancias a mínimos costos. Uno de los que representa en esta muestra a este perfil es Sabino Aguad, de profesión Ingeniero Civil Industrial titulado en la Universidad de Chile, Aguad tiene experiencias como Gerente General de la concesionaria Blanco y Negro (Colo Colo) y en Azul Azul (Universidad de Chile), además de colaboraciones como parte de la gerencia del fútbol en Palestino.

*“...mi padre fue elegido el mejor dirigente deportivo desde el siglo pasado, fue presidente del Comité Olímpico, fue director de deportes, presidente de la federación de basquetbol, entonces de chico yo tuve el bicho, la inquietud y de hecho yo estudié Ingeniería Civil en la Chile y fui tres años presidente del centro deportivo de ingeniería, después me llamó la Universidad y debo haber sido el dirigente más joven de club deportivo de la Universidad, me metí en el basquetbol de la universidad, después en DIMAYOR fue dos años secretario de la división mayor del basquetbol en una época buena del basquetbol y después en mi trabajo en Lever me mandó a varios países y cuando volví me hice cargo en Santiago tres años a cargo de todo el deporte de Lever y así siempre metido.” (S.A.)*

En este relato, Aguad establece tres orientaciones claras respecto de su condición, primero su herencia familiar (afecto), segundo su trayecto dirigencia (Vínculo) y tercero su reafirmación de Identidad (identificación) en tanto señala que siempre está “metido” en el deporte, es decir el deporte es parte de su quehacer. Separa Aguad eso sí, esta parte de sus orígenes como dirigente de lo que se le vendría luego en los clubes en los que trabajó como gerente, la historia de su primera contratación devela también el rasgo de pragmatismo con que Aguad orienta su vida laboral.

*“En Octubre de ese año me llama otro head hunter, me cita a reunión para otra gerencia general, me entrevista y me dice, ya lo voy a hacer pasar a la empresa, la empresa es Blanco y Negro y yo le digo, sabe que aquí estamos en un problema, yo...toda mi vida he sido de la U y todo el mundo lo sabe, o sea...como me voy a ir a Blanco y Negro y el head hunter me dice, no si toca que el directorio lo pidió a usted y el que más lo ha pedido es Gabriel Ruiz Tagle, que justo era la persona dueña de PISA que me había entrevistado en Enero por otro cargo que rechace, pero que me sirvió para conocernos, y así que ahí fui*

*me entreviste con Ruiz Tagle con el Paila Valenzuela con Sebastián Piñera, con todos los directores, estuve dos años y medio ahí de gerente general, de ahí me fui estuve dos años y medio en la U de gerente deportivo, después estuve dos años en Palestino de vicepresidente y a la vez de...mmm gerenteando, porque no se puede decir gerente porque es muy chico....y ahí volví a la U y estuve de gerente deportivo un año y medio y de gerente general los últimos seis meses” (S.A.)*

Es importante señalar acerca de los personajes nombrados por Aguad, su relación con el mundo de los negocios, no es un mero dato, los tres mencionados son empresarios prósperos pero también ligados a diferentes polémicas financieras, Gabriel Ruiz Tagle vinculado al caso Colusión de la papel tisú hace unos años, ocupó el cargo de Subsecretario de Deportes siendo el accionista mayoritario de Colo Colo, por otra parte Raimundo Valenzuela a quien Aguad nombra como el “Paila”, especulador bursátil con inversiones en viñedos especialmente, vinculado al Caso Cascadas y que ha tenido constantes conflictos con la Superintendencia de Medio Ambiente, por episodios de contaminación en sus viñedos. Finalmente Sebastián Piñera, actual presidente de la Republica, en el momento de que Aguad es contratado por Blanco y Negro, Piñera es el principal accionista de la concesionaria. Esto a efecto de develar en Aguad un genuino exponente de los cambios ocurridos en el futbol, desde su propia condición de ingeniero entiende a la perfección que sabiéndose a sí mismo un hombre ligado al deporte, su experiencia y categoría profesional serian buenos aliados en los desafíos que se impusieron en los dos más importantes clubes de futbol de Chile.

Un caso similar al de Aguad aunque con una distancia de trayecto, la representa el caso de Felipe San Martín, de profesión Contador Auditor, Encargado de RRHH y Tesorería en Sociedad Anónima que controla a Santiago Wanderers de Valparaíso, San Martín si bien se reconoce hincha del club sostiene que el egresa en una Universidad de la ciudad y encuentra posterior a su practica la oportunidad de trabajar en este espacio.

*“Yo ingresé acá por mi tesis, Valorización de futbolistas a través de un método de costeo y aplicando normativa contable, de esa manera entré acá, mi duda era como llegar a un valor de un futbolista, como decir que ese futbolista cuesta mil millones de pesos o cuesta,*



*como determinarlo, y entonces a través de una investigación que te encontrái con representantes, con empresas, negocios turbios, profesores que te dicen que alguien es bueno, pero no es bueno, en total algo muy subjetivo, entonces dije oye, hay que implementar un sistema que te calcule en base a su rendimiento, a través por ejemplo de sus habilidades blandas con jugadores que no son tan buenos pero te demuestran liderazgo, demuestran valores, trabajo en equipo etc.”(F.S.)*

La creación de un modelo de este carácter es un síntoma de cómo se levanta una discusión acerca de la calidad en el fútbol, y que remite a una pugna entre saber tradicional y el científico, para San Martín el exceso de subjetividad es una amenaza y en su mirada su ingreso al club viene a atenuar estos “códigos” tan propios de un sistema que respecto de su ámbito decisonal, es bastante hermético.

Finalmente en Santiago Wanderers el club más antiguo profesional del fútbol chileno se coincide relatos que hablan de la identidad del “ethos” de un barrista que pone en función de su organización sus competencias y habilidades. Carolina Cabello, Socióloga a la fecha de la entrevista y Directora de la Corporación Santiago Wanderers quien ingresa a la Corporación como parte de una extensión de una participación activa en organizaciones universitarias, la que pone a disposición del club para colaborar en el momento de crisis que vivía el club, nuevamente la variable de la emocionalidad instrumental es parte de la acción, además en el caso de Cabello, se da una amplitud al concepto de participación y al de organización al que en este caso le atribuye un sentido político, en tanto militante de causa.

*“..en realidad....experiencia dirigenial uno tiene desde otras agrupaciones, desde antes, la universidad, organizaciones comunitarias, pero al Wanderers yo me acerque siendo hincha, yendo a la barra desde el año 200, y como participación política más activa después de la concesión del club, el año 2010, y 2012 nos empezamos a acercar con mi prima a la Corporación en ese entonces era mucho más cerrada para apoyar con una revista que yo hacía y en ese momento que la Corporación estaba muy abandonada y que Corporación era el club independientemente de que la rama del fútbol profesional*

*estuviera vinculada a la Sociedad Anónima por 30 años...estaba la Corporación estaba prácticamente muerta, y por ahí están mis motivaciones”(C.C.)*

En la misma línea el presidente de la Corporación hasta la actualidad, Mario Oyer, habla de su identificación y sus motivaciones para entrar a la organización deportiva.

*“...Por mi parte vengo desde muy pequeño vengo siendo parte de organizaciones, comunales, barriales, estudiantiles, intersectoriales, en federaciones de estudiantes en la Universidad Santa María donde me formé...y el Wanderers ha estado siempre presente, desde la cuna, me inculcaron Valparaíso y Wanderers por sobre todas las cosas...nosotros íbamos al estadio, cortábamos boletos, colgados de un árbol veíamos partidos...que es lo que uno hace por lo que más quiere”(M.O.)*

*“a veces se dan las cosas sin que uno quiera, siempre he sido sociable, que trabaja en comunidad y en ese sentido, y trabajamos a través de un portal en la web de Santiago Wanderers, la gente me conocía, y el año 2010 postulé con dos chiquillos, dos amigos, a la Corporación, perdimos en esa oportunidad, nos pasó la aplanadora la barra oficial en ese momento a decir verdad, bueno pero ya teníamos el convencimiento que había que hacer un trabajo desde la interna, lo más fácil era postear tirar opiniones al aire, pero finalmente había que hacer un trabajo en la interna y el club es la Corporación”(M.O.)*

Identificación, compromiso y trabajo orientado al vínculo que ambos dirigentes mantienen con el club es lo que podemos destacar en estos relatos, queda también una mención de cómo estos dirigentes conciben su trabajo políticamente, es decir hay una certeza de que el trabajo que realizan tiene un horizonte posible demarcado por la constatación de que esta referencia de “militancia” wanderina es parte de la política del cotidiano del club y que esa esencia los identifica.

Señalar que en el momento de la entrevista realizada en la sede de la Corporación un día sábado por la tarde, el espacio estaba lleno de personas participando en actividades como competencia de cartas (muy típico de Valparaíso), autoeducación acerca de los alcances del Plan Estadio Seguro y un taller de “Serigrafía del Puerto”, todos orientados desde la perspectiva de la pertenencia al club.

En síntesis de este análisis, es posible encontrar diversos orígenes en los vínculos de identificación de los dirigentes del fútbol, esto, es posible encontrar recurrencias en conceptos como el afecto por institución, los desafíos organizacionales, el compromiso, el trabajo, etc. En todos los entrevistados revisados en este apartado, se repite desde algún espacio el discurso según el cual el club es parte relevante en su propia personalidad y forma de hacer las cosas, por tanto el cariño, la emoción que les provoca aportar a esta “comunidad” de hinchas de miembros es parte de la recompensa que le supone esa participación, además en un par de casos la relación es además de emocional contractual, configurando un espacio muy particular en lo decisional que mezcla los vínculos afectivos y las competencias profesionales en torno de un solo objetivo, en un fenómeno que resulta bastante interesante para otros análisis.

## **La Gestión Organizacional**

Toda gestión de una organización implica un direccionamiento al alcance de logros y objetivos que les sean propios, es decir una organización educativa privilegiará la calidad de la enseñanza, una comercial la ganancia, una religiosa la profundización de la fe y la extensión de sus adherentes, etc. En el caso de una organización deportiva, nos encontramos con una mixtura interesante, el fútbol es ante todo y al final de todo un deporte, de competencia el objetivo final debe ser siempre ganar lo más posible y perder lo menos, para ello se preparan, deportivamente, pero la gestión de una organización deportiva no refiere solo a esto, mucho menos en la actividad del fútbol en la actualidad. El deporte en general, y de esto ya hemos dicho y desarrollado anteriormente bastante, tiene elementos de distinción particular contexto en el cual el fútbol del presente supone desafíos organizacionales más amplios que los que tuvieron en tiempos en que los clubes eran solo organizaciones más bien centradas en lo nacional y local. Hoy los desafíos, se han extendido a fronteras que rebasan lo geográfico y que impone condiciones especiales. En este contexto no es errado sostener que la valoración instrumental de los roles y las relaciones en las organizaciones deportivas tiende a convertirse según Manuel García

Ferrando (2002) en “...medios para fines determinados” tal y como lo hacen las empresas modernas.

En términos de gestión entonces hay que considerar cuales son los objetos, las adecuaciones de los decisional y los problemas a enfrentar por los dirigentes. Mario Oyer de Santiago Wanderers define la gestión de una organización deportiva a partir de un indicador ya revisado antes, “el amor a”, en este caso club.

*“...este es un trabajo largo, duro, complicado a veces también no con muchas satisfacciones, a veces te achacai, te molesta, pero el amor a Wanderers está por sobre todas esas cuestiones” (M.O.) “...creo que sumando y restando hemos llevado a cabo un programa sin pocas dificultades, pero lo hemos llevado a cabo y nos falta mucho por hacer pero estamos en camino correcto, vamos por ancho camino.”(M.O.)*

Otro elemento es la gestión deportiva cuando hablamos de asumir roles, es la Pertenencia, en los clubes cuyo eje ha sido el componente afectivo y la experiencia de una comunidad de miembros de manera más cercana, este indicador juega un rol particular en las confianzas, lo demuestra el caso de Deportes Concepción, cuyo presidente describe esta situación:

*“...partimos artesanalmente, pero si tú lo ves nosotros tenemos un modelo de trabajo, no escrito, que vamos a ordenar en algún momento, pero cuando te llaman hinchas de otros equipos y te preguntan, como lo hace ustedes, como podemos saber de su forma de trabajo, etc., y acá los abogados hacen su pega de abogados, la parte social está presente, y el último grupo que al final entró fue el de comunicaciones, y según yo con el manejo de redes sociales que tenemos nosotros era suficiente, pero cuando empezamos a mostrarnos de manera semanal en la prensa dos, veces en el diario y sin jugar...porque creo que cuando juguemos el diario será completo de nosotros, la prensa nos necesita nos dimos cuenta, y el equipo de comunicaciones es el pilar de mantener la “marca” del club, vigente...y todos son hinchas, todos, todos quieren al Conce de vuelta...”(V.T)*

Varios elementos discursivos asoman en este relato, el primero que llama la atención es que Tornería habla de “la marca del club”, es decir la proyección del club como un producto comercial, exhibible y que este capital es de suma importancia, hay que recordar que el momento de la entrevista este club no había jugado sino solo amistosos ningún partido por competición alguna, entonces el refuerzo de una categoría como “marca” implica que no obstante lo ocurrido con la administración del club en época de la concesión, el club debe re valorarse de todos modos pensando en los escenarios futuros, y ese trabajo implica la noción de la “Imagen” del club, sobre la cual se pueden establecer también oportunidades de capitalización del patrimonio organizacional.

Así mismo otro elemento discursivo es la distinción que se hace de quienes colaboran con sus trabajos, “todos hinchas”, recurriendo a la Pertenencia y la Asociatividad como parte del repertorio valórico que da credibilidad a la gestión. Ahora bien es dable pensar que quienes trabajen por su organización sean parte de ella o tengan una adherencia específica, no obstante en el caso de Deportes Concepción, quienes antes los habían llevado a la quiebra también se identificaban a sí mismos como hinchas, por tanto la categoría “hincha” supone una demostración de credibilidad que en este caso es la que determina la gestión.

Para Tornería el modelo de gestión podría incluso, hacer confiar en que la violencia en el fútbol puede ser controlada por los mismos clubes y sus hinchas, en base a la legitimidad propia de la organización.

*“... nosotros podemos parar la violencia en los estadios, yo, nosotros, hoy día miro una pelea en mi barra, me paro en medio y te la paro, no porque sea el más choro, sino porque tenemos trabajo con la gente...” (V.T)*

Un nuevo relato, tiende a establecer las mismas variables respecto a la pertenencia y la labor organizacional, es el caso del Club de Deportes Linares, cuyo presidente Marcos Álvarez Yáñez, de profesión Sociólogo y a sus 32 años es el presidente actual de este club deportivo, su acercamiento como la mayoría de los mencionados antes fue por su condición de hinchas, y sus motivaciones también en un elemento que no es nuevo, la observación de la crisis de su club.

*“Nosotros teníamos un canal con dos hinchas más vía Facebook que transmitíamos todos los partidos del club donde fuera que jugara, transmitimos vía streaming. Nos fuimos metiendo, transmitimos todo el campeonato del 2012 de Tercera División, llegando a la final y perdimos con Trasandino...el 2013 la ANFP nos invitó a participar de la segunda profesional, nosotros habíamos trabajado el tema de la imagen de lo visual del club y nos invitan a seguir participando. El año 2013 los accionistas de la Sociedad Anónima que se hizo cargo del club al no conseguir sus objetivos, regalan algunas acciones al club, otras las venden y el capital financiero que teníamos se fuese. “(M.A.)*

*“ Nosotros empezamos a trabajar común un accionista local, dueño de un colegio acá, y el año 2015 el club logra vender un porcentaje importante a un empresario de Santiago dueño de Pulmann bus, Luis Pedro Farías, y eso desemboca en que llega una nueva administración y yo me retiro y es donde veo que empiezan a ocurrir problemas importantes con el club y empiezo a darle vueltas, indagar y darme cuenta que ocurrían hechos anómalos, y a veces acéfalos, y esto se tradujo en que con un grupo de hinchas nos empezamos a meter más en el cuento y un grupo de 10 a 12 personas preocupados por las situación de los jugadores. Habían sueldos impagos, malas condiciones de habitabilidad, empezamos a exigir asambleas, participación activa indagamos en lo legal y vimos este vacío que había por parte de la corporación de la nula administración y la mala gestión y por parte de la sociedad anónima de todas las truculencias posibles de imaginar a costa del club” (M.A.)*

Este tipo de relatos implica la condición factual que ha implicado el cambio de modelo de administración el futbol, lo que Álvarez señala es parte de un tema que ha causado polémica en el futbol actual que es la capacidad de las concesionarias de “capturar” a las Corporaciones mediante el uso abusivo de los derechos federativos, es decir establecer negocios y triangulaciones como sociedades anónimas deportivas pero en perjuicio de las Corporaciones.

*“ se pagaban sueldos a los jugadores desde cuentas personales, las cuentas de la sociedad anónima estaban cerradas, nosotros no veíamos que la Corporación hiciera trabajo de fiscalización de nada, mientras tanto como hinchas juntábamos dinero para comprarles*

*chuteadores a los futbolistas, ejercimos presión y la corporación se empieza a hacer cargo y se vino la crisis porque la Corporación se endeuda para mantener el club, actualmente hemos reducido esa deuda a 5 millones, nosotros empezamos a pedir la salida de la mesa directiva y el 2016 lo logramos” (M.A.)*

El Doctor René Orozco ex presidente de la Corporación de fútbol de la Universidad de Chile, fundó su gestión en dos ideas respecto de la administración, por un lado conseguir o recuperar patrimonio para el club y por otro hacer que el club fuera social, y sus hinchas pudieran realizar una labor en ese aspecto que fuera más allá de la mera presencia en las canchas semana a semana, esta particular forma de relacionarse de Orozco con la barra brava del Club, llamada Los de Abajo, le costó más de algún disgusto.

*“...bueno la pobreza absoluta, la mitad del fierro del Caracol Azul me lo regaló una paciente mía, otro poco gente de la construcción que eran hinchas, arquitectos de la U, no teníamos plata...y ahí la barra que conocí apenas llegué, me pidieron entrevista me encuentro con unos cien muchachos en la calle frente a la sede, afuera y me dijeron que no entraban porque los presidentes anteriores los atendían así, no, les dije yo cuando recibo a alguien en mi casa los recibo adentro, y ellos entraron.” (R.O.)*

*“...del principio tuvimos buena relación con el Anarkia, el Beto, el Mono, y me causo agrado que eran de todos los partidos, unos eran de la UDI, o trabajaban para ellos otros de la izquierda, uno trabajaba por una causa más arriba de los partidos, ellos con el tiempo les caí bien y me plantean el tema de la Escuela Libre yo lo acogí y lo encontré una excelente idea” (R.O.)*

Retomando la última parte del relato, el proyecto Escuela Libre de Los de Abajo fue quizás el emblema de la gestión de Orozco en el club, su intención de abrir los espacios a través de “dispositivos” como esta escuela, revela por una parte su marcada orientación académica y pedagógica, labor que pretendía así extender a través del club y su visión acerca de las condiciones sociales de un sector de la población.

*“...si imagínate que a una de las premiaciones de los egresados, me acompañó el Ricardo Lagos po, antes de ser presidente, yo lo invité y a otros políticos, y él fue...o sea*

*indudablemente que era un bonito plan, más de 200 muchachos sacaron sus licencias de media, 14 entraron a la universidad, universidades públicas, no privadas”(R.O.)*

*“Los chiquillos llegaban allá porque la escuela de la U, no porque no existieran escuelas vespertinas, era porque era la U no más, y los que tratamos en el centro de drogas, porque cuando tuvimos mejor situación económica compré la casa de atrás para hacer un centro de tratamiento de drogas, y harán unos seis meses el Anarkia<sup>38</sup>, dejó la droga, puedo morir tranquilo...y ahí te das cuenta del rol social importante que tiene el futbol, si tu lees El Mercurio después de los presos que dejan en libertad condicional ...El Mercurio goza... (alza la voz) 150 de los que cayeron ayer, caen de nuevo detenidos, son todos adictos la mayoría, este es un país...como van a caer si cuando están adentro no paran, eso es una enfermedad el alcohol las drogas...nadie los trata, este país ...mmm este país es muy subdesarrollado”(R.O.)*

Se reafirma Orozco en que la Pertenencia no solo basta en sí misma, sino que también hay que dar espacios de relaciones propicias para mejorar a la sociedad, la mirada de Orozco es la propia de las teorías sociales salubristas herederas del cientificismo positivista en las cuales se señala que la condición de una sociedad es posible de asimilar con enfermedades de carácter social, por tanto posible de corregir vía tratamientos de intervención como en la medicina, Orozco en su gestión asume esta posición desde un esquema más sistémico, entendiendo que la sociedad tiene “vicios” que pueden ser mejorados a través del acercamiento al deporte, en tanto como tal esta actividad resume valores éticos también. Es esta intención la que refleja Orozco en sus palabras, siempre apuntando al valor social del fútbol e incluyendo también una posición política.

*“...el deporte te cambia un poco el conglomerado social ya se junta un poco gente más modesta, menos modesta en una actividad deportiva en un club determinado, ahí hay que meter la base...”*

---

<sup>38</sup> El llamado Anarkia fue uno de los líderes emblemáticos de la barra de la Universidad de Chile en los 90 y posteriores, su consumo conflictivo lo mandó repetidas ocasiones a estar encarcelado.



*“...¿ cómo recuperar la sociedad?, por el futbol... incluso más como se ha usado políticamente se lo dije a Lagos el futbol... el Piñera comprándose las acciones de Colo Colo justo antes de la elección y después sale el hermanito, el curaito (sic) que dice, yo le dije a mi hermano que el que sale presidente es el que compra las acciones de Colo Colo... y Piñera era de la Católica...y Lavín que es de la Católica compro de Wanderers para ser senador, o sea no solo se apoderan de él, de su economía de su esencia de lo que son, sino que además lo utilizan políticamente”(R.O.)*

Hasta aquí, toda la descripción de la gestión abunda en lo que hemos llamado un acercamiento a la gestión desde lo asociativo, desde lo valórico que traspasa a las organizaciones deportivas. Pero también existe un modelo de gestión cuyo eje está en el desarrollo de la organización como parte de un esquema se orienta a la competencia en los mercados, es decir que el logro deportivo no sea solamente un éxito que refuerce los valores de los equipos y su historia sino que también logren ser plataformas de negocios rentables en el tiempo.

Ariel Henríquez Fritzs, Físico Nuclear de profesión, empresario por ocupación fue presidente del San Antonio Unido entre 1992 y 1997 estando el equipo en la antigua tercera división, su padre, Olegario Henríquez ex alcalde en la década del 1950, donó a la comuna los terrenos donde hoy se emplazan los terrenos del estadio que está a punto de ser reinaugurado con nueva infraestructura y que lleva su nombre. Lo interesante de su relato es nuestro juicio es que ya en ese entonces Henríquez proponía una cercanía mayor entre el mundo de la empresa privada y los clubes de futbol, bajo el diagnostico de que a los dirigentes del futbol profesional, siempre les iban a encontrar alguna gestión que los ponía en duda y que podía pasar sin castigo incluso con la sola renuncia al club, en cambio la responsabilidad de las empresas suponían efectos directos en quienes invertían, con ello su patrimonio y por cierto su imagen como empresarios.

*“...aquí es muy importante como consiguen ingresos los dirigentes, con quien buscan alianzas, yo en mi época jamás pedí subsidios, busque alianzas con empresas y las tuve, de hecho en la tercera División nos llamaban de otros clubes para conocer el modelo de negocios que instalamos en el SAU, yo necesitaba asegurar cierto monto anual para*

*proyectar y si al equipo le iba mal y la gente no nos acompañaba, no podemos vivir solo de recaudaciones y cuotas de socios, el campo del futbol y sus costos son muy amplios y al final no se solventa solo con la voluntad del hincha”(A.H.)*

Henríquez hace alusión necesariamente a un elemento que ya hemos analizado que es la voluntariedad, un club si bien se puede constituir desde ahí, su gestión excede ese simple animo de voluntad, ya hemos visto que esa voluntariedad además no es permanente y el hincha tiene formas de evadirla, mismas formas que le sirven para presionar a las dirigencias, renunciando dejando de pagar las cuotas, etc. Henríquez plantea que es necesario un “modelo de negocios” asumiendo una racionalidad pragmática y orientada netamente por los fines económicos, los que en versión de Henríquez son los que hacen sobrevivir al club en un escenario que por definición se plantea como incierto respecto del desarrollo de lo deportivo en sí mismo. Así mismo Henríquez siente orgullo en tanto su modelo de negocios en el club no implicó nunca una solicitud de subsidios o mecenazgos a terceros para el club.

*“El club debe ser capaz de ser autónomo en lo económico, ese es la llave al éxito deportivo, la capacidad de que nadie más intervenga solo porque pone un poco de plata, los clubes necesitan el dinero, pero tienen activos para conseguirlos, invertir en formación, vender los sponsors de camiseta y estadios, etc. ese es un modelo exitoso para mi”(A.H.)*

Una racionalidad orientada por lo económico a fin de proteger al club es lo propio de como concibe Henríquez la gestión de un dirigente en el futbol.

En esa misma línea, ya en un escenario de gestión de modelos de Sociedades Anónimas Sabino Aguad, gerente en Universidad de Chile y Colo Colo, resuelve que el tema del fútbol es necesariamente un espacio a ser gestionado de una manera racionalizada según las necesidades de la época, y en este tiempo la época demanda organización empresarial.

*“...la sociedad antes también daba más dinero, todas las municipalidades le pasaban dinero a los equipos del futbol profesional, hoy día ninguna municipalidad le pasa plata al futbol profesional, antiguamente muchísimas empresas daban dinero a los equipos profesionales, hoy día si no es publicidad fija, nadie da...entonces sí...había mucho*

*mecenas que daba dinero, hoy día los mecenas quedan pocos, muy pocos, antiguamente todos eran mecenas, mi papá era mecenas” (S.A.)*

Aguad refleja en estas palabras la actualidad en la gestión de los clubes de fútbol en la actualidad, carentes de “mecenas”, de la ayuda del Estado, y con la necesidad de que cada intercambio tenga como correlato una transferencia pecuniaria, para Aguad, es necesario asumir la realidad y abocarse a nuevos modos de gestión y sostiene que en Chile ello es posible, porque considera que este país tiene sentido futbolístico y tradición, por tanto hay un Mercado posible de configurar, mejorar y gestionar.

*“... hoy todos quieren invertir en el fútbol, lo que pasa es que el fútbol profesional es el letrero luminoso del deporte en Chile...y hay de donde si la gente tiene pasión por el deporte imagínate que en Chile tú naces y eres de Colo Colo o de la U, eso es un tremendo capital” (S.A.)*

Respecto de lo que las Sociedades Anónimas han aportado al fútbol chileno Aguad adelanta el siguiente juicio a propósito de las críticas que estos modelos reciben, refiere Aguad a la gestión de René Orozco (a quien sostiene tenerle un gran cariño) en la Corfuch.

*“El día que la U dejó de ser Corfuch, eran más de treinta los millones de dólares de deuda, más de treinta, no se le pagaba al personal por meses, la U estaba quebrada, la U al día de hoy son poquísimos los jugadores que han llegado a tener el sueldo que se pagaban en la década del noventa, yo he visto esos sueldos, son una locura esos hoy son contados con los dedos de la mano y cuando son excesivos, los pagan los dueños de los clubes de su bolsillo, si hay que pagarle sesenta millones, esos los pone él, pero en cambio cuando un dirigente antes de la sociedad anónima traía un jugador y había que pagarle diez millones de pesos, los diez los ponía el club, y después si quebramos en treinta y dos o treinta y cinco millones de dólares...yo no tengo la culpa, o los de Colo Colo que quebraron en cincuenta y cuatro millones de dólares y te dicen yo no tuve culpa...como no van a tener culpa!!!”pero si ahí está, esa es la gran diferencia... en Colo Colo había un déficit de un millón de dólares y aparece el señor Mosa y Pum (gesto de pago con el puño hacia la mesa), en la Universidad de Chile faltaban siete y medio millones de dólares ya aprecie el*

*señor Heller y el señor Shapira y pum, se acabó, que vienen a decir....equivocados? si pero “yo pague” mi error no se lo traspaso a nadie como antes... ”.(S.A.)*

Finalmente es importante volver al testimonio de Ricardo Quilodrán, quien desde el ejercicio de una profesión ad hoc, señala la importancia del giro de racionalidad organizacional que las sociedades anónimas le traen al fútbol. Si bien su relato no se orienta al tema de los recursos y la producción de ellos, si se orienta a un específico ámbito, que es el orden y la estructura que propone para la gestión este modelo. Para Quilodrán el cambio es ostensible en la medida que reordena los roles y las funciones en pos de un objetivo común.

*“Ahora participa más la comisión futbol del profesional en el área cadetes, responde un poco a la organización. Estábamos muy separados y de repente salían jugadores buenos, ahora hay un camino que la comisión futbol tome esos muchachos, los cuerpos técnicos trabajan más coordinados con el futbol joven, hay...conocimiento ahora en el trabajo formativo, hay grupo de proyección.”(R.Q.)*

Es importante señalar algunos puntos que deja esta revisión, por lo pronto establecer que los conceptos de Rol y Estatus se ven tensionados, si asumimos que ambos conceptos están ligados, Si seguimos a Linton (1972) entenderemos al Estatus como parte de una posición dentro de una estructura y al Rol como el desempeño de esa posición. Es innegable que ser Presidente de un club, o Gerente incurre en un estatus diferente que ser un hincha, sus funciones de hecho difieren. Vale la consideración acerca de (viendo estos relatos), el Rol y el Estatus sean finalmente una distinción dinámica, a veces contradictoria, si miramos los relatos, podríamos decir que son los roles (cuando son similares), es decir lo que se hace, lo que designa un estatus determinado, al tiempo que ese rol, lo será siempre del estatus del que se origina, en otras palabras, si la mutación de un hincha devenido en Presidente de un club ocurre es porque más allá de su estatus transicional, sus acciones lo hacen de facto poseedor de un rol específico, el que tarde o temprano terminará con el sujeto ocupando su condición de estatus de manera justa. Si el rol consiste entonces en normas, prácticas y acciones que se vinculan de suyo a una posición en lo social (ser presidente de un club deportivo), si eso no se cumple a cabalidad, la sanción de los miembros, tiene que ver con

la pérdida del estatus, y con ello la legitimidad de la posición, en el fútbol la dinámica organizacional implica que esto pueda ocurrir de manera más frecuente de lo que parece en tanto los miembros de una organización pueden castigar a sus representantes.

## **Observación del Modelo**

Este elemento posee una discusión respecto de las dimensiones de la Profesionalización y la Mercantilización del fútbol, visto desde el punto de vista de la gestión de los dirigentes. Ya se ha hablado de como las condiciones económicas de la una sociedad van tomando formas nuevas en la medida que la realidad demanda o en su defecto, se agoten los modos de gestión para hacer frente a esta realidad. En Chile, el modelo Neoliberal, como se ha explicado no es solo un modelo económico, sino que también cultural, en tanto incluye prácticas de interacción que exceden a la economía en sí proponiendo nuevas matrices de la cultura en lo cotidiano.

Una de estas dimensiones del cotidiano es el deporte, más específicamente, el fútbol cuyo desarrollo organizacional ha sido revisado en este estudio a partir del análisis de diversos conceptos y teorías, en lo referente a esta dimensión analítica para la información es dable, antes de revisar relatos, señalar que ambos conceptos Profesionalismo y Mercantilización, no son nuevos en este escenario y contexto, pero han dado un giro nuevo a partir de las exigencias por una parte del modelo neoliberal y por otra de la normativa legal a la que refiere la ley 20.019 que regula las Sociedades Anónimas Deportivas en Chile.

En este contexto, decir que ambos conceptos cambian sus contenidos dadas las circunstancias, más que sus contenidos, sus sentidos, la profesionalización por ejemplo es un proceso histórico en el fútbol en el que progresivamente se fue modificando el estatuto de jugadores especialmente respecto de sus actividades y el pago que esas actividades requerían, no obstante la distorsión de aquello es sueldos impagos, jugadores estafados por sus representantes, etc. al mismo tiempo el concepto Mercantilización refiere a un proceso en el cual un bien se transforma en un producto comercializable de manera global, y en esta

sumas de cosas de ambos conceptos en que el fútbol demuestra una gran persistencia de circulación de bienes y sumas de dinero por todo el orbe, las que por cierto son un atractivo nicho de negocios para algunos y una posibilidad de mejora continua organizacional para otros. Veamos pues ejemplos de esta discusión en base a los relatos que tenemos de los dirigentes entrevistados.

Ricardo Quilodrán de Palestino, ve este nuevo cambio como una oportunidad de mejora en las gestiones internas del club, cuyo efecto en sus palabras mejora el trabajo complementario con los demás estamentos del club.

*“...hace tres años que aparte de ser director, estoy estable acá como Gerente del fútbol joven, porque aquí faltaba una estructura, porque en todos los clubes profesionales hay ahora una gerencia técnica con coordinador con asistente social con nutricionistas psicólogos deportivos, pero faltaba...porque estaba solamente el Jefe Técnico que es la parte técnica, entonces también tenía que ver lo administrativo y con mi llegada le sacamos la parte administrativa al jefe técnica, y se autonomiza y se trabaja mancomunado lo técnico y lo administrativo”(R.Q.)*

La importancia de esto radica esencialmente porque quien emite el relato, es parte de la estructura organizacional del club deportivo, transformado en Gerente por la adopción del club al modelo, pero que en su labor tiene la herencia de la gestión a nivel de organización más pequeña y de objetivos acotados, en esta pasada el acomodamiento de estos roles implica una suma a la gestión desde el punto de vista de la profesionalización de la gestión.

En una línea más ofensiva en sus postulado el funcionario Felipe San Martín de Santiago Wanderers Sociedad Anónima coloca a la gestión en un valor similar la inversión y la ganancia deportiva, como si todo ello, fuera conducente o asegurara per se, el éxito deportivo y económico, además añade existe también un supuesto sacrificio de parte de quienes regentan la concesionaria, asumiendo que los esfuerzos son más motivados por la “pasión” que por una racionalidad estrictamente económica:

*“el año pasado se hizo un plantel extraordinario, un plantel extremadamente caro, pero por qué? Chuta los directivos a cargo acá, son hinchas también y los llaman y los molestan*

*y los putean y los van a buscar a la casa y también se contagian de esta cosa de decir...ya traigamos pero de una manera responsable, porque traer una cantidad de jugadores que cobran un sueldazo y no tener resultado...no tener flujo, porque este club no puede competir con clubes más grandes por auspicios...pasó un año y no ganaste nada, y el plantel tiene que seguir cobrando, pasó lo que pasó ahora en enero y la sociedad anónima está en quiebra..”<sup>39</sup>. (F.S.)*

La apelación de San Martín a una razón emocional al tiempo que resalta la profesionalización del club, implica atender cierto elemento de mixtura discursiva que es reiterativo en la mayoría de los relatos, y que hace alusión a que en el fútbol siempre se opera a partir de un supuesto “cariño” al club, en el anterior apartado vimos como el propio Presidente de la Corporación de Fútbol de Santiago Wanderers, acusaba a los integrantes del directorio de no “amar al Wanderers” por sobre todas las cosas como si lo hacía él y su equipo de trabajo.

*“...antes Wanderers tenía contabilidad externa, de Santiago, ahhh me enviaste una factura que compraron una mesa, la compraron??...ah sí, si nosotros la compramos, o sea cero responsabilidad....” (F.S.)*

*“...que hicimos nosotros....? Oye no po, internalicemos lo contable que es súper básico para una empresa, pongamos un software contable como cualquier empresa?...hhh profesionalicemos la captación de socios? Pongamos un sistema que pueda tener todos los socios con correos electrónicos, en una base datos bien armada... oye... facturación electrónica por ejemplo...oye las cosas que son contingentes para una empresa cualquiera, no se aplican, que hay que costear administrativos, y esas cosas antes...preferían costear sueldos de jugadores. Viejo esto cambió, esto es una empresa” (F.S.)*

Desde la apelación a la regulación administrativa también emerge otra noción que le es inherente a los procesos de racionalidad profesional, el Orden, si la gran desventaja de los

---

<sup>39</sup> Respecto de la quiebra del club el responsable al mando en esta situación fue Jorge Lafrentz, ex presidente del directorio y reconocido por su cercanía con la UDI, mismo partido que tuvo como accionista a Joaquín Lavín en su fallida pretensión de ser Senador por la Quinta región costa. Del mismo modo uno de los principales accionistas del club fue también Nicolás Ibáñez, controlador de DYS, retail que fue vendido a la norteamericana Walmart y un hombre de reconocidas tendencias ultra conservadora.

clubes administrados “a la antigua” era su desorden, el valor del nuevo modelo impone la racionalidad del orden, en la que la presencia de estamentos profesionales y especializados a la manera de una “petit” burocracia se hacen del control de las gestiones de la organización.

Una cuestión parecida ahora desde la vereda de los clubes sociales y deportivos expone Francisco Manzo, ex dirigente del Club social y Deportivo San Luis de Quillota entre los años 1980 y 1985, de profesión Ingeniero Constructor, y que además es el historiador oficial del club. Manzo posee una perspectiva donde privilegia desde su rol profesional que los estándares suban y abunden en el caso de la administración del fútbol, no obstante le achaca a la Sociedad Anónima, falta de relación con los hinchas, cuestión que él promovió en sus tiempos de dirigente.

*“El modelo de empresa del punto de vista del mantener que el equipo exista, está bien lo acepto, pero tengo una cuestión que la tengo atravesada, que es que...mmm tú ya no puedes opinar, te escuchan porque eres antiguos en mi caso, pero no tienes injerencias en realidad, no es un club social y deportivo donde nos agarrábamos de las mechas en asambleas...”(F.M)*

*“... entonces de repente ahí tu podías, dar tu opinión...mira este jugador no lo vendas aun, o este lo mandamos a préstamo para que madure... no puedes armar equipo la hinchada, su club social, es la página social no hay más injerencia...” (F.M.)*

*“Antes a veces no podíamos pagar sueldos, los jugadores iban a paro, tenía que ir uno mismo y negociar con ellos, a veces incluso “mojar” al capitán para que se terminara todo, ahora los sueldos se pagan sino te multan a la dirigencia, hay contratos claros, en ese aspecto, se ganó...”(F.M.)*

Manzo hace la distinción de lo que implica los avances y mejoras en la gestión con lo que es netamente la asociatividad de un club social, sin duda que los regímenes empresariales como hemos visto son menos afectos a las interacciones cara a cara, pero más abiertos a la transparencia decisional en cuanto se toman decisiones por todos conocidas, aunque ello no implique que por todos discutidas, el discurso parece ser el mismo...”tienen cosas buenas y



malas”; pero eso depende de quién emita el juicio, si antes vimos al dirigente de Santiago Wanderers defender la profesionalización para instalar las condiciones de mercado en contraposición a la improvisación, acá Manzo defiende o más bien describe que antes los problemas podían solucionarse de otro modo, aunque en ello se incurriera en una “mala práctica”.

Finalmente Manzo le reconoce la capacidad de generar expectativas a las Sociedades Anónimas, no obstante al parecer desconfía de sus métodos.

*“la sociedad que se me mete hace la diferencia, aparecen clubes en Colombia o el Chape en Brasil, les meten lucas y pum arriba, puede ser que sea plata bien o mal ganada uno no sabe... uno espera que ojala en tu club los dueños no se equivoquen....vean a un muchacho bueno y le den la oportunidad...que se invierta en la gente también...” (F.M.)*

Un defensor furibundo del modelo de Sociedades Anónimas, es Sabino Aguad, ya está mencionado su basto recorrido dirigencial, Aguad simplemente ve en las Sociedades Anónimas el verdadero “salvataje” que tuvo el fútbol chileno en tiempos de crisis.

*“Si uno analiza a Colo Colo que debe llevar doce años de sociedad anónima, mmm veamos llegó a finales de la sudamericana, debe llevar en estos doce años, como siete campeonatos nacionales de 30 que tiene por tanto es más que lo que había ganado antes ha sacado jugadores de la cantera y los ha vendido a precios que nunca nadie sospechó el estadio monumental se invirtieron doce millones de dólares fue en mi época yo sé que se hizo con el dinero, esa refacción no se había podido hacer nunca con administraciones anteriores,...hoy hay cuentas positivas”(S.A.)*

*“Si ve las anteriores administraciones, de CC usted vera que el año 81-82 quebraron y que los salvo el gobierno de turno a través de un dinero que regalo el banco estado y volvieron a quebrar el 2003 2004 con una deuda de 54 millones de dólares, eso quiere decir que...los dirigentes de antes quebraron al club se dieron el gusto de hacerlo dos veces en veinte años.”(S.A.)*

La crítica profunda de Aguad, es incluso personalizada, porque además de reafirmar el valor de la mercantilización del club, aprovecha de instalar la idea de que el modelo

anterior y sus representantes eran nefastos Agud expone similares argumentos para el caso de Universidad de Chile.

*“Si uno ve Universidad de Chile, diez años lleva la U, en estos años, la U ha sacado tres...cuatro ....sino me equivoco, no, son cinco campeonatos nacionales de 17 que tiene, y llevan un tercio en esta época, y han sido diez años de ochenta tienes la única copa internacional, tienes dos semifinales de libertadores y anteriormente en toda su historia había alcanzado dos y tiene un centro deportivo que se invirtió más de doce millones de dólares que jamás podría haber sido construido en época anterior. Y al igual que Colo Colo las administraciones anteriores quebraron a la Universidad de Chile el 81-82 y la volvieron a quebrar el 2005 con una deuda de 30 millones de dólares.”(S.A.)*

Para Agud, el modelo es el resultado final de muchos años de malas gestiones, de las que los clubes más populares de Chile son el máximo ejemplo de administraciones con vicios y que habían llevado a la crisis final al fútbol chileno.

*“Las sociedades anónimas existen por el mal trabajo que hicieron esos dirigentes de las administraciones anteriores en el fútbol chileno.”(S.A.)*

*“No...yo digo que el modelo en general es exitoso, que tiene muchísimas cosas por mejorar, y las va a empezar a mejorar ahora, en forma natural, hay un error mundial es que los dirigentes gastan más de lo que tienen, es así de sencillo, no es solo en Chile eh, pero la gran diferencia entre el hoy y el ayer es que hoy día si un dirigente lo hace mal, quebró su patrimonio, su dinero....en Colo Colo quebró con 54 millones de dólares y veo en estos días como dirigentes declaran que ellos lo hicieron bien, yo digo perdón...si tú estás libre, si no es porque a un dirigente brillante de Colo Colo, a varios se les ocurre hacer una sociedad anónima, el estadio monumental hoy serian edificios, y Colo Colo estaría en la tercera división y esos dirigentes no podrían salir a la calle, deberían agradecerles a las sociedades anónimas que pueden caminar por las calles tranquilos...después de la pésima gestión que hicieron...” (S.A.)*

Hay en las palabras de Agud, no solo convicción ad hoc al modelo sino que también una condena sentida a los perjuicios que en su versión de las cosas, las antiguas

administraciones habían hecho en el fútbol. El discurso de que las Sociedades Anónimas han venido a “limpiar” al fútbol chileno, es utilizado de manera hábil por el dirigente que instala la noción de profesionalismo, de necesidad de fortalecer el mercado y regularlo, además de atribuirle cierta “brillantez” a quienes deciden a dar el paso e incorporarse a este modelo de gestión, dada las ineficaces administraciones del modelo de las corporaciones y sus resultados.

Aguad finalmente utiliza su propia experiencia como parte de la defensa del modelo de Sociedad Anónima,

*“Yo fui 40 años dirigente deportivo ad honorem, mi padre toda su vida, hoy día, no se puede ser dirigente ad honorem, eh...en esa época se podía-...las señoras aceptaban que uno estuviera en la casa sin hacer nada, hoy eso es impensable, a uno le toca planchar lavar la cocina, cambiar pañales, uno más... que se yo, cooperar, son otros tiempos, la sociedad antes daba dinero al fútbol profesional...hoy no, entonces el profesionalismo, que esto sea una labor profesional ayuda a mejorar las cosas.” (S.A.)*

La mención al cambio de tiempos en la sociedad asimilado al cambio de modo de administración del fútbol en Aguad es parte de una discursiva de legitimación que implica naturalizar este cambio y verlo como parte de un proceso no solo irreversible sino que también necesario.

Una visión totalmente contrapuesta respecto del ámbito de las Sociedades Anónimas presentan los dirigentes de la Corporación Santiago Wanderers, quienes son drásticos en señalar que las Sociedades Anónimas no son la mejor opción a la administración del fútbol, entre otras cosas porque sus dirigentes no son parte de él, como sostiene Mario Oyer.

*“...en el fondo se dan cuenta que necesitan algo más que la cancha, que es el dinero, esos dirigentes, no quieren a Santiago Wanderers, si no se dan cuenta ellos....o sea de que estamos hablando, el presidente del directorio que hoy da una larga entrevista en el Mercurio de Valparaíso, hoy día no fue al estadio, no va casi nunca, o sea con eso te resumo todo...no sabe de fútbol, no le gusta el Wanderers y alguna vez el año 2008 cuando él fue ya dirigente de Wanderers dijo que no le importara absolutamente nada que*

*Santiago Wanderers se fuera a segunda división. Ese tipo de dirigentes no se merecen al Wanderers” (M.O.)*

El mismo tenor de opinión de drasticidad expone Carolina Cabello directora de la Corporación.

*“Se hizo esta política de ajustar se el cinturón para poder ahorrar, en realidad es para no gastar en el club, ellos tenían números rojos y eso es porque como te decía antes el fútbol no es autosustentable como muchos creen, al diferencia las hacen las gestiones, muchas veces los resultados no pasan por quien coloca más lucas en la lógica empresarial a Ibáñez eso no le cuadra entonces dice, si no tengo resultados ya no meto más plata en esto y entonces ajustémonos el cinturón...y cambiemos los números rojos por los números azules que es lo que intenta hacer.”(C.C.)*

*“Nosotros tenemos que tener todas las ramas funcionando, nos estamos ordenando, porque está en las cláusulas del contrato con la concesionaria, pero tú ves por ejemplo ahora en la sede un sábado a las 18 horas, está lleno de gente, eso jamás era visto antes...y eso nos llena de orgullo porque un club social que no está abierto a su comunidad de hinchas es un club social muerto con dirigentes que no sirven...y eso es justamente lo que quería la ley 20.019 clubes muertos socialmente....”(C.C.)*

El diagnóstico de Cabello no difiere de la opinión de Oyer, hay una desconfianza total por este modelo, además de una desesperanza respecto de cualquier cosa que la Concesionaria intente para solucionar el tema de la buena gestión en el club. Una buena muestra de esta percepción es este tipo de discursos de desconfianza en que lo que se inhabilita es el diálogo, a diferencia de Aguad que arremete contra dirigentes “fantasmas” o que ya no son parte del mundo del fútbol en lo administrativo, Oyer y Cabello, arremeten contra la concesionaria y sus representantes, donde es evidente que la de estos dirigentes en la Corporación es parte de una discursiva política.

Finalmente el ex presidente del Club Social y Deportivo Colo Colo, Fernando Monsalve que de hecho han estado en una lucha de carácter político con la concesionaria Blanco y Negro, en este caso, el club posee una “hoja de ruta” respecto de la concesionaria, de la

cual se declaran opositores y parte de su estrategia para lo que ellos llaman la “recuperación social del club”, en ello se encuentra implícita la noción de “combatir” desde la interna a la concesionaria, aquí no hay alusiones a tema de profesionalización sino a una puesta en tensión de posiciones encontradas y opuestas.

*“... uno de los temas que nos ayudó a posicionarnos y establecimos la hoja de ruta fue luchar contra en Blanco y Negro... la interna el club tiene dos directores de nueve...queríamos aglutinar a accionistas minoritarios, porque entendíamos que estaban sobrerrepresentados Vial y alguno más que en verdad tenían representación de todos aquellos accionistas como yo, que tenía 250 lucas de acciones creo que 717 acciones... que la compramos una vez para salvar a Colo Colo de la quiebra” (F.M)*

La representación al interior de la concesionaria es una estrategia que asumen como parte del problema interno que les representa la concesionaria, lucha que han dado en circunstancias de extrema desigualdad y qué han apelado al sentido colectivo como parte de las herramientas normativas para obtener sus objetivos:

*“...creamos una cooperativa Vámonos Quiñones que busca eso, que todos tienen derecho a un director, partimos asistiendo a las reuniones de accionistas y que por primera vez votamos, exigimos votar por directores, votamos yo te diría, si habían cien personas noventa yo te diría votaron por el director de accionistas mayoritarios, pero el 99.5% eran accionistas de Piñera, de Vial y otros”.(F.M.)*

Se comprueba a su vez que se establece, sino un discurso de clase al menos si una aproximación estratégica a él, diferenciarse de los “adversarios” es un elemento de autoafirmación de identidad que es inclusiva y que demuestra que hay puntos de convergencia que se aceptan, pero puntos de diferencias que se establecen para la elaboración de un acción que comprometa el alcance de los objetivos:

*“...y en la presentación con nuestros dos directores fuimos claros, nosotros creemos en esta institucionalidad, hay respeto por las formas pero eso no deja de dejar claro que nosotros somos oposición a Uds. nosotros no creemos en el modelo, nosotros lo único que queremos es que Uds. se vayan, creemos que Uds. son nefastos en cuanto a las formas no*

*compartimos ni siquiera visiones políticas partidarias, no compartimos nada y nuestro propósito es que Uds. se vayan pero no quita que en las cosas que tengamos que decir que sí, vamos a decir que sí .”(F,M.)*

Una verdadera declaración de principios es la que representa esta discursiva política respecto al modo de organización en el fútbol, con posiciones que son tan encontradas, cabe preguntarse cómo ha sido posible que estas experiencias u otras no hayan terminado en conflictos de mayor escala. O bien como el modelo ha logrado también incluir estas tiranteces como parte de las contradicciones inherentes a la práctica del quehacer organizacional.

## **Perspectivas del Modelo**

En este apartado lo relevante es ver como los dirigentes proyectan en términos de problemas y desafíos el modelo de las Sociedades Anónimas, esto a propósito de lo que parece evidente de recordar que es la constatación de que este modelo llega para quedarse y que en ese contexto es importante ver las opciones de mejora, cambios y fortalecimiento del mismo en equilibrio para quienes participan de este modelo.

Lo que nos importa rescatar como elemento discursivo es saber cómo construyen el horizonte organizacional los dirigentes y como asumen desde ese punto de vista la realidad en la que se desempeñan en el presente o se desempeñaron.

Rene Orozco de la CORFUCH, es quien instala una discusión en el ámbito político, que es donde finalmente para él se había decidido el destino del fútbol, siendo un crítico de las Sociedades Anónimas, Orozco pone en tensión la existencia de este tipo de organización y asume como parte de un imaginario nacional

*“...es muy importante recuperar el club pues... tu sabes que mi hijo que trabajó con Lagos por seis años, yo le dije a mi hijo dile a Lagos, que no le perdono la cuestión de las sociedades anónimas, porque él la propuso, pero le dije que el que va a ganar la elección,*

*para que veas tú en lo que pienso, le dije. Dile que el que vuelve a entregarle el futbol a cada región a cada pueblo ese va a ganar la elección...” (R.O.)*

En la perspectiva del Doctor Orozco la relación entre “pueblo y futbol” es inherente a la cualidad y esencia del deporte, tanto así que sostiene que una elección depende de aquello, tornándose la descripción en una discursiva política.

*“...Cual es el destino del país, estos grupos poderosos, son cada vez más poderosos porque son los dueños de todo... como la sociedad que me gustaría tener antes de morir, una sociedad más justa, como te metes a través de eso cuando la fuerza no la puedes usar, los votos, tampoco...hay unos cabeza caliente que no irán sin militares a ninguna parte, entonces como cambias la sociedad con procedimientos que no sean estas exageraciones, a través del deporte es una manera de meterse, pueden haber más de alguna, el deporte te junta miles de personas, cualquiera de estos políticos les gustaría una sección del estadio nacional en una de sus concentraciones...”(R.O.)*

Para Orozco la discursiva política es inherente al futbol como expresión de lo social, es por eso que reafirma que el fútbol no solo es un deporte popular sino que un espacio a través del cual es posible “mejorar” a la sociedad, y de allí el sistema político podría tener en vistas este capital. En definitiva para Orozco el horizonte es necesariamente político para el futbol pues no puede el deporte ser parte de las injusticias sociales que el país tiene.

Igual de tajante reacciona al ser consultado si siente que es un tema de sectores conservadores y derechistas la consumación de las sociedades anónimas deportivas como instituciones que regulen el futbol, a lo cual, responde con firmeza utilizando la figura de la ex presidenta Michelle Bachelet, (quien fuera su alumna en la facultad de Medicina de la Universidad de Chile) a quien le atribuye dos hechos que en nada la harían sentir orgullosa, el primero ser la financista del negocio de privados y la segunda abstenerse de principios éticos en sus apariciones públicas:

*“...ya tenemos una presidenta de izquierda que le hizo estadios emblemáticos a las sociedades anónimas... y a ellos quien los financió?...el Estado y quien se iba a pasear con Jadue<sup>40</sup> del brazo por todos lados...? La Michelle<sup>41</sup> Mi alumna pues...”(R.O.)*

Lo que menciona Orozco respecto de la construcción de estadios es parte de una lógica de parte del Estado chileno que se relacionó con la mejora de la infraestructura deportiva en Chile para hacer de nuestro país un centro de realización de eventos internacionales deportivos y de fomentar la práctica deportiva en la población, ambas cosas le dieron a las sociedades anónimas deportivas la oportunidad de utilizar esta infraestructura (mediante arriendo) facilitando así un tema complejo para iniciar negocios en el fútbol, cual es la disponibilidad de infraestructura deportiva de calidad.<sup>42</sup>

Felipe San Martín de la concesionaria de Santiago Wanderers, y a propósito de los hechos de violencia de las barras especialmente la de su club, instala como un discurso que no es responsabilidad del club las conductas particulares de esas agrupaciones, proponiendo la hipótesis según la cual el fútbol y su práctica no participan de la realidad, lo que lleva al gerente a establecer seguido de lo anterior:

*“...parecíamos que estábamos en Inglaterra con los hooligans.... Se tomaron tu sede social, no puedes conversar con ellos...los jugadores tampoco ayudan...porque chuta... si estuviera en los zapatos de ellos tampoco culpa de un solo sector es...hay una negociación, hay dos partes... voy a poner mi cara...pero no hay pronunciamiento de nadie, se querían ir...”(F.S.)*

La sentencia implica que el club y su concesionaria solo administra el negocio y no tiene parte en el diálogo social con sus adherentes, separando las esferas sociales de las judiciales

---

<sup>40</sup> La referencia es a Sergio Jadue, ex presidente de la ANFP, y protagonista del escándalo dirigencial más grave de la historia del fútbol mundial que vincula a Chile, que tienen a Jadue hoy residiendo en Miami como testigo protegido de la FBI y con una definición de su destino judicial aun en ciernes. Jadue huyó del país mientras se jugaban las clasificatorias para el mundial de Rusia 2018.

<sup>41</sup> Refiere a la Ex Presidenta, Michelle Bachelet Jeria.

<sup>42</sup> En los Anexos se incluye la lista de Estadios del fútbol profesional de primera división chilena y sus propietarios.



poniendo como principal dimensión la económica, apelando al sentido de “negociación” como válvula de solución a la vez que tacha a los involucrados en los hechos de “hooligans” denominación que se corresponde a los hinchas británicos de la década de los ochenta agrupados como clases trabajadoras en respuesta entre otras cosas al ascenso de Margaret Thatcher en Inglaterra y a la alta cesantía provocada por las reformas ultra liberales por su gobierno, es decir los cataloga como masas vinculadas a enclasmientos ideológicos.

*“...tomo la palabra del hincha....oye lo que ocurrió aquí es culpa de las sociedades anónimas, yo digo, oye no podemos echar la culpa al futbol de un problema social...no podemos seguir ocultando delincuentes en las barras bravas, no podemos ocultar la falta de educación, en el futbol eso es a nivel social...está ocurriendo”(F.S.)*

Nuevamente el discurso de la separación de la problemática social del futbol, es inherente a un representante que en su rol de funcionario no puede sino sostener esto, de ahí se puede explicar la discursiva más extrema que tienen los representantes de la Corporación del club que conciben al futbol como parte integrante de la sociedad y no como un espacio “no contaminado” de sus males.

Fernando Monsalve de Colo Colo, uno de quienes se han declarados opuestos al modelo, ven también una incapacidad de mejorar

*“Más aun, existe en esta discursividad plena conciencia de la diferencia de principios asociados a una idea de democratización de las esferas del poder y la participación, sumado a una visión crítica de quienes regentan la administración de la concesionaria, asumiendo la complejidad de la tarea, pero también la escasa y en su parecer nula intención de modificarlas”*

*“ Si tenemos este nivel de desorden en las sociedades anónimas hoy, que esperamos en las copas internacionales, no hay un proyecto deportivo, los equipos chilenos solo “pasen” por Sudamérica en la libertadores...las concesionarias de lo último que se preocupan es del proyecto deportivo, su proyecto es lucrar...y así las cosas es complejo que el futbol chileno a futuro, mejore...”(F.M.)*

Sin dudas lo que pone en discusión Monsalve es un tema primordial para las gestiones del fútbol, que es hacer proyectos deportivos exitosos, para Monsalve el modelo de Sociedades Anónimas no tiene ese interés, y no lo trabaja, por tanto para él no hay posibilidad de crecer en el nivel internacional más próximo, critica que Monsalve que en los dirigentes uno vea mucha audacia en sus negocios pero no lo mismo en el fútbol.

*“...es difícil no funciona como empresa cualquiera...me falta ver ambición en estos personajes que son ambiciosos en sus empresas...y en esta no hay ninguna ambición real...no tienen nada ni posicionamiento público en verdad no entiendo en que están, entiendo a los Piñera y entiendo a los Ruiz Tagle, pero a estos a los Levy a los Vial, a los Mosa...porque no los entiendo como una lógica dogmática que quieran insertar un punto que Colo Colo es el equipo del pueblo lo domina Larrain Vial, que sería simbólico pero no creo que el (Vial) tenga ese conocimiento político, no sé en qué están, no sé por qué están...”(F.M.)*

Monsalve cuestiona la presencia de grandes inversores y su nula capacidad de replicar en el mundo del fútbol, sus éxitos empresariales fuera de él, lo considera inexplicable o quizás tiene una explicación, pero su discursiva apunta a lo que parece obvio, si están ahí, entonces que sean capaces de articular objetivos y logros.

Francisco Manzo de San Luis de Quillota, apunta a una condición particular de las Sociedades Anónimas Deportivas, que es la que implica toda empresa finalmente, asumir los costos de sus pérdidas.

*“ Bueno pero si están ahí es para no hacer malos negocios, sino ellos se arruinan....bueno los que más pierden equivocándose son ellos... yo veo difícil que los equipos vuelvan a la manos ...a la forma amateur, así como está el mundo...no sé cómo podría ser, estuve yo hace poco en Europa, y vi que allá todos los clubes ya es negocio, en todos lados, así se administra, y ahora ...tampoco te garantiza nada, el Sunderland en Inglaterra...que se fue a tercera...y tienen mucha plata..”(F.M.)*

Instalado esta idea de Manzo, viene en agregar lo que cierra este discurso en su integralidad, por un lado ve con buenos ojos incorporar capitales, cuyas responsabilidades

en caso de pérdidas, les son inherentes y clausura la idea de que se puede volver a un modelo como el existente apuntando a los grados de globalización del fútbol en relación a la realidad mundial y por otra parte, asumiendo que una cosa es la historia de los clubes y otras es la realidad que enfrentan.

*“-Nosotros...seguimos existiendo, pero en formar el equipo, elegir un técnico, todas esas cosas o la directiva las sociedades anónimas tomas sus decisiones solas... antes...pucha si la directiva es mala, la sacai, se elige otra, pero acá no...no existe eso, y creo que se está acabando, quedando en el amateurismo...”(F.M.)*

En Víctor Tornería, encontramos una posición mixta respecto de lo que implica el modelo de sociedades anónimas en el fútbol, el presidente de Deportes Concepción apuesta por el aprovechamiento del capital que implica todo club, de su popularidad, en ello Tornería ve múltiples oportunidades de negocios y expansión, apunta Tornería a ejemplos de otros países incluso.

*“...uno puede potenciar su marca y llevarla a competir afuera también, no todo tiene que ser Barcelona, Manchester United, si chilenos hay en todos lados y de todos los lugares de Chile, uno con una buena campaña a nivel internacional te haces conocido, después son los sponsors que se acercan a ti...y uno les vende su marca...”(V.T.)*

Cuando habla de “marca” Tornería expone la necesidad de que esta tenga un correlato con lo que la sociedad entiende y atiende en el fútbol, Tornería proyecta un fútbol máximamente comercializable, sin necesidad de que ello afecte las esencias futbolísticas, muy por el contrario, fomentando una “cultura del fútbol” que se sustente en la posibilidad de hacer del fútbol un espacio de comercialización y extensión del deporte sin que ello incurra en negocios

*“Quiero jugar un clásico a estadio lleno, pero tengo que primero hacer una inversión y este moldeo lo permite, porque el negocio no está en la entrada, está en las poleras, en los libros, en la cultura futbolística, cuadernos y hacemos convenios para los niños del colegio con Torre, que se yo porque el futbol sucede en todas partes en todo el mundo, y en todos los ámbitos con la polola, con los amigos, en la casa, en los matrimonios todos corbata*

*morada, entendis...hay una cultura un concepto una marca social, y eso este modelo no lo ve aun...están en otra, se preocupan del lucro de las acciones y el marketing?...y las proyecciones internacionales para los clubes?...”(V.T.)*

*“Un negocio, necesita una cultura deportiva para que sea bueno también una cultura deportiva, hay que tomar el concepto de que el futbol es familia... y la familia también consume junta, más cuando.... si hay algo que las agrupe y que mejor que el futbol...acá el estadio van mujeres, hombres, niños, los viejos incluso van...por que no aprovechar de instalar marcas, hacer bares temáticos, la casa del club en un mal”(V.T)*

Para Tornería este proceso es inevitable y hay que adelantarse poniendo las condiciones, que se requieren, esto implica un compromiso organizacional tal y como lo concibe Tornería de manera amplia e integral.

*“Si esto se canaliza bien, en un plazo de seis a siete años el futbol es totalmente rentable...con la autogestión del hincha, nosotros sabemos que cuando volvamos a ser profesionales vamos a tener que sacar una sociedad anónima pero para eso necesito que si hoy tenemos diez grupos de hinchas para ese tiempo haya cuarenta...”(V.T.)*

La complejidad organizacional debe prestar atención suficiente a su normatividad propia pero también a su actividad práctica, la cual es la expresión de sus decisiones, perspectivas y proyecciones en el tiempo. Es evidente que esta lógica aparece en el dirigente de Deportes Concepción toda vez que entendiendo su realidad actual no reniega de la proyección futura de la organización, entendiendo con ello lo evidente, primero que el futbol y su forma de administrarlo cambiaron y segundo, que ese cambio puede ser una oportunidad para fortalecer la organización, su identidad y su continuidad.

## **Capítulo 6: Conclusiones y Perspectivas de la Investigación**

El fútbol es una forma de narrar la vida cotidiana de manera personal y por cierto que colectiva, al fútbol se le adjudica ser la expresión de emociones que solo tienen lugar en estados de conmoción exacerbada por triunfos o derrotas, se lo ha señalado como un opio, como un mero negocio, o peor aún un entretenimiento cualquiera.

Solo hace poco tiempo en este país el fútbol ha causado alguna curiosidad del ámbito académico, poco a poco se ha ido conformando ese campo de estudio por el que muchos hemos de alguna forma pugnado. En este contexto, esta investigación parte de una realidad que atiende a asumir que el estudio de que las organizaciones deportivas a todo nivel han sufrido en los últimos años, variaciones importantes en sus formas de desarrollarse, relacionarse y proyectarse.

Estos cambios, en el fútbol han ido de la mano con la instauración de la ley 20.019 en 2005 que regula las sociedades anónimas y que le pone fin a décadas de administraciones de tipo “club social y deportivos” y “corporaciones”.

Los cambios en sí apuntan a ordenar las gestiones que estas asociaciones que en los últimos años fueron dando lugar a quiebras, gestiones erráticas y malas prácticas en el ámbito del fútbol. Pues bien a través de las entrevistas recopiladas y expuestas en esta investigación y a partir de la discusión teórica propuesta podemos establecer algunos nudos críticos de proyección de este trabajo y conclusiones ad hoc.

En primer término establecer que el fútbol y su organización a modo profesional son un producto socio histórico que en Chile ha tenido un trayecto en el que cambio es un elemento articulador de nuevas realidades, problemas y desafíos.

En este sentido el arribo de las lógicas neoliberales en esta etapa al fútbol chileno solo reafirma el origen del fútbol en el país, si bien practicado y extendido masivamente en capas populares rápidamente, el paso de ese fútbol a uno con pretensión profesionalizante no difiere como hito al paso de las Corporaciones y Clubes social a Sociedades Anónimas, y esto por mucho que el fútbol haya penetrado estamentos sociales y se haya arraigado profundamente en las capas populares de la sociedad, el régimen normativo tiende a la misma centralidad, que es la noción de Modernidad implícita en su práctica, normas,

competencias, etc. que hoy son extrapoladas en las sociedades anónimas además que bajo el marco del modelo neoliberal que si bien orienta la acción a la ganancia, lo medular del cambio refiere a los mismos cambios que hicieron del futbol un deporte amateur uno profesional en las primeras del siglo XX en Chile. Por tanto el ingreso del mundo del futbol a lógicas donde se profundiza el papel del mercado no es más que una etapa del desarrollo organizacional interno del deporte y de la adecuación del mismo a la sociedad contemporánea.

En segundo lugar, es nuestra convicción que dado que esos cambios existen y responden a crisis y/o contextos particulares, ellos solo abundan en modificar aspectos del futbol en tanto fenómeno social, más no la esencia de sus orígenes.

El futbol, seguirá siendo a todo evento lo que es y ha sido, un deporte con orientación de competición o de práctica aficionada, etc. No obstante no perderá (no debería) el futbol con este cambio sus características principales que como deporte lo caracterizan, la incertidumbre de un resultado, la expectativa mediática que crea, el surgimiento de ídolos que maquen época, etc. todo bajo el paradigma de un nuevo tipo de organización interna y externa, pero que no apunta a desnaturalizar lo que le es inseparable al juego y que lo ha llevado a ser el deporte más popular y practicado del mundo hoy.

Tercero, los discursos que se han revisado tienden a estipular de manera general mixturas discursivas y en casos específicos oposiciones a los modelos de administración de manera mutua.

Es difícil asumir que las entrevistas puedan darnos relatos que no sean al menos lo esperable dentro de un marco supuesto de posiciones, no obstante asumiendo eso como parte del trabajo de campo, es interesante notar que como todo cambio organizacional tiene un efecto de reordenamiento no solo de los roles y funciones sino que también de las estrategias que asumen los actores involucrados, una de ellas es la forma en que estos actores comunican acerca de los cambios y como ellos son percibidos en el desarrollo del espacio organizacional. Lo normal es que la mixtura discursiva, atienda aquello que considera que es ventajoso y que no en un cambio organizacional, pero lo relevante en este caso es quien y porque sostienen discursos en pro y contra del cambio y como esos

discursos se esgrimen a partir de legitimaciones ad hoc, y esas razones se pueden fundir en prácticas, ideológicas, pragmáticas y tantas otras que si bien expresan una posición, la expresan de manera en que sea coherente con quien emite estas razones.

Cuarto, el sujeto dirigente es el principal objeto del cambio organizativo en tanto ello apunta a modificar las formas de interacción organizacional en lo interno y externo.

Este elemento es de total importancia, la investigación tiene como horizonte establecer un punto de inicio para tener un panorama de cómo se componen las estructuras organizacionales del fútbol profesional chileno y cuáles son los intereses de quienes llegan a esas posiciones, por ejemplo en toda actividad comercial, la ganancia financiera es lo que prima, pero gestionar estos gananciales en el fútbol implica mirar todo un mundo no previsto a veces en creación de sentidos y simbolismos, valores, tradiciones, historia, etc. estas condiciones se convierten en condimentos de una ganancia de capital simbólico apetecible a muchos intereses. O por otra parte la resistencia a las lógicas comerciales en el fútbol implicará establecer discursos de resistencia que apelarán de manera indistinta también a los mismos elementos simbólicos pero desde una perspectiva diferente. En esto la potencialidad para levantar figuras políticas en el fútbol es grande para quienes asumen los desafíos organizacionales, si bien el fútbol no produce per se condicionamientos de clase o ideológicos, no obstante si contiene muchos de ellos en su práctica, fidelización y administración. O bien utilizar al fútbol como una plataforma de extensión de otros negocios sin que necesariamente se tengan aspiraciones de figurar en la escena pública, los dirigentes entrevistados dieron clara muestra de tener conciencia de que los efectos del fútbol en la sociedad son variados y poderosos, pero que son parte de la vida social, por tanto se aceptan esas condiciones y se opera en base de que todos participan de las mismas.

Como un ejercicio de base en esta investigación podemos dar una muy incipiente tipología de cómo se comportan los dirigentes en las condiciones



| CATEGORIAS  | TIPO DE DIRIGENCIA                         |                              |                                   |
|---|--|------------------------------|-----------------------------------|
|   | Dirigencia Social/Patrimonial              | Dirigente Social/Profesional | Dirigencia Sociedad Anónima       |
| Identificación con la Institución                   | Requiere                                   | No siempre Requiere          | No Requiere                       |
| Capacidad de Gestión tecnocrática                   | No Requiere                                | No siempre Requiere          | Requiere                          |
| Papel del Mercado en sus decisiones                 | Baja                                       | Importante                   | Imprescindible                    |
| Uso de la imagen institucional con beneficio propio | Total                                      | Total                        | Total                             |
| Noción de Profesionalismo                           | Tradición                                  | Tradición e Imagen           | Operatividad                      |
| Modo de Operar y legitimarse                        | Éxito deportivo y Convencimiento colectivo | Función y operatividad       | Operatividad y Capital Financiero |

Nuestras tres tipos de dirigentes refieren a lo que los entrevistados conciben de sí mismos, y lo que desde allí podemos expresar como parte de la generalidad más extendida en el ámbito dirigenal, brevemente explicadas estas serían:

- a) **Dirigencia Social Patrimonial:** hace alusión a los dirigentes que emergen de las propias lógicas del orden asociativo, destacan en ellos sus perfiles de reconocimiento en el club, su historia y trayectoria, etc. Son liderazgos naturales reconocidos por su identificación con el club y su tradición. Sus decisiones son validadas por sus pares organizacionales.
- b) **Dirigente Social Profesional:** dirigentes que también poseen historia en la organización pero que su aporte es funcional e instrumental, son “funcionarios de carrera”, cuyo valor principal es el manejo de ciertas competencias que se ponen en servicio de la organización, pueden o no tener un liderazgo natural, pero su aporte

mayor es la labor que manejan como especialistas. Sus decisiones se fundan en la legitimidad de las competencias de la función.

- c) Dirigente Sociedad Anónima: Puede o no tener identificación con la organización, pero requiere un capital monetario que de legitimidad a su quehacer. Su racionalidad es totalmente pragmática y se orienta al desarrollo del éxito en lo financiero y deportivo como elementos convergentes.

Esta tipología como se ha dicho, responde a una primera aproximación que deja vetas de investigación abiertas como por ejemplo los vínculos políticos de los dirigentes, sus aspiraciones en términos empresariales, sus vínculos a grupos económicos, etc. La figura de los dirigentes es medular en tanto administran y “habitan” en un contexto organizacional el patrimonio de clubes y asociaciones, y es desde allí que en el contexto en que los “asociados” se mueven es que determinan la estabilidad estructural a través de diferentes herramientas que pueden ser su prestigio, su capacidad su poder de adquisición, etc. los dirigentes y así lo hacen saber los relatos obtenidos, son los principales protagonistas de las actividades relacionales y todas las negociaciones que las organizaciones asumen en el ámbito interno y en el externo con otras organizaciones.

Quinto que la aceptación del cambio organizacional somete al club a un cambio de lógicas que van desde el lenguaje a la práctica, pero que no necesariamente implica una mejora en los resultados de la gestión administrativa.

Si bien es cierto casi todos los dirigentes del fútbol entrevistados en esta investigación coincidieron en lo que la lógica de sociedad anónima le aporta al fútbol, en términos prácticos no hay mayores diferencias en el quehacer en general de un club de fútbol, pero si en su racionalidad de orden interno, no cambian mucho los objetivos a conseguir pero si las formas para conseguirlos, las mejoras en las condiciones laborales destacaron en este sentido en la mayoría de los relatos, igualmente la alta mediatización y las posibilidades que esto ofrece como plataforma de negocio es otro punto que se destacó. Los dirigentes y gerentes entrevistados a su vez son instrumentos de representación de intereses colectivos en un caso y de quiénes participan en la propiedad de una sociedad anónima a través de la compra de acciones, por ello su responsabilidad es un elemento en el cual no se juegan

solamente pérdidas de dinero en la bolsa o adherencia del colectivo, sino que también de legitimidad personal.

## BIBLIOGRAFIA

**ALABARCES, PABLO** (1996), Cuestión de pelotas. Fútbol, deporte, sociedad, cultura, en colaboración con María Graciela Rodríguez.

Compilador (1998), Deporte y Sociedad, EUDEBA, Buenos Aires.

Compilador (2000), Peligro de gol. Estudios sobre deporte y sociedad en América Latina,; CLACSO, Buenos Aires.

(2002), Fútbol y Patria. El fútbol y las narrativas de la nación en la Argentina. Prometeo Editorial, Buenos Aires.

(2003), Futbologías. Fútbol, identidad y violencia en América Latina. CLACSO, Buenos Aires.

(2004): Entre la banalidad y la crítica: perspectivas de las Ciencias Sociales sobre el deporte en América Latina, Memoria y Civilización (MyC), 7, 2004, 39-77, Universidad de Navarra.

**ARAUJO, KATHYA Y MARTUCELLI, DANILO** (2012): Desafíos Comunes: retratos de la sociedad chilena y sus individuos, LOM Ediciones, Santiago.

**ARCHETTI, EDUARDO** (1998). El potrero y el pibe. Territorio y pertenencia en el imaginario del fútbol argentino, Buenos Aires, Argentina, Revista Nueva Sociedad nº 154, pp 101-119, 106.

**BARBERO GONZÁLEZ, J.I.** (1993): "Introducción", en Brohm J.M. et al. (1993): Materiales de sociología del deporte, (J.I. Barbero González, comp.), pp. 9-38. La Piqueta. Madrid.

**BECK, ULRICH** (1999), Que es la Globalización, Falacias del globalismo, respuestas a la globalización, PAIDOS, España.

**BESNIER, NIKO, ET AL** (2017): Antropología del Deporte. Emociones, poder y negocios en el mundo contemporáneo.

**BOURDIEU, PIERRE** (1991): El sentido práctico. Madrid: Taurus

**BORDIEU, PIERRE** (1993): "Deporte y clase social" (primera publicación en 1978), en Brohm J.M. et al. (1993): Materiales de sociología del deporte, pp. 57-82. (J.I. Barbero González, comp.) La Piqueta. Madrid.

**BOURDIEU, PIERRE** (1988): Cosas dichas, Gedisa, Buenos Aires.

**BROHM, J.M. (1978)**: "Sociología política del deporte", en «Partisans» (1978): *Deporte, cultura y represión*, pp. 17-31. Gustavo Gili. Barcelona (Ed. original en 1972).

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

**CARRION, FERNANDO** (2006): El fútbol como práctica de identificación colectiva. FLACSO. Quito, Ecuador.

**CARRION, FERNANDO** (2017), El futbol coloniza el espacio social, en **SOTO, RODRIGO Y FERNANDEZ OMAR** (2017); Quien raya la cancha, visiones, tensiones y nuevas perspectivas en los estudios socioculturales del deporte en Latinoamérica, CLACSO, Buenos Aires.

**CASTELLS, MANUEL** (2000): Globalización, Estado y sociedad civil: el nuevo contexto histórico de los derechos humanos, ISEGORIA/22 (2000) pp. 5-17

**CAZORLA PRIETO, LUIS MARIA** (1979), Deporte y Estado, Barcelona, Labor, D.L

**CHETTY S.** (1996). The case study method for research in small- and médium - sized firms. International small business journal, vol. 5, octubre – diciembre. En **MARTÍNEZ CARAZO, PIEDAD CRISTINA** (2006): El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica Pensamiento & Gestión, núm. 20, julio, pp. 165-193 Universidad del Norte Barranquilla, Colombia

**CORRIENTE, FEDERICO & JORGE MONTERO** (2014): “Citius, Altius, Fortius. El Libro Negro del Deporte”. Lazo ediciones; Rosario, Argentina.

**DE ANDRADE, MARIA ANTONIA** (1995): “A identidade como representacao social” en Revista Política e Trabalho, num. 11, 61-72.

**DURKHEIM, EMILE** (2001): Las reglas del método sociológico, FCE, México

**EISENHARDT, K. M.** (1989). Building Theories from Case Study Research, Academy of Management Review, 14 ( 4): 532-550.

**ELIAS, N.; DUNNING, E.** (1992): Deporte y ocio en el proceso de la civilización. Fondo de Cultura Económica. Madrid (ed. original en 1986).

**ELSEY, BRENDA** (2011): Citizens and Sportsmen. Fútbol and Politics in Twentieth-Century Chile Texas: University of Texas Press, 2011.

**FONTANA, A., FREY, J.** (2005): The Interview, from neutral stance to political involvement. En N. K. Denzin & y S., Lincoln (Comp). The Sage Handbook of Qualitative Research (695-727). London, UK: Sage.

**GARCIA FERRANDO, MANUEL** (1990): Aspectos Sociales del Deporte, Una reflexión sociológica. Alianza Deporte. Madrid-España.

**GARRETON, MANUEL ANTONIO, ESPINOZA MALVA** (1992): “¿Reforma del Estado o cambio en la Matriz Sociopolítica?, En Perfiles Latinoamericanos, Año 1, Nº 1, 133-170.

**GOFFMANN, ERWIN** (2001): La presentación de la persona en la vida cotidiana, Amorrourtu, Madrid.

**GUERRERO JIMÉNEZ, BERNARDO** (2005): Pero alguien trajo el fútbol: historia del fútbol Tarapaqueño Revista de Ciencias Sociales (CI), núm. 15, pp. 116-131 Universidad Arturo Prat Tarapacá, Chile

**GARCIA FERRANDO, MANUEL, ET AL** (2002): Sociología del Deporte, Alianza Editorial, España.

**GARRETÓN, M. A.** (2000). La sociedad en que vivi(re)mos, introducción sociológica al cambio de siglo. Santiago de Chile: Editorial Lom.

**GAY DE LIEBANA, JOSE MARIA** (2016): La gran burbuja del futbol: Los modelos de negocio que oculta el deporte más importante del mundo, CONECTA, Barcelona, España.

**GIDDENS, ANTHONY** (1995): Modernidad e identidad del yo: el yo y la sociedad en la época contemporánea, Barcelona, España.

**GIDDENS, A.** (2000). Un mundo desbocado, los efectos de la globalización en nuestras *vidas*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Taurus

**GONZALEZ CALLEJA, EDUARDO** (2004): Deporte y Poder, el caso del Real Madrid C. de F., Memoria y civilización (M y C) número 7, pp. 79-127.

**GODIO, MATIAS Y ULIANA, SANTIAGO, editores** (2011): Futbol y Sociedad: practicas locales e imaginarios locales, EDUNTREF, Argentina.

**HARVEY, DAVID** (2005): Breve Historia del Neoliberalismo, AKAL, Argentina.

**HEINEMANN, KLAUS** (1999): Sociología de las organizaciones deportivas, el ejemplo de un club de futbol. Tirant Lo Blanch, Valencia, España.

**HIRSCHMAN, ALBERT** (1999): Las pasiones y los intereses. FCE, México.

**HOMAS, GEORGES** (1977): El grupo humano, Editorial Universitaria de Buenos Aires, Buenos Aires.

**HOBBSBAWN, ERICH** (1990): Nations and Nationalism since 1780, Cambridge, Cambridge University Press.

**HUERTA, GONZALO** (2016): Jadue, Historia de una farsa. Planeta, Santiago

**HUIZINGA, J.** (1996): Homo Ludens. Alianza Editorial (6ª reimpresión, 1ª edición en 1972; edición original en 1954). Madrid

**ÍÑIGUEZ, LUPICINIO** (2003): Análisis del discurso. Manual para las ciencias sociales. Barcelona: Editorial UOC.

**JOKL, ERNST** (1954): Edad y Rendimiento, Springer, Berlín

**LEONARD, W.** (1984): A sociological perspective of sport, Minneapolis, Burgess Publishing Company

**LEY N° 18.046** (1981), Sobre Sociedades Anónimas.

**LEY N° 20.019** (2005), Regula las Sociedades Anónimas Deportivas.

**LINTON, RALPH**, (1972): El Estudio del hombre, Fondo de Cultura Económica, México.

**LUCCA, N. Y BERRÍOS, R.** (2003). Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias. Colombia: Ediciones S. M.

**LÜSCHEN, G. Y G. SAGE (EDS.)** (1981), Handbook of Social Science of Sport, Champaign, Stipes Pub. Co.

**KRAUSE MARIANE** (1995): La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos Revista TEMAS DE EDUCACIÓN, N° 7, AÑO 1995, ISSN 0716-7423 19 REVISTA TEMAS DE EDUCACION N° 7, pp. 19-39

**KUPER, SIMON Y SZYMANSKI, STEFAN** (2001): El Fútbol es así (Soccernomics), ACTIVA, España.

**MAC CLANCY, JEREMY** (1996): Sports Identity and ethicity, Berg Publishers.

**MANDELL, RICHARD D.** (1986): Historia Cultural del Deporte. Bellaterra. Barcelona.

**MARÍN, EDGARDO** (1995): Centenario historia total del fútbol chileno: 1895-1995, Santiago : Editores y Consultores REI, Santiago : Editores e Impresores EME.

**MATAMALA, DANIEL** (2015): Goles y autogoles. Historia política del futbol chileno. Viral Ediciones, Santiago.

**MAUSS, MARCEL** (1974): Sociología y Antropología, Edusp, Sao Paulo.

**MEYNAUD, J.** (1972): El deporte y la política (análisis social de unas relaciones ocultas). Hispano Europea. Barcelona.

**MOULIAN, TOMAS** (1997): Chile Actual Anatomía de un Mito, LOM Ediciones, Chile

**MORENO, EMILCE** (2016): El análisis crítico del discurso en el escenario educativo, en Zona Próxima, Revista del Instituto de Estudios en Educación y del Instituto de Idiomas Universidad del Norte n° 25, junio diciembre.

**ORTIZ, RENATO** (1997): Notas sobre la Mundialización y la cuestión nacional. En Nueva Sociedad Nro. 149 Mayo-Junio 1997, pp. 88-99.

**OVALLE ALEX y VIDAL JORGE**, editores (2014): Pelota de trapo: Fútbol y deporte en la Historia Popular, Quimantu ediciones, Santiago.

**PERDOMO MORENO, ABRAHAM** (1998): Contabilidad de Sociedades Mercantiles. Ecafsa. México D.F.

**PONCE, S., RODRÍGUEZ, G., & VERGARA, C.** (2014). Hacia una sociología del fútbol: relevancias, reflexiones, posicionamiento y antecedentes. En **VERGARA, C. & VALENZUELA, E.**(2014): Todo es Cancha: análisis y perspectivas socioculturales del Fútbol Latinoamericano. Santiago: Cuarto Propio.

**REYES COCA, MARCO A.** (2008): Las Polvorientas Canchas de Sánchez. Tribuna Universitaria, Universidad del Biobío.

**RIAL, CARMEN** (2011), Fronteras y zonas en la circulación global de los jugadores brasileños de futbol, en **GODIO, MATIAS Y ULIANA SANTIAGO** (2011): Futbol y Sociedad: practicas locales e imaginarios globales, ed. Sáenz Peña, Universidad Nacional Tres de Febrero, Argentina.

**ROBERTSON, ROLAND** (1992): Globalization: Social Theory and Global Culture, Londres, Sage.

**ROBERTSON ROLAND Y GIULIANOTTI** (2006) Fútbol, Globalización y Glocalización, Revista Internacional de Sociología (ris) vol. LXIV, nº 45, Septiembre-Diciembre, pp. 9-35.

**RUIZ OALAGABUENA, JOSE IGNACIO** (2003): Metodología de la Investigación Cualitativa, Serie Ciencias Sociales, vol. 15, universidad de Deusto, España.

**SAGAYO, SEBASTIÁN** (2014): El análisis del discurso como técnica de investigación cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales, Cinta Moebio no.49 Santiago. <https://www.moebio.uchile.cl/49/sayago.html>

**SAGREDO, RAFAEL** (2011), La Caída, la historia secreta del autogol político y empresarial de Mayne Nichols, Bielsa y el futbol chileno, Aguilar, Santiago.

**SANTA CRUZ, EDUARDO** (1991): Crónica de un encuentro: futbol y cultura popular, ARCOS, Santiago de Chile.

**SANTA CRUZ, EDUARDO** (2014): Fútbol mediatizado y globalización: De expresión socio-cultural a marca registrada. En C. Vergara & E. Valenzuela (Eds.), Todo es cancha: Análisis y perspectivas socioculturales del fútbol latinoamericano (1a ed, pp. 103-118). Providencia, Santiago [Chile]: Editorial Cuarto Propio.



**SANTANDER, PEDRO** (2011): Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso Cinta Moebio 41: 207-224  
[www.moebio.uchile.cl/41/santander.html](http://www.moebio.uchile.cl/41/santander.html)

**STAKE, R. E.** (2005): Investigación con estudio de casos. Madrid, Morata.

**TAYLOR, S.J. Y BOGDAN, R.** (1994): Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Paidós. Barcelona.

**ULIANA, SANTIAGO** (2011), Identidades y rivalidades. Reflexiones desde la Copa Libertadores de América, en Godio, Matias y Uliana Santiago (2011): Fútbol y Sociedad: prácticas locales e imaginarios globales, ed. Sáenz Peña, Universidad Nacional Tres de Febrero, Argentina.

**VALLES, MIGUEL** (1997): Técnicas cualitativas de investigación social: reflexión metodológica y práctica profesional, Madrid.

**VERGARA, CARLOS Y VALENZUELA, ERIC (editores)** (2014): Todo es cancha: Análisis y perspectivas socioculturales del fútbol latinoamericano, Cuarto Propio, Santiago, Chile.

**VILLENA, SERGIO** (2002): Gol balización y fútbol posnacional, Antecedentes, Hipótesis, perspectivas; Anuario Social y Político de América Latina y el Caribe Nro. 5, Flacso / Unesco / Nueva Sociedad, Caracas, pp. 148-159.

**VINNAI, GERHARD** (2003): Fútbol como ideología, SIGLO XXI Editores

**WALLERSTEIN, INMANUEL**, (1998) - *El moderno sistema mundial III. La segunda era de gran expansión de la economía-mundo capitalista, 1730-1850*. México, Siglo XXI Editores

**YIN, R. K.** (1989). Case Study Research: Design and Methods, Applied social research Methods Series, Newbury Park CA, Sage.

## **ANEXOS: Pauta temática de Entrevista.**

- I. Elementos biográficos Generales
- II. Trayectoria como Dirigente
- III. Vínculos con la organización en la cual participa o participaba
- IV. Funciones de su desempeño como Dirigente
- V. Relaciones con la institucionalidad y sus pares.
- VI. Imagen que tiene del Modelo de Sociedades Anónimas Deportivas
- VII. Representaciones del fútbol como actividad social, comercial u otra
- VIII. Opinión de la contingencia política y social del país.

## **ASPECTOS ETICOS**

### **Consentimiento informado**

Mediante la presente, constato que se me ha invitado a participar en la investigación, correspondiente a la defensa de Grado de Magister de Jaime Rodríguez, en este contexto, entiendo las condiciones de esta en la necesidad de hacer constar mi consentimiento, para lo cual lo firmo libre y voluntariamente, recibiendo en el acto copia de este documento ya firmado.

Yo, ....., Cédula de Identidad....., de nacionalidad....., mayor de edad, consiento en participar en la investigación denominada: **“Clubes de fútbol y la administración de una pasión, el futbol chileno en la era neoliberal. Consideraciones acerca de la irrupción de la Sociedades Anónimas Deportivas”**, tesis de investigación para optar al grado de Magister en Ciencias Sociales con Mención en Sociología de la Modernización, para lo cual, he sido informado de los objetivos de la investigación, así como el uso restrictivo y confidencial de la información que voy a proporcionar.

- El investigador se compromete en este acto a otorgar información clara y precisa de la investigación, relativa al propósito del estudio, modalidad de participación, riesgos y beneficios, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, derecho a retirarse del estudio en cualquier momento, voluntariedad, derecho a conocer los resultados, confidencialidad, información del Investigador Responsable, del Patrocinante y de la Universidad que ampara esta investigación.

---

**Jaime Rodríguez M.**  
**RUT 14.570.942-3,**  
**Investigador**

**NOMINA ESTADIOS DE FUTBOL PRIMERA DIVISIÓN CHILENA 2020**

| <b>Equipo</b>                    | <b>Estadio</b>                     | <b>Ubicación</b>         | <b>Propietario</b>                            |
|----------------------------------|------------------------------------|--------------------------|---|
| <b>Universidad de Concepción</b> | Ester Roa Figueroa                 | Concepción.              | Ilustre Municipalidad de Concepción           |
| <b>Everton</b>                   | Sausalito                          | Viña del Mar             | Ilustre Municipalidad de Viña del Mar         |
| <b>Deportes Iquique</b>          | Tierra de Campeones<br>Ramón Estay | Iquique                  | Ilustre Municipalidad de Iquique              |
| <b>La Serena</b>                 | La Portada                         | La Serena                | Ilustre Municipalidad de La Serena            |
| <b>Coquimbo Unido</b>            | Francisco Sánchez Rumoroso         | Coquimbo                 | Ilustre Municipalidad de Coquimbo             |
| <b>Palestino</b>                 | Municipal de La Cisterna           | La Cisterna, Santiago    | Ilustre Municipalidad de La Cisterna          |
| <b>Audax Italiano</b>            | Bicentenario de La Florida         | La Florida, Santiago.    | Ilustre Municipalidad de La Florida           |
| <b>Union La Calera</b>           | Municipal Nicolás Chahuan Nazar    | La Calera                | Ilustre Municipalidad de La Calera            |
| <b>Deportes Antofagasta</b>      | Estadio Regional Calvo y Bascuñán  | Antofagasta              | Ilustre Municipalidad de Antofagasta          |
| <b>Curicó Unido</b>              | Estadio Bicentenario La Granja     | Curicó                   | Ilustre Municipalidad de Curicó               |
| <b>Universidad Católica</b>      | San Carlos de Apoquindo            | Las Condes, Santiago.    | Fundación Club Deportivo Universidad Católica |
| <b>Colo Colo</b>                 | Monumental David Arellano          | Macul, Santiago.         | Club Social y Deportivo Colo Colo             |
| <b>Huachipato</b>                | Huachipato-CAP Acero               | Talcahuano               | Compañía Siderúrgica Huachipato S. A.         |
| <b>Cobresal</b>                  | El Cobre                           | EL Salvador              | Codelco                                       |
| <b>O Higgins</b>                 | El Teniente                        | Rancagua                 | Codelco, División Rancagua                    |
| <b>Union Española</b>            | Estadio Santa Laura, SEK           | Independencia, Santiago. | Inmobiliaria Deportiva Unión Española         |
| <b>Universidad de Chile</b>      | Estadio Nacional Julio Martínez    | Ñuñoa, Santiago.         | Instituto Nacional de Deportes                |
| <b>Santiago Wanderers</b>        | Elías Figueroa Branden             | Valparaíso               | Instituto Nacional de Deportes                |