

Prevención terciaria de la violencia en una entidad deportiva de fútbol: un estudio de caso Tertiary violence prevention in a football sport organization: a case study

Antonio Aguilar Gómez

Universidad Pablo de Olavide (España)

Resumen. Este artículo describe un procedimiento de intervención terciaria en una organización pública formativa de fútbol en la que existía diversas manifestaciones violentas de tipo verbal y discriminativa, identificándose: violencia organizacional, violencia de espectadores o hinchas incondicionales (familias), violencia entre iguales y discriminación por razón de género. La muestra del sistema lo constituían incluyendo la alcaldía (n=1), gestor político (n=1), técnico de la delegación (n=1); familiares (n=360); y protagonistas, que incluyen al director deportivo (n=1), entrenadores (n=6) y jugadores (n=360). La intervención se produjo por parte de un profesional de la psicología del deporte especialista en violencia con un rol reformulado como director técnico en 4 fases: ajuste, estabilización, aceptación y confrontación y progreso. Las medidas y acciones fueron dirigidas tanto a agentes como a procedimientos y criterios que sustentaban la cultura estructural de la organización. Tras cuatro años de implementación del programa, la administración contratante calificó los resultados como exitosos, destacando una reducción de la violencia en la organización. Este éxito se refleja en un incremento del 25% en el número total de jugadores, pasando de 360 a 450, y en un notable aumento del 215% en la participación femenina, que creció de 16 a 50 jugadoras. Menos violencia provoca más satisfacción y por tanto aumenta la participación.

Palabras claves: Prevención. Terciaria. Violencia. Organización. Fútbol.

Abstract. This article describes a tertiary intervention procedure in a public football training organization in which there were various verbal and discriminative violent manifestations, identifying: organizational violence, violence from spectators or unconditional fans (families), violence between equals and discrimination based on of genre. The system sample included the mayor's office (n=1), political manager (n=1), delegation technician (n=1); family members (n=360); and protagonists, which include the sports director (n=1), coaches (n=6) and players (n=360). The intervention occurred by a sports psychology professional specializing in violence with a reformulated role as technical director in 4 phases: adjustment, stabilization, acceptance and confrontation, and progress. The measures and actions were directed both at agents and at procedures and criteria that supported the structural culture of the organization. After four years of implementation of the program, the contracting administration described the results as successful, highlighting a reduction in violence in the organization. This success is reflected in a 25% increase in the total number of players, from 360 to 450, and in a notable 215% increase in female participation, which grew from 16 to 50 players. Less violence causes more satisfaction and therefore increases participation.

Keywords. Prevention. Tertiary. Violence. Organization. Football.

Fecha recepción: 17-01-24. Fecha de aceptación: 12-06-24

Antonio Aguilar Gómez

aagpsicologo@gmail.com

Introducción

La violencia en el fútbol se manifiesta en todo el ecosistema que rodea a los partidos, los equipos y las organizaciones relacionadas. Entre ellas, algunas son específicas del juego o del partido, mientras que otras son inespecíficas del juego y de naturaleza estructural (Aguilar, 2024a). Todas están interrelacionadas, pero su percepción puede variar según el punto de vista del observador: ya sea espectador, directivo o protagonista (jugadores, árbitros y entrenadores). Cada organización que alberga a un equipo posee una cultura distintiva propia, la cual puede favorecer o neutralizar las manifestaciones de la violencia. En este punto, cobra importancia conocer la cultura organizacional en la que estemos inmersos (Quiroz-González, et al., 2021). Este aspecto es importante en las organizaciones formativas de fútbol, especialmente en el rango de edades de 4 a 16 años, ya que los jóvenes futbolistas se encuentran en etapas críticas de desarrollo cerebral y son especialmente sensibles a la influencia del contexto (Benítez et al., 2023). Durante este período, los niños y adolescentes configuran procesos cognitivos a través de la imitación y la instrucción de

comportamientos por parte de entrenadores, directivos y familiares, lo que puede impactar en la formación de actitudes y comportamientos, incluida la agresividad inherente a la competencia futbolística (Latorre-Román et al., 2020).

Resulta interesante cuestionarse qué tipo de instrucción reciben los jóvenes deportistas y qué cultura organizacional se promueve. Maitland et al. (2015) señalan la diversidad organizacional en cuanto a la cultura. Si bien algunas organizaciones pueden presentarse como promotoras de valores educativos mediante la exposición pública de discursos que enfatizan la importancia de dichos valores, es crucial considerar si los procedimientos y criterios de la entidad están alineados con una propuesta educativa coherente. De lo contrario, podrían fomentar valores antideportivos o perpetuar la cultura predominante en el fútbol actual, la cual se caracteriza por el profesionalismo, la exigencia, el espectáculo, el dramatismo, la urgencia, la discriminación y la violencia. Además, pueden surgir subculturas que se oponen a la promoción de valores, manifestándose en cualquier contexto relacionado con el fútbol.

Los programas preventivos se centran en abordar las manifestaciones conductuales y verbales atribuibles

directamente a los agentes emisores, como entrenadores, jugadores, padres y madres, que suelen manifestarse principalmente durante la competición y son fácilmente observables. Se destacan los programas preventivos recopilados por Sáenz et al. (2012) y Aguilar (2024b). Sin embargo, desde una perspectiva sistémica, se podría considerar que estos programas preventivos podrían tener un alcance limitado, al no incluir propuestas preventivas relacionadas con las manifestaciones originadas por la misma organización.

En este sentido, la cultura discriminatoria en relación al talento podría entrar en conflicto con la participación igualitaria a través de procedimientos y criterios, lo que se refleja en aspectos como los horarios, la formación de equipos y la participación en partidos. Esto puede propiciar actitudes y comportamientos discriminatorios entre jugadores, entrenadores y familiares, así como una cultura discriminatoria basada en el género, manifestada en una oferta insuficiente y desfavorable de servicios y recursos para la práctica del fútbol femenino. Por otro lado, también es importante considerar la violencia que puede surgir dentro de la propia organización, propiciada por su cultura. En ocasiones, pueden surgir manifestaciones violentas de carácter verbal o manipulativo debido a conflictos no resueltos entre coordinadores y empleados, o entre los propios empleados. Según Chiavenato (2009), citado en Aguilar (2024a), el comportamiento organizacional es el resultado de dos aspectos: los formales y visibles propios de la organización (estrategias, objetivos, políticas, procedimientos, estructuras, jerarquía y tecnología) y los aspectos informales e invisibles relacionados con las personas (percepciones, actitudes, normas grupales, interacciones informales y conflictos interpersonales e intergrupales).

A partir de lo anterior, surgen reflexiones importantes: ¿Cómo influyen las organizaciones en la facilitación de los conflictos y las violencias? ¿Qué impacto tiene la cultura del fútbol espectáculo en las organizaciones formativas? ¿Qué sucede cuando una organización no controla los conflictos entre sus participantes? ¿Tienen algún efecto los programas o intervenciones primarias o secundarias en organizaciones donde la violencia está arraigada? ¿Cómo se puede abordar y resolver la discriminación de género en estas organizaciones? Como señala la investigación en la gestión deportiva de manera rigurosa y relevante, supone un gran desafío para la investigación empírica (Koenigstorfer, 2023).

Este artículo describe una intervención de tipo terciario en una organización formativa y educativa de fútbol de carácter público. Durante el estudio en esta organización, se identificaron diversas manifestaciones de violencia, que incluían conflictos verbales entre la coordinación y los entrenadores, entre los espectadores (familias) y los jugadores, así como entre los entrenadores y los jugadores, manifestándose en actitudes discriminatorias y

expresiones verbales. Aunque estas manifestaciones de violencia a menudo se consideran normales socialmente, es importante destacar su impacto significativo en quienes las experimentan.

El diseño de esta investigación se basa en una perspectiva sistémica que reconoce que las organizaciones están configuradas por estructuras, reglas y normas, y a menudo presentan tensiones en sus subculturas. En este contexto, la intervención para reducir la violencia se apoyó fundamentalmente en la importancia del liderazgo organizacional (Dyson et al., 2023) y en la implementación de códigos éticos que impactan en las estructuras organizativas mediante la participación de los agentes (Constandt et al., 2019). Posteriormente, con el cambio en la cultura organizacional, se promovieron valores de deportividad entre los agentes involucrados, como familias y deportistas, mediante programas de prevención primaria (Gutiérrez, 2007; Lamonedá et al., 2015a; Lamonedá et al., 2015b; Lamonedá y Huertas, 2017; Lorenzo et al., 2018).

Método

Participantes

La intervención psicológica, a través de acciones y/o medidas estratégicas, se llevó a cabo sobre los diversos componentes del sistema identificados (figura 1). Siguiendo la clasificación propuesta por Aguilar (2024a), estos componentes pueden ser categorizados en relación al juego: no protagonistas de la organización, incluyendo la alcaldía (n=1), gestor político (n=1), técnico de la delegación (n=1); familiares (n=360); y protagonistas, que incluyen al director deportivo (n=1), entrenadores (n=6) y jugadores (n=360).

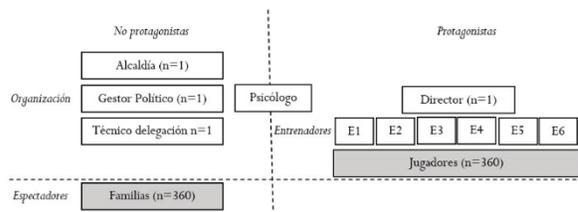


Figura 1. Componentes del sistema

Temporización

La intervención se desarrolló en cuatro fases, algunas de las cuales se extendieron a lo largo de dos temporadas. Estas etapas fueron cuidadosamente diseñadas para abordar de manera integral el proceso de adaptación y cambio organizacional (tabla 1). Fases: 1.) *Ajuste (1ª temporada)*: Esta fase inicial se enfocó en la evaluación de la demanda de contratación, la evaluación global y la redefinición del rol profesional. Su objetivo era establecer una base sólida para la

intervención, comprendiendo las necesidades y desafíos presentes en el sistema. 2.) *Estabilización (2ª temporada)*: Durante esta etapa, se enfocó en la mejora del código ético que establece los procedimientos, normas y valores de la entidad, además de abordar las condiciones laborales de los entrenadores y optimizar la gestión de los recursos disponibles. 3.) *Aceptación y confrontación (2ª a 3ª temporada)*: Durante este extenso período, se llevó a cabo una exploración y abordaje exhaustivos de los conflictos que generaban los brotes de violencia entre los diversos componentes del

sistema. 4.) *Progreso (3ª y 4ª temporada)*: La fase final se dedicó, una vez confrontando los conflictos, a las medidas que permitían alcanzar objetivos coherentes con los valores expuestos en el código ético. La implementación de este procedimiento coincidió con el estallido de la crisis de la COVID-19. se consideró un año de inactividad durante el cuarto año, mientras que la cuarta temporada se prolongó hasta el quinto año, adaptándose a las circunstancias excepcionales y asegurando la continuidad y efectividad del programa de intervención.

Tabla 1.

Cronograma sobre el proceso de intervención

Fases	Momento	Acciones estratégicas
Ajuste	1º temporada	Demanda. Evaluación. Planteamiento e informe. Reformulación de rol.
Estabilización	2º temporada	Medidas referente código ético, condiciones laborales y gestión de recursos
Aceptación y confrontación	2-3º temporada	Confrontación de conflictos.
Progreso	3-4º temporada	Medidas de progreso

Fuente. Elaboración propia.

Procedimiento

Ajuste (1ª temporada)

Demanda. Fue presentada por la dirección deportiva de la Escuela de Fútbol Municipal, respaldada por la Delegación de Deportes del Ayuntamiento. Su objetivo primordial era abordar y resolver los conflictos con las familias, así como promover la implementación de valores en la escuela, aunque las causas subyacentes no estaban identificadas. Se acordó llevar a cabo una evaluación inicial de la organización. La estrategia consistió en el ajuste de expectativas y la gestión de la demanda de los contratantes. La acción tomada implicó la reconducción hacia la necesidad de un proceso de intervención riguroso hacia los conflictos en el sistema deportivo (Wachsmuth et al., 2016).

Evaluación e informe. Implicó la observación y anotación de la organización durante un mes. Los aspectos analizados comprendieron: a) Procesos y criterios organizativos, b) Supervisión de los entrenadores, c) Clima laboral, d) Metodología, e) Dirección de equipos, y f) Clima familiar. Al concluir el período de observación, se entregó un informe a la Delegación de Deportes que incluía el análisis de cada aspecto, los obstáculos identificados, reflexiones específicas por categoría, las necesidades detectadas y propuestas de posibles soluciones. La estrategia consistió en aclarar los obstáculos principales que no calzaban con una escuela de valores; señalándose las acciones violentas que surgían en el contexto de la organización, las cuales según Aguilar (2024a): violencia en organizaciones, violencia de espectadores o hinchas incondicionales, violencia en el contexto formativo, violencia entre iguales y discriminación por razón de género.

Planteamiento. La función del psicólogo del deporte dentro de una entidad deportiva suele asociarse a la realización de talleres dirigidos a los diferentes actores del sistema deportivo, tales como entrenadores, jugadores y familias, con

un enfoque en la prevención primaria o secundaria. Esta concepción se observa principalmente en clubes profesionales que cuentan con estructuras organizativas bien definidas y entrenadores cuyos perfiles están alineados con la filosofía del club. Sin embargo, el rol del psicólogo se extiende al ámbito de las organizaciones con el fin de mejorar la calidad y la eficacia (Sánchez y Sánchez, 2010). No obstante, en el contexto organizacional analizado, caracterizado por la identificación de situaciones de violencia, se requería una intervención de tipo terciario, sin que previamente se hubieran establecido claramente las responsabilidades y roles del psicólogo. Además, existía un desconocimiento por parte de los contratantes, quienes poseían preconcepciones sobre el papel del psicólogo, y se observaba un interés en visibilizar al profesional en la escuela con el fin de obtener rédito político mediante la publicidad de su imagen y su contratación (Sherry et al., 2007).

La estrategia adoptada consistió en establecer un enfoque basado en la evaluación, análisis, intervención, reevaluación y propuesta de acciones, con el objetivo de permitir que las líneas de actuación fueran seleccionadas por el profesional de acuerdo con las necesidades específicas y en el momento oportuno. En cuanto a la acción tomada, se llevó a cabo un análisis funcional-relacional entre los diferentes agentes involucrados, siguiendo el marco propuesto por Chiavenato (2009), que permitió identificar los procedimientos y las condiciones de inestabilidad presentes en el contexto. Esto condujo a la formulación de los objetivos pertinentes para la intervención.

Reformulación de rol. Se produjo una redefinición de la posición dentro del ámbito escolar, con la designación del director técnico en la dirección deportiva, confirmada de manera conjunta por el alcalde, el delegado y el director deportivo. El propósito de esta designación fue trabajar en

colaboración con el director deportivo, con el fin de ampliar el alcance de la intervención con los participantes al contar ahora con una influencia directa en la toma de decisiones. En términos estratégicos, se optó por realizar intervenciones indirectas en los procedimientos y normativas que influyen en cierta medida en las situaciones de violencia y conflictos identificados. Esta estrategia guarda similitud con el concepto

de intervención indirecta propuesto por Gutiérrez (2011). En esta línea, se incluyó la supervisión directa de los horarios y la asistencia de los entrenadores a las reuniones técnicas quincenales periódicas, piedra angular de las negociaciones, acuerdos y reestructuración del código ético. Además, se establecieron las funciones específicas del director técnico, como se detalla en la tabla 2.

Tabla 2.
Funciones del Psicólogo del deporte como director técnico

<p>Gestión y Administración</p> <p>Elaborar y proponer el programa anual global de la entidad deportiva. Estimar las necesidades profesionales de contratación. Asignar y concretar las funciones técnicas de los entrenadores. Promover y afianzar los objetivos y contenidos organizacionales. Evaluar y reorientar procedimientos de la organización deportiva. Optimizar y enfocar los medios organizativos.</p>	<p>Coordinación Deportiva</p> <p>Promover y facilitar entornos adecuados para el aprendizaje formativo-deportivo. Planificar y ejecutar el procedimiento de creación de equipos acordes. Asignar y configurar la admisión deportiva. Coordinar y facilitar la competición saludable. Diseñar y garantizar la participación igualitaria deportiva.</p>
<p>Supervisión</p> <p>Coordinar con los Recursos humanos de la entidad contratante. Realizar el seguimiento, el control y la evaluación del desempeño profesional. Evaluar, corregir y seguir el programa anual multi deporte de cada técnico. Facilitar informes o requerimientos de los técnicos.</p>	<p>Metodología</p> <p>Desarrollar y consolidar una metodología integral progresiva acorde a los equipos de cada categoría. Establecer y aclarar los objetivos y contenidos deportivos globales y específicos. Implantar modelos integrados de aprendizaje físico-técnico-táctico-cognitivo. Propiciar la mejora de las capacidades perceptivos-motrices como base de su desarrollo. Implantar el fomento de la educación física a través del deporte practicado. Asegurar y seguir la planificación deportiva de cada técnico. Implantar métodos actualizados de tecnificación deportiva.</p>
<p>Dirección de Equipo</p> <p>Enfocar el rol del técnico como educador-entrenador. Promover pautas deportivas acorde al deporte en edad Escolar. Asegurar directrices técnicos-deportivas propicias para el aprendizaje. Orientar y apoyar a los técnicos en la dirección de equipos. Fomentar la gestión grupal basada en la cohesión social y no discriminación. Asegurar y seguir la participación de todos los deportistas.</p>	<p>Jugadores y deportistas</p> <p>Promover los valores sociales y del deporte a través de la práctica deportiva. Fomentar y centrar la práctica deportiva sobre el disfrute y el aprendizaje. Inculcar la competitividad sana y progresiva dentro del juego. Acercar las habilidades Psicológicas de desempeño en categorías superiores. Facilitar hábitos saludables y de bienestar con la práctica deportiva. Evaluar e intervenir en demandas específicas de entrenamiento y competición. Inculcar modelos de prioridades en base a la práctica del deporte.</p>
<p>Tutores y familiares</p> <p>Establecer normas y protocolos de comunicación con los tutores. Establecimiento de las vías de comunicación formales con sus entrenadores. Informar y aplicar la normativa interna de funcionamiento. Conformar y adecuar la relación formal entre tutores y entrenadores. Planificar y organizar talleres y/o reuniones periódicas informativas. Fomentar y ayudar a adquirir actitudes y conductas positivas de acompañamiento. Evaluar, intervenir para el mantenimiento de ambientes favorables para la práctica deportiva. Orientar en pautas educativas a tutores. Mediar, aclarar e intervenir en situaciones de desacuerdo.</p>	<p>Identidad digital y valores de escuela</p> <p>Establecer normas y protocolos referentes a la dirección digital de la entidad. Crear imagen digital que apoye modelo de Escuela basada en valores deportivos. Actualizar y refrescar la información por los medios digitales disponibles. Asegurar los derechos de imagen de los menores en la vinculación con la entidad.</p>

Estabilización (2ª temporada)

Conflictos relacionados con las medidas laborales

A pesar de que el nuevo cargo de director técnico brindaba la oportunidad de supervisar las reuniones técnicas, la delegación no había incorporado la presencialidad en dichas reuniones dentro de las condiciones laborales de los entrenadores (Gil-Monte, 2012). Surgía así la interrogante de cómo coordinar reuniones periódicas con los entrenadores sin que estos percibieran que mi supervisión durante tales encuentros formaba parte de sus responsabilidades profesionales. La ausencia de un calendario laboral estructurado, acorde a las condiciones y convenios, dejaba a los entrenadores sin sentirse obligados a asistir a estas reuniones y con la exigencia de acudir (Gutiérrez et al, 2020), lo que dificultaba el progreso del proyecto, dada la

importancia de dichos encuentros.

Para abordar esta problemática, se implementaron diversas estrategias. En primer lugar, se medió entre la delegación y los entrenadores para clarificar las necesidades de contratación conforme a las horas dedicadas a entrenamientos y actividades educativas, así como la relación entre la atención de jugadores por entrenador y el tiempo invertido (Mitchel, 2023). Asimismo, se anticipó un calendario anual que contemplara los días de reunión con la dirección, períodos de descanso y otros compromisos. En segundo lugar, se negociaron dos días de descanso adicionales equivalentes al tiempo total destinado a las reuniones periódicas.

Estas medidas permitieron establecer un calendario desde el inicio de la temporada en el que se precisaban los días de

reunión con la dirección, los periodos de descanso y demás eventos relevantes. Adicionalmente, la delegación accedió a añadir una hora adicional de tiempo libre cada tres semanas como parte del contrato. Estas soluciones conllevaron varios beneficios: la asistencia a las reuniones se volvió obligatoria, se garantizó la realización de los encuentros periódicos y se creó un ambiente propicio para el cambio y la mejora en la organización.

A partir del sexto mes de la temporada inicial, se establecieron reuniones quincenales con los entrenadores para abordar los conflictos identificados y desarrollar estrategias y medidas para resolverlos. Durante este período, la colaboración en la formulación de propuestas fue esencial, ya que el compromiso y esfuerzo compartidos para mejorar el entorno de trabajo contribuyeron a fomentar un sentido de trabajo en equipo entre los técnicos. Para ello, se llevó a cabo un análisis de la coherencia entre el código ético de la escuela y los procedimientos, criterios y decisiones que estaban alineados o se apartaban del mismo.

Conflictos relacionados con el código ético y la calidad del servicio

La estructura organizativa de la entidad carecía de coherencia con los valores de igualdad y oportunidad (Cortés Cayún, 2016), manifestándose notables disparidades entre ciertos equipos y jugadores identificados como talentosos, en términos de su participación en entrenamientos y partidos. Asimismo, la presencia de niñas en la escuela era escasamente representativa, constituyendo solo el 4% de la población estudiantil. Este panorama planteaba una cuestión fundamental: ¿Cómo podríamos fomentar valores y prácticas educativas en los talleres familiares si la propia institución exhibía estas discrepancias, tanto en lo relativo al talento como al género? En cuanto a este último aspecto, ¿se ofrecía a las niñas inscritas un itinerario de práctica constante en la escuela? Y para aquellas que no estaban inscritas, ¿qué estrategias podríamos implementar para favorecer su inclusión en la institución? La falta de organización dentro de la entidad obstaculizaba la promoción de valores educativos, careciendo de procedimientos y criterios claros para la conformación de equipos, así como de una distribución equitativa de los horarios (Barraca Mairal, 2015). Además, los entrenadores gozaban de autonomía en la formación de equipos y, por ende, en la gestión del talento, lo que resultaba en situaciones donde algunos conjuntos contaban con más de 20 jugadores y disfrutaban de ventajas en términos de entrenamiento y competición en comparación con otros equipos que albergaban un mayor potencial. La necesidad inicial de resolver conflictos con las familias podría desviar la atención de la responsabilidad organizativa respecto a estas problemáticas. Las estrategias implementadas incluyeron la reducción de la relación jugadores-equipo mediante la creación de más equipos, el establecimiento de un horario estable basado en criterios de equidad y oportunidad tanto en

entrenamientos como en competiciones, así como el uso de criterios para la formación de equipos homogéneos mediante un proceso de evaluación y seguimiento de jugadores. Además, se reconoció la necesidad de crear equipos de exhibición por categorías, en los cuales todos los jugadores que mostraran progreso pudieran participar, con miras a competiciones regionales con una disposición competitiva. La participación, la igualdad y la competencia fueron los valores que guiaron las modificaciones en el código ético de la escuela, en el cual se delinearon la filosofía, los principios, los procedimientos, los criterios y la normativa.

Afrontamiento y confrontación (2ª y 3ª temporada)

Conflictos relacionados con el clima organizacional

Dentro de la estructura organizativa, el clima laboral se veía afectado por la presencia de conflictos no resueltos y experiencias previas de confrontaciones verbales para la resolución de disputas. Estas situaciones generaban debates infructuosos y comportamientos verbales agresivos por parte de los técnicos y la coordinación (Robertson y Constandt, 2021), sin que se adoptaran medidas correctivas al respecto. La ausencia de supervisión y consecuencias ante dichas acciones contribuía a perpetuar este ambiente. Además, el proyecto que se intentaba implementar encontraba resistencia por parte del personal, lo cual planteaba un desafío significativo. Si los entrenadores no comprendían la importancia de trabajar en un clima colaborativo para avanzar hacia un proyecto fundamentado en valores, resultaba imposible progresar en la dirección deseada. Por consiguiente, un clima organizacional adverso, la desconfianza entre los entrenadores y las experiencias previas de confrontaciones verbales no facilitaban el avance del proyecto.

Para abordar esta problemática, se implementaron estrategias destinadas a fomentar el trabajo en equipo y una metodología colaborativa (Higham, et al., 2021). Se procuró normalizar y reducir la supervisión para evitar que los empleados se sintieran vigilados, incentivando así la autonomía y la responsabilidad en el desempeño laboral. Se llevó a cabo un proceso de educación dirigido a los entrenadores, se negociaron soluciones, se propusieron cambios de actitud y comportamiento, y se promovió la escucha activa de todas las posturas y opiniones de manera respetuosa y constructiva (Ocampo, 2023). En casos necesarios, se advirtió y confrontó los problemas de manera apropiada. Asimismo, se evaluaron de forma colectiva las repercusiones de los conflictos previos. Estas medidas contribuyeron a mejorar el clima organizacional y a modificar la percepción de los entrenadores respecto al proyecto, creando así un entorno más propicio para el cambio y la incorporación de valores.

Conflictos con las familias en relación a los privilegios de participación de jugadores talentosos

La implementación de una estrategia para el cambio organizacional se centró en la gestión del talento y la configuración de equipos, lo cual desafió la concepción arraigada y generalmente aceptada entre entrenadores y familias. Esta concepción estipulaba que los jugadores más talentosos debían ser agrupados y recibir un mayor tiempo de juego. Como consecuencia, se observaba una tendencia hacia la concentración de jugadores habilidosos en un único equipo, mientras que otros equipos experimentaban una atención deficiente. En concordancia con la autodefinición de la institución como una entidad pública comprometida con los valores de "Igualdad" y "Oportunidad" (Norman, 2016), se consideró esencial implementar medidas para garantizar que todos los niños tuvieran iguales oportunidades de entrenar y jugar. Además de las medidas previamente mencionadas, como el establecimiento de un mínimo de 16 jugadores por equipo y la creación de equipos homogéneos con rotación de jugadores cada dos años, estas acciones generaron tensiones entre las familias y los entrenadores, especialmente entre aquellos que habían disfrutado previamente de privilegios deportivos. En este contexto, las críticas de las familias se dirigieron hacia la metodología y la supervisión de la escuela, en particular hacia los directores deportivos y técnicos. Estas críticas estaban fundamentadas en los resultados de los partidos, los cuales tendían a favorecer a aquellos equipos con mejores condiciones de competencia.

Para abordar este conflicto y mantener los principios de "Igualdad" y "Oportunidad", se propuso la creación de equipos de exhibición (selección) que permanecerían en sus equipos base. En estos equipos, los jugadores podrían participar según su mérito y habilidades futbolísticas, así como su comportamiento social y juego limpio. Se promovió la competitividad y la igualdad de condiciones como valores adicionales a fomentar. El conflicto surgido por el cambio entre las familias se mitigó mediante las reflexiones llevadas a cabo en los talleres familiares, específicamente en el taller de Convivencia, donde se abordaba de manera integral la discriminación entre pares.

Estos talleres se estructuraban principalmente en torno a tareas de reflexión crítica (Alexander et al., 2010), centradas en temas de valores transversales de interés. El profesional facilitaba los debates, orientándolos hacia las cuestiones fundamentales de los conflictos entre las familias y la filosofía de la escuela. En este contexto, el papel de la escucha de las opiniones se volvió crucial. Se propiciaba una confrontación de opiniones sin inducir una respuesta específica, evitando así forzar respuestas preestablecidas y, sobre todo, aceptando opiniones divergentes, aunque estas estuvieran en contradicción con los planteamientos iniciales.

Conflictos en relación a la discriminación estructural por razón de género

El reconocimiento de la disparidad de género en la participación deportiva fue un factor determinante en el desarrollo del programa de valores. La baja representación femenina, que apenas alcanzaba el 4% de la participación, fue identificada como una problemática prioritaria (Salvador, et al., 2022). Se estableció como objetivo prioritario lograr una participación equitativa de género, garantizando condiciones mínimas para que las niñas que se iniciaran en el fútbol en la escuela tuvieran la oportunidad de continuar participando en todas las categorías disponibles. Se identificaron varias barreras que dificultaban este progreso, las cuales se desglosan a continuación:

a) Acceso: Durante las etapas iniciales, tanto niños como niñas enfrentan diferentes condicionantes que pueden influir en su acceso a un determinado deporte. Las preferencias de los padres, influenciadas por estereotipos de género, así como las influencias socioculturales, pueden impactar en las elecciones deportivas de los niños y niñas.

b) Condiciones de participación en grupos mixtos: Las primeras experiencias deportivas suelen tener lugar en grupos mixtos, lo que puede influir en la continuidad en la práctica deportiva. Las diferencias en la percepción de habilidad y la aceptación frente a la discriminación pueden afectar la participación de las niñas en esta etapa (Larsson, 2021).

c) Condiciones de participación en grupos separados: La existencia de diferencias en las condiciones de práctica, especialmente en términos de orientación del ejercicio y participación, puede perjudicar a las jugadoras con menos habilidades o más jóvenes.

d) Escasas condiciones mínimas de progreso: La preparación de las jugadoras en las categorías formativas suele estar condicionada por propuestas desiguales en términos de entrenamiento y competición, lo cual puede limitar sus oportunidades de progreso.

Para abordar esta problemática, se reconoció la necesidad de integrar de manera efectiva la perspectiva de género en la escuela, lo cual se materializó en la asignación de espacios y tiempos en la reorganización general del programa. El objetivo a largo plazo fue crear un equipo de fútbol 11 con capacidad competitiva en un periodo de tres años. Sin embargo, este proceso enfrentó varios obstáculos, como la necesidad de tiempo y espacio equiparable al género masculino, la inclusión efectiva del equipo femenino en el club y la preparación del equipo para la competición.

Para superar estos obstáculos, se implementaron estrategias que incluyeron la gestión de horarios para garantizar la igualdad de condiciones, la negociación para facilitar la afiliación del equipo femenino al club y la implementación de entrenamientos específicos para mejorar las habilidades técnicas y físicas del equipo. Además, se confrontaron actitudes discriminatorias mediante acciones

directas con la gestión política y los dirigentes deportivos del club. Estas estrategias tenían como objetivo proteger los derechos de las jugadoras en términos de participación y reducir el impacto de las decisiones discriminatorias (Spaaij et al., 2016).

Conflictos en relación a la violencia de las familias.

El comportamiento de las familias en el contexto de la escuela de fútbol exhibía una amplia gama de actitudes y conductas. Entre ellas, los comportamientos de violencia verbal destacaban como los más problemáticos, dado su impacto negativo en la dinámica y el ambiente de la institución. Estas conductas se manifestaban de diversas maneras, incluyendo gritos desde las gradas durante entrenamientos y competiciones, comentarios desagradables hacia los entrenadores en el lugar, insultos o burlas dirigidas a los árbitros e incluso enfrentamientos verbales con entrenadores desde las gradas (Eckardt, et al., 2022). Además de estas manifestaciones más evidentes, también se observaban comportamientos más sutiles, pero igualmente perjudiciales, como comentarios sexistas sobre jugadoras o expresiones despectivas hacia jugadores menos talentosos (Kerr, 2022). Aunque también se observaban comportamientos positivos por parte de algunas familias, los negativos tendían a tener un impacto más notable en la comunidad escolar en general.

El abordaje de estas conductas se llevaba a cabo de manera indirecta, principalmente durante los talleres, con un enfoque destacado en el taller de Convivencia, donde se exploraba de forma integral la problemática de la discriminación entre pares. En los casos en que las conductas negativas eran identificadas por algún director o entrenador, se aplicaba un protocolo de intervención que implicaba la citación de las partes involucradas, la explicación de las normas y expectativas de comportamiento, la escucha activa de los involucrados y la aplicación de medidas disciplinarias según corresponda, de acuerdo con las normativas establecidas por la institución.

Progreso (2ª, 3ª y 4ª temporada)

Conflictos en relación a la Metodología

El desarrollo de los entrenamientos en una escuela de fútbol se veía influenciado por la experiencia, formación y preferencias individuales de cada entrenador, lo que resultaba en la aplicación de distintos modelos de juego. No obstante, para asegurar la coherencia y evitar disparidades entre los entrenadores, resultaba imperativo integrar los enfoques de entrenamiento analítico y globalizado. La implementación de una metodología progresiva por categorías se revelaba como un aspecto crucial para el desarrollo de la escuela de fútbol como institución formativa y educativa. La falta de una metodología sólida, fundamentada en la planificación, objetivos y contenidos alineados con los valores de la escuela de fútbol, se presentaba como un obstáculo para avanzar hacia

una institución basada en valores.

Entre los desafíos identificados, se destacaba la prevalencia del método de entrenamiento basado en la disputa continua de partidos, considerado por algunos como la mejor práctica (Robles, et al. 2021). Esta tendencia se veía reforzada por la reticencia de los entrenadores a discutir sobre metodología con profesionales externos, como los psicólogos del deporte, al no considerar esta área como parte de su competencia. Además, la falta de una responsabilidad directa del psicólogo del deporte en la definición de la metodología de la escuela contribuía a esta dinámica.

En este contexto, se observaba una justificación de las orientaciones metodológicas basadas en la formación complementaria ofrecida a los entrenadores y preparadores físicos. La redefinición del rol del director técnico se presentaba como un factor explicativo relevante en este aspecto. La estrategia adoptada para abordar estos conflictos consistió en establecer de manera colaborativa una metodología actualizada, fundamentada en criterios de entrenamiento respaldados por la evidencia científica, y adaptarla de manera específica a las necesidades y niveles de las diferentes categorías de los equipos.

Conflictos en relación a la dirección de equipos.

Algunos entrenadores no adherían a directrices educativas de supervisión guiada, optando en su lugar por impartir una intensa exigencia mediante métodos de entrenamiento. Además, la demostración de acciones técnicas a menudo se enfocaba en cómo no deberían ejecutarse, utilizando como ejemplo a jugadores menos talentosos (Orozco, et al., 2016). En esta situación, la carencia de una dirección y supervisión adecuadas en la instrucción de los entrenamientos representaba un obstáculo significativo. La solución planteada consistió en instruir a los entrenadores sobre la forma en que debían conducir los entrenamientos de manera más efectiva y centrada en la formación de los deportistas (Musa y Menezes, 2021).

Consideraciones finales

La violencia en las organizaciones deportivas representa un desafío complejo que requiere estrategias integrales para su erradicación. En este artículo, se presenta una intervención terciaria llevada a cabo en una entidad pública dedicada al fútbol, con el propósito de abordar las diversas manifestaciones de violencia que afectaban su funcionamiento. La mera implementación de un código ético no resulta suficiente para fomentar una cultura organizacional basada en valores y libre de violencia. Es fundamental comprender que esta tarea implica un proceso complejo que va más allá de normativas escritas. Por lo tanto, nos basamos en la evidencia científica proveniente de las ciencias sociales, especialmente aquellas que se ocupan de los procesos organizacionales, para desarrollar una intervención

estructurada. Nuestro enfoque se sustenta en una serie de acciones específicas, las cuales fueron diseñadas dentro de un marco temporal definido. Estas acciones no solo buscan abordar los síntomas evidentes de violencia, sino también identificar y tratar las causas subyacentes que la perpetúan. La Figura 2 presenta una síntesis visual de este marco temporal el cual puede servir como guía para futuras intervenciones en organizaciones deportivas.

En este caso particular, encontramos que la reticencia de los agentes involucrados a participar en programas preventivos de violencia limitó nuestra capacidad para evaluar los cambios de actitud entre aquellos responsables de acciones violentas. Por consiguiente, optamos por una intervención indirecta focalizada en aspectos asociados, pero no directamente vinculados con la violencia. A pesar de estas limitaciones, los responsables de la administración y la contratación reportaron una percepción positiva del

programa, observando una disminución en los incidentes de violencia. Un indicador objetivo relevante de la efectividad de la implementación de valores de igualdad de oportunidades se refleja en el cambio en la participación durante un periodo de cuatro años. En general, se observó un aumento del 25% en el número de jugadores, pasando de 360 a 450. Es particularmente destacable el incremento del 215% en la participación de jugadoras en el fútbol femenino, aumentando de 16 a 50 jugadoras en el mismo período de tiempo. Es importante destacar que, a pesar de los avances significativos logrados mediante esta intervención, aún existen limitaciones en la literatura académica en cuanto a estudios de casos que describan en detalle los procesos de cambio. La ausencia de tales recursos dificulta la comprensión integral de las intervenciones y la replicación de buenas prácticas en otros contextos.

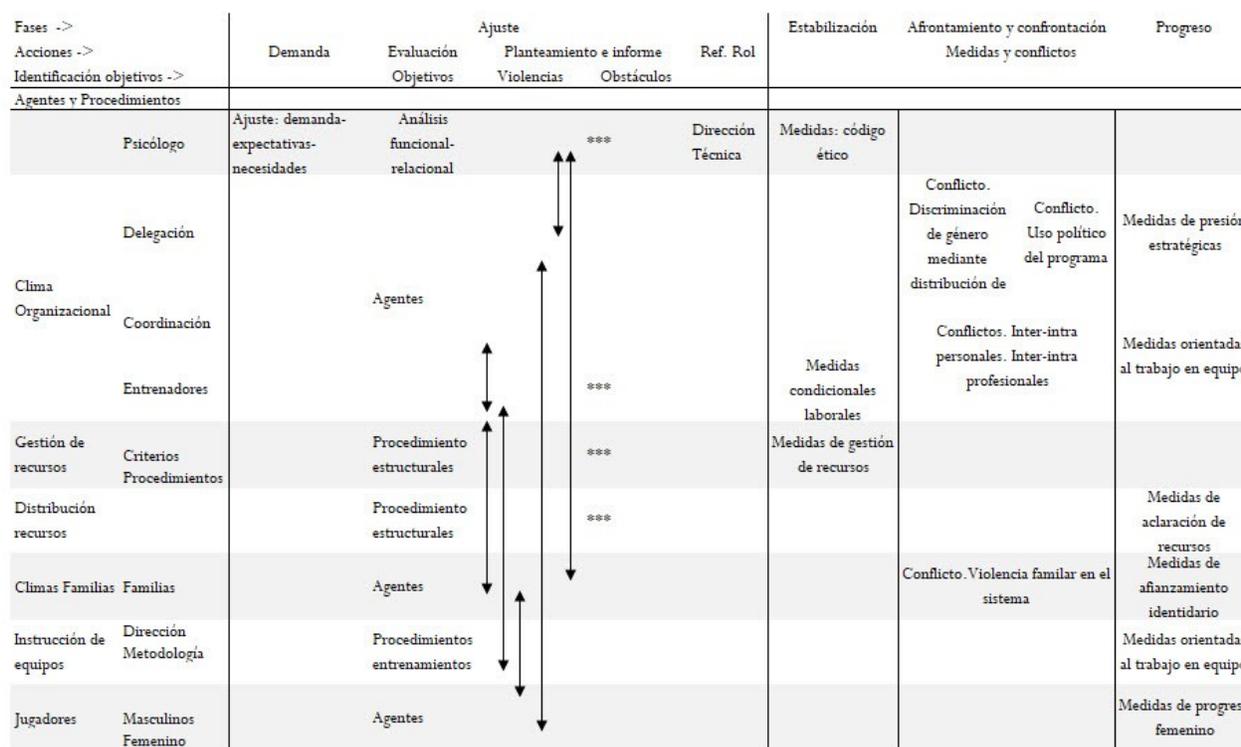


Figura 2. Representación gráfica del procedimiento de intervención

El fútbol como deporte de contacto presenta una paradoja formativa por un lado; la participación competitiva en el fútbol de los protagonistas implica un componente de agresividad que debe ser entendido y gestionado adecuadamente en este contexto de desarrollo deportivo; y que no corresponde con la violencia; por otro lado, la especialización temprana en el fútbol puede representar un riesgo para el abandono de la práctica deportiva en jugadores con maduración tardía, lo que destaca la importancia de considerar la diversidad en el desarrollo de los jóvenes

futbolistas. Es fundamental reconocer que la cultura organizacional de las entidades deportivas que albergan a estos jóvenes futbolistas desempeña un papel crucial en la promoción o mitigación de la violencia y otros comportamientos no deseados en el fútbol formativo. Por lo tanto, comprender y gestionar adecuadamente la influencia del contexto, la formación de actitudes y comportamientos, así como la agresividad inherente a la competencia, son aspectos clave para garantizar un ambiente formativo saludable y positivo para los niños y adolescentes que

participan en el fútbol a edades tempranas.

En conclusión, este trabajo destaca la importancia de abordar la violencia en las organizaciones deportivas de manera sistemática y basada en evidencia. Esperamos que nuestra experiencia sirva como punto de partida para futuras investigaciones y acciones destinadas a promover entornos deportivos seguros y saludables.

Agradecimientos

A quienes se atrevieron a cuestionarse, a quienes se esforzaron por cambiar y cambiar las cosas, a quienes confiaron y me permitieron vivir una de las experiencias profesionales más enriquecedora. Sin ellos, no hubiese sido posible. Se omite sus nombres por privacidad.

Referencias

- Aguiar Gómez, A. (2024a). Aproximación conceptual de las violencias en el fútbol (Conceptual approach to violence in football). *Retos*, 56, 449-464. <https://doi.org/10.47197/retos.v56.104015>
- Aguiar Gómez, A. (2024b). Revisión de Programas de Antiviolencia o Valores en el Fútbol (Review of Anti-Violence or Values in Football Programmes). *Retos*, 56, 546-553. <http://dx.doi.org/10.47197/retos.v56.104017>
- Alexander, ME, Commander, N., Greenberg, D. y Ward, T. (2010). Utilizar la técnica de las cuatro preguntas para mejorar el pensamiento crítico en debates en línea. *Revista de enseñanza y aprendizaje en línea*, 6 (2), 409-415.
- Barraca Mairal, J. (2015). La necesidad de coherencia entre la estética y la ética de las organizaciones. <http://dx.doi.org/10.25057/25005731.497>
- Benítez, M. A., Díaz Abraham, V., y Justel, N. R. (2023). Influencia del contexto en el desarrollo cognitivo infantil: revisión sistemática. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales, Niñez y Juventud*, 21(2), 99-125. <http://dx.doi.org/10.11600/rclsnj.21.2.5321>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*.
- Cortés Cayún, M. D. L. Á. (2016). La Dirección por Valores como herramienta para generar coherencia valórica en las organizaciones.
- Gil-Monte, PR (2012). Riesgos psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista Peruana De Medicina Experimental Y Salud Pública*, 29(2), 237-241. <http://dx.doi.org/10.1590/s1726-46342012000200012>
- Constandt, B., De Waegeneer, E., y Willem, A. (2019). Ethical code effectiveness in football clubs: A longitudinal analysis. *Journal of Business Ethics*, 156, 621-634. <http://dx.doi.org/10.1007/s10551-017-3552-0>
- Eckardt, V. C., Dorsch, T. E., y Lobinger, B. H. (2022). Parents' competitive stressors in professional German youth soccer academies: A mixed-method study. *Psychology of Sport and Exercise*, 58, 102089. <http://dx.doi.org/10.1016/j.psychsport.2021.102089>
- Gutiérrez, D. (2007). Modelo de intervención para educar en valores a través del fútbol: una experiencia con entrenadores de fútbol de la Comunidad de Madrid. Tesis doctoral inédita. Universidad Politécnica, Madrid. <http://dx.doi.org/10.20868/upm.thesis.6582>
- Gutiérrez, H. (2011). Prevención terciaria de la violencia en el deporte de base: "intervención en crisis" y formación de técnicos especialistas en Aragón. II Seminario Nacional Fomento de la Deportividad y Prevención de la Violencia en el Deporte en Edad Escolar. Vitoria-Gasteiz, España, 24-26 de Marzo <http://dx.doi.org/10.4321/s1578-84232012000200007>
- Gutiérrez S., Lady. de. M., Alburquerque B., y Stephania G. (2020) Burnout y factores psicosociales laborales en entrenadores deportivos de Lima y Huancayo. <http://doi.org/10.19083/tesis/653425>
- Higham, A. J., Newman, J. A., Stone, J. A., y Rumbold, J. L. (2021). Coaches' experiences of morality in English professional football environments: Recommendations for creating a moral atmosphere. *International Sport Coaching Journal*, 9(2), 211-221. <http://dx.doi.org/10.1123/iscj.2021-0026>
- Kerr, G. (2022). Psychological Violence in Children's Sport. In *Gender-Based Violence in Children's Sport* (pp. 46-61). Routledge <http://dx.doi.org/10.4324/9781003035138->
- Lamonedá, J., Huertas, F.J., Córdoba, L.G., y García, A.V. (2015a). Efectos de un programa de juego limpio en los factores personales de la deportividad de jugadores de fútbol alevín en Cádiz. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 10, 113-124.
- Lamonedá, J., Huertas, F.J., Córdoba, L.G., y García, A.V. (2015b). Desarrollo de los componentes sociales de la deportividad en futbolistas alevines. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15(2), 113-124. <http://dx.doi.org/10.4321/s1578-84232015000200013>
- Lamonedá, J., y Huertas, F. J. (2017). Efectos de un programa de juego limpio aplicado a jóvenes futbolistas federados para la mejora de la deportividad con sus oponentes. *Revista Iberoamericana de Psicología del Ejercicio y el Deporte*, 12(1), 107-119. <http://dx.doi.org/10.24310/riccafd.2015.v4i1.6162>
- Larsson, H. (2021). The discourse of gender equality in youth sports: a swedish example. *Journal of Gender Studies*, 30(6), 713-724. <http://dx.doi.org/10.1080/09589236.2021.1937082>
- Latorre-Román, P. Á., Bueno-Cruz, M. T., Martínez-Redondo, M., y Salas-Sánchez, J. (2020). Conductas prosociales y antisociales en el deporte escolar. *Apuntes: educación física y deportes*, 1(139), 10-18. [http://dx.doi.org/10.5672/apuntes.2014-0983.es.\(2020/1\).139.02](http://dx.doi.org/10.5672/apuntes.2014-0983.es.(2020/1).139.02)
- Lorenzo, M., Cubero, R., López, A. M., and Hertting, K. (2018). "Entrenando a familias": evaluación de un programa de optimización de actitudes parentales en un club de fútbol. *Rev. Psicol. Dep.*, 27, 37-42. <http://dx.doi.org/10.12795/11441/154089>
- Koenigstorfer, J. (2023). Dealing with great challenges via rigorous and relevant empirical sport management research. *Frontiers in Sports and Active Living*, 5, 1180710. <http://dx.doi.org/10.3389/fspor.2023.1180710>
- Maitland, A., Hills, L. A., y Rhind, D. J. (2015). Organisational culture in sport—A systematic review. *Sport Management*

- Review, 18(4), 501-516. <http://dx.doi.org/10.1016/j.smr.2014.11.004>
- Mitchell, K. (2023). La mediación como estrategia para la resolución de conflictos laborales. Wani, (78). <http://dx.doi.org/10.5377/wani.v39i78.16395>
- Musa, V., y Menezes, R. P. (2021). Panorama científico de intervenciones y formación profesional de entrenadores: una revisión sistemática. SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte, 10(1), 67-77. <http://dx.doi.org/10.6018/sportk.461681>
- Norman, L. (2016). The impact of an “equal opportunities” ideological framework on coaches’ knowledge and practice. International Review for the Sociology of Sport, 51(8), 975-1004. <http://dx.doi.org/10.1177/1012690214565377>
- Ocampo, F. R. G. (2023). Comunicación asertiva para la resolución de conflictos laborales en el Área de Recursos Humanos de la circunscripción Judicial de Ñeembucú. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 9045-9064. http://dx.doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.5104
- Orozco, A. M., Pérez, A. A., y Sierra, F. S. (2016). Estudio descriptivo sobre el entrenador de fútbol sala prebenjamín en la rioja: perfil, motivaciones, cualidades y dificultades (descriptive study of under 7s indoor football coach in la rioja: profile, motivations, qualities and difficulties). Retos, (31), 164-170. <http://dx.doi.org/10.47197/retos.v0i31.49811>
- Quiroz-González, E., Castaño-González, E. J., Aguilar-Bustamante, M. C., Andrade-Jaramillo, V., Gómez-Vélez, M. A., Forero-Aponte, C., y Ángel-Jaramillo, J. A. (2021). Cultura organizacional y cambio: reflexiones y discusiones desde la psicología organizacional. Universidad Católica de Colombia. <http://dx.doi.org/10.14718/9789585133495.2020>
- Robertson, J., y Constandt, B. (2021). Moral disengagement and sport integrity: Identifying and mitigating integrity breaches in sport management. European Sport Management Quarterly, 21(5), 714-730. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2021.1945122>
- Robles, M., Benito, P., Fuentes-Guerra, F., y Rodríguez, J. (2011). La formación de los entrenadores de fútbol base en la provincia de huelva. (the training of young football coaches in the province of huelva). Cultura Ciencia Y Deporte, 6(18), 171-183. <http://dx.doi.org/10.12800/ccd.v6i18.44>
- Salvador, M., Göksu, G., Fernandes, E., Cimbrini, T., y Jones, R. (2022). Analysis of gender equality policies on the boards of directors of national sports federations: an exploratory analysis: survey report. <http://dx.doi.org/10.26754/uz.978-84-18321-57-3>
- Sáenz, A.; Gimeno, F.; Gutiérrez, H., y Garay, B. (2012). Prevención de la agresividad y la violencia en el deporte en edad escolar: Un estudio de revisión. Cuadernos de Psicología del Deporte, 12(2), 57-72 <http://dx.doi.org/10.4321/s1578-84232012000200007>
- Sánchez, M., y Sánchez, F. (2010). Funciones, tareas y perfil profesional del psicólogo del deporte en las organizaciones deportivas. Papeles del Psicólogo, 31 (3), 246-249. Recuperado el 20 de noviembre de 2014 desde <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77815136003> <http://dx.doi.org/10.29057/esat.v2i3.1447>
- Sherry, E., Shilbury, D., y Wood, G. (2007). Wrestling with “conflict of interest” in sport management. Corporate Governance: The international journal of business in society, 7(3), 267-277. <http://dx.doi.org/10.1108/14720700710756544>
- Spaij, R., Magee, J., Farquharson, K., Gorman, S., Jeanes, R., Lusher, D., y Storr, R. (2016). Diversity work in community sport organizations: commitment, resistance and institutional change. International Review for the Sociology of Sport, 53(3), 278-295. <http://dx.doi.org/10.1177/1012690216654296>
- Wachsmuth, S., Jowett, S., y Harwood, C. (2016). Conflict among athletes and their coaches: what is the theory and research so far?. International Review of Sport and Exercise Psychology, 10(1), 84-107. <http://dx.doi.org/10.1080/1750984x.2016.1184698>

Datos de los/as autores/as:

Antonio Aguilar Gómez

aagpsicologo@gmail.com

Autor/a