

Nicola PORRO,  
*Dipartimento di Sociologia.*  
*Università di Roma «La Sapienza», Roma, Italia.*  
Traducción del italiano: Núria Puig  
INEF de Catalunya, Barcelona.

# EL ASOCIACIONISMO DEPORTIVO COMO MODELO ORGANIZATIVO. MOVIMIENTOS, SISTEMA Y CAMBIO\*

## *Abstract*

**Palabras clave:** clubs deportivos, sociología de las organizaciones voluntarias, sociología política, «arena política», cultura organizativa.

*The article analyses sport organisations as a “political arena”. According to this concept, an organisation is a specific social place where persons are involved in complicated and changing relationships of cooperation and conflict, in a symbolic and material play built up on a base of expectations, beliefs and strategies. To illustrate the operating capacity of the concept the article: 1) analyses the main theories regarding the study of the organisations; 2) develops its theoretical dimensions; and 3) takes into account some empirical researches.*

## Resumen

El artículo propone analizar las organizaciones deportivas en tanto que «arena política». Según este concepto, una organización es un lugar social concreto habitado por personas enzarzadas en complejas y cambiantes relaciones de cooperación y conflicto, en juegos materiales y simbólicos construidos en base a expectativas, creencias y estrategias. Para ilustrar su operatividad se hace una revisión de las principales teorías que se han ocupado del estudio de las organizaciones, se desarrolla en profundidad desde un punto de vista teórico y se da cuenta de algunas investigaciones empíricas realizadas a partir del mismo.

## Introducción

La experiencia social que se produce en la práctica del asociacionismo deportivo puede ser reconstruida principalmente desde dos puntos de vista. El primero tiene que ver con *la vida cotidiana* de un club o de una asociación y la implicación existencial que esta vida tiene para quienes participan en ellos (socios, atletas, técnicos, dirigentes, aficionados, etc.). Esta aproximación enfatiza en la producción de significado por parte del individuo la cual se realiza en una práctica de comunicación, socialización y competición. Por el contrario, el segundo punto de vista se concentra en la *dimensión histórica*.

\* Este artículo es la versión escrita de la conferencia de clausura que Nicola Porro impartió en el Congreso «Los retos de las ciencias sociales aplicadas al deporte» que se celebró en Valladolid en octubre de 1994 organizado conjuntamente por la Asociación Española de Investigación Social Aplicada al Deporte (AEISAD) y el Instituto Universitario del Deporte de la Universidad de Valladolid.



cultural; es decir, en las características de la asociación como movimiento de acción colectiva. Este tipo de aproximación se centra más en las relaciones entre *movimiento deportivo* —entendido como el resultado de una historia organizativa específica— y *sistema deportivo*. Un sistema deportivo es más estático y está constituido por instituciones ya consolidadas (federaciones, redes organizativas a nivel local, nacional e internacional).

Debe quedar claro que ambos puntos de vista —el que privilegia la dimensión de la vida cotidiana y el que tiene en cuenta la perspectiva histórico-política— no son incompatibles o inarticulables. Por tanto, un análisis sociológico de la práctica asociativa entorno al deporte no puede prescindir de ninguno de los dos. El esfuerzo teórico y empírico —como veremos más adelante— debe integrar los dos niveles y hacerlos interactuar. Las investigaciones que desde hace algunos años viene realizando el Laboratorio «Deporte y Ocio» del Departamento de Sociología de la Universidad de Roma «La Sapienza» van en esta dirección pero, inevitablemente, reflejan una tradición cultural y un contexto científico en el cual está más consolidada la dimensión político-organizativa ligada a las ciencias políticas.

Las ciencias políticas italianas han heredado de sus padres fundadores (Pareto, Mosca, Michels) una sensibilidad particular sobre el papel del liderazgo en organizaciones y por las cuestiones relacionadas con el control político. Con el tiempo, esta aproximación —que ha sido muy utilizada para el estudio de los partidos y de las organizaciones sociales de masas— ha sido integrada a perspectivas más amplias. La sociología del conflicto de Alain Touraine, por ejemplo, ha tenido una gran acogida en las investigaciones de

autores tales como Melucci y Pizzorno los cuales durante los años 70 y 80 han tratado de elaborar nuevos paradigmas de análisis para el estudio de los movimientos de acción colectiva. Entre los años 80 y 90 —especialmente gracias a los trabajos de Panebianco (1989), Zan y Ferrante (1988; 1994), Lanzalaco (1995)— se ha materializado la influencia de la escuela neoinstitucionalista (en particular de March y Olsen) que ha terminado por precisar conceptos clave tales como institucionalización y «arena política».

El concepto de *institucionalización* sirve para expresar la transición de una organización a una fase en la que «mediante la interiorización de valores» (Selznick) éstos comienzan a ser considerados valores «per se» (desarrollando, por ejemplo, sentimientos de lealtad, de pertenencia, de expresividad, de adhesión). El de «arena política», en cambio, se refiere al espacio sociológico en el cual diferentes actores organizativos interactúan mediante alianzas, rivalidades y conflictos de liderazgo. Nuestra hipótesis de trabajo es que una asociación deportiva, en tanto que movimiento (actor organizativo) que interactúa en un sistema abierto con otras organizaciones (ambiente, contexto), constituye una clave de lectura importante para analizar los comportamientos sociales difusos, escalas de valores profundas, tensiones colectivas que no se expresan según los cánones político-ideológicos clásicos. En este sentido, el modelo de «arena política» —que posibilita el estudio del conflicto y el de las contradicciones culturales que surgen de la confrontación entre movimiento y sistema— parece más fecundo y útil que el de *actor organizativo* elaborado por Crozier y Friedberg para el estudio del mundo empresarial.

Además, el modelo de la «arena política» representa un punto de encuentro esencial entre las ciencias políticas y la sociología de las organizaciones. Dicho de otro modo, tal confluencia significa que es necesario redefinir el perfil teórico del análisis organizativo haciendo llegar a las asociaciones deportivas el concepto de «empresa» pero extendiéndolo, tal como escribe P. Gagliardi (1986:29), «... a cualquier sistema cooperativo que para sobrevivir y alcanzar sus objetivos —económicos y no económicos— debe activar relaciones de intercambio lo que significa afrontar problemas de adaptación externa y de integración interna».

En resumen, el encuentro entre perspectivas que se inspiran por un lado de la ciencia política y, por el otro, de la sociología de las organizaciones requiere concebir una organización como (i) «arena política» más que como actor organizativo dotada en palabras de Weber de una «racionalidad orientada a la consecución de unos objetivos» (*goal oriented rationality*); (ii) experiencia regida por *múltiples lógicas de acción* y no por un solo principio (como es el caso de la racionalidad basada en el análisis de costos y beneficios propia de la empresa tradicional); (iii) movimiento capaz, dentro de ciertos límites, de *construir un ambiente organizativo propio* y no únicamente de adaptarse a los cambios producidos en el entorno exterior.

Estos postulados tienen consecuencias importantes a la hora de afrontar una investigación. En primer lugar, porque exigen prestar mayor atención a los *procesos* y al *cambio* y no tanto al análisis de las estructuras. En segundo lugar, porque obligan a poner de manifiesto la *historia organizativa* de las asociaciones: la reconstrucción del pasado es mucho más relevante que la previsión del futuro, dimensión que, en

cambio, es el objeto principal de los análisis empresariales de mercado. Y todavía más: adoptar una perspectiva integrada (sociológica, histórico-social, estadístico-descriptiva, organizativa) exige que se considere la organización como un *fenómeno complejo* lo que nos conduce también a adoptar una *metodología de investigación prevalentemente cualitativa* (testimonios orales, análisis de textos escritos y documentación gráfica, perfiles profesionales, historias de vida).

### De los modelos teóricos a la investigación empírica

Las investigaciones que hemos realizado en el contexto italiano nos han convencido que el estudio de las organizaciones deportivas —tan variadas en cuanto a dimensiones, estructura organizativa, nivel de institucionalización, estructura de los miembros— representa, ni más ni menos, que una extraordinaria oportunidad para analizar con instrumentos innovadores el mundo de las organizaciones en su conjunto. La importante presencia de valores, la complejidad del sistema de motivaciones, las relaciones que mantiene alternativamente son otros subsistemas sociales (político, económico, de la comunicación, educativo), la actuación de diversos agentes de socialización, hacen del sistema deportivo una esclavificación casi perfecta de lo que entendemos por «arena política». Pero ello implica una conversión del paradigma analítico con el cual pretendemos estudiar el fenómeno organizativo. Todas las observaciones que hemos hecho hasta ahora convergen en la exigencia de aplicar el *análisis cultural* al estudio de las organizaciones. Tan sólo así será posible englobar en un nuevo paradigma las categorías de mito, símbolo,

ritual, ideología y creencia que son fundamentales para alcanzar los objetivos que nos hemos fijado. Debe subrayarse que el análisis cultural de las organizaciones se va confirmando como un paradigma alternativo tanto del viejo modelo funcionalista (estudio de los sistemas y de las contingencias) como de las interpretaciones «empresariales» del concepto weberiano de acción organizativa. Desde una óptica teórica el análisis cultural puede constituir un paso fundamental para superar la contraposición anacrónica entre análisis formal y estructural —que tan sólo se interesa por los datos cuantitativos, las normas codificadas, los perfiles morfológicos— y el análisis «informal» basado en la vivencia cotidiana. Sabemos que esta contraposición ya se da en Tönnies (*Gemeinschaft* versus *Gesellschaft*) y vuelve a plantearse en Durkheim y en Weber que han inspirado una sociología de la racionalidad basada en el estudio de la industrialización de la economía y la burocratización del Estado y de las instituciones políticas. Para Durkheim (1893) las relaciones comunitarias constituyen el antídoto de la anomía. Para Weber (1922) la tendencia a la burocratización puede ser eficazmente contrarrestada por la emergencia de una fuerza eminentemente no racional, tal como el liderazgo carismático. En los orígenes de la sociología, análisis racional y prospectiva cultural se plantean en una relación dialéctica. Más tarde, en cambio, cuando surgen investigaciones especializadas en temática organizativa, se consolida un modelo de análisis que, anulando toda perspectiva cultural de la vida organizativa, se concentra casi exclusivamente en la diferenciación de tareas, la impersonalidad de las normas, la legitimación jerárquica de la autoridad. Las intuiciones weberianas van siendo progresivamente doblegadas a una aproximación funcional, instrumental y

empresarial. Tan sólo en 1945 Simon trata de recuperar la dimensión cultural de la empresa pero también debe ser subrayado que lo hace en el marco del paradigma de una racionalidad administrativa (racionalidad limitada). El paradigma formalístico, que privilegia inevitablemente el estudio descriptivo y cuantitativo (estructura, tecnología), presenta, sin embargo, la gran ventaja de poder ser aplicado fácilmente tanto en los microsistemas (tales como las empresas o los grupos de trabajo) como en las grandes organizaciones (partidos, Iglesia, sindicatos) y a sus exigencias de aplicación. Sin duda es debido al éxito competitivo del sistema empresarial japonés que en los años 70 la sociología de las organizaciones vuelve a interrogarse sobre el papel de la cultura y del simbolismo en las mismas. Y durante el mismo período las metáforas organizativas más innovadoras (el «garbage can» de Cohen; el «loosely coupled system» de Weick) se desarrollan al margen de los ambientes sociológicos acreditados de las teorías organizativas en Norteamérica.

Superada la inadecuada metáfora de la máquina, así como la del organismo en el estudio de las organizaciones, se ha ido afirmando poco a poco la centralidad de la dimensión simbólica y cultural y la necesidad de aplicar métodos de investigación holísticos, interpretativos e interactivos. Tal como ha sido sintetizado por Smircich (1981), tan sólo así puede volverse a estudiar qué es una organización, liberándose, en consecuencia, el imperativo clasificatorio que se centra en el qué tiene una organización. No sólo la sociología pero también la antropología y la psicología social insisten en la importancia de este nuevo tipo de investigaciones. Y, en el contexto de la sociología, hay filones que hasta ahora se han utiliza-



do poco para estos fines y que son de máxima utilidad. Se trata, entre otros, de la fenomenología de Berger y Luckmann, del interaccionismo simbólico de Goffman y Blumer, de la etnometodología de Garfinkel y de la tradición etnográfica de la escuela de Chicago. En Italia, Dal Lago ya ha aplicado con éxito estas categorías analíticas en algunas investigaciones sobre los aficionados a espectáculos deportivos. Y ya de modo más general, esta ampliación del objeto de estudio y esta redefinición de los métodos de investigación permiten recomponer progresivamente la distinción entre dos ámbitos de observación del asociacionismo deportivo (dimensión de la vida cotidiana/análisis político-institucional) en relación al cual el presente artículo esboza algunos aspectos. Es preciso, ahora, concretar algunas hipótesis de trabajo que nos permitan transferir sobre el terreno el mencionado paradigma teórico.

Sin duda ha quedado claro que la perspectiva teórica de nuestra investigación se centra en considerar las organizaciones deportivas como *entidades culturales y simbólicas* (Alvesson y Berg, 1992). Dicho en otras palabras, es fundamental tener en cuenta la cuestión de la *producción de significado* que se realiza a través de la experiencia asociativa. Nuestra perspectiva de análisis trata de reconstruir esta producción de significado mediante el diseño de las dinámicas colectivas que han ido gestándose en la organización objeto de estudio y considerada como una «arena política». Ello significa entender la historia organizativa como un *proceso longitudinal* (Pettigrew, 1979) definido por tres dimensiones fundamentales (tabla 1):

CARACTERES TIPOLÓGICOS	
ESTRUCTURA	perfil económico, técnico, organizador regulación, establecimiento de normas, tipo de prestaciones
ÁMBITO COGNITIVO	identificación/acotación elaboración de los fines criterios de legitimación sistemas de congruencia
RED COOPERATIVA	circulación de las informaciones y experiencias recursos de la red (de ahí, innovación)

Tabla 1. La organización deportiva como institución.

- (i) la que se refiere a su *estructura* (perfil económico, técnico, de gestión, estructura de la población asociada);
- (ii) la que interpreta la organización como *ámbito cognitivo* en el contexto del cual se gesta paulatinamente el sentimiento de una misión, la identificación de unos objetivos, criterios de legitimación y sistemas de lealtad;
- (iii) la que, por último, analiza las relaciones de la asociación con otros actores organizativos en el marco de una *red cooperativa* (un ejemplo sería la adhesión de un club polideportivo a una o varias federaciones deportivas nacionales lo cual impone un sistema de vínculos pero también ofrece un conjunto de oportunidades que facilita la circulación de informaciones y experiencias construyendo una «red» y haciendo posible de este modo la innovación).

## El descubrimiento de la cultura organizativa

Por lo que se refiere al punto (i) es obvio que la investigación debe obtener en primer lugar una serie de informaciones estadístico-descriptivas. Debemos saber en concreto de qué cosa (asociación) nos estamos ocupando: cuántas personas están asociadas, cuál es la estructura según sexo y edad de las mismas, cuál es el funcionamiento de la gestión administrativa, qué personal técnico está vinculado a la asociación, cómo se financian las actividades, qué programas se desarrollan, qué organigramas de funcionamiento tiene, etc. Sin embargo, lo que es más importante respecto a esta recolección de datos estadístico-descriptivos es que no se centren en un momento dado al modo de una fotografía en un momento dado sino que den una imagen *del tiempo* de la asociación. Ello significa disponer de una serie de informaciones de tipo diacrónico (secuencias estadísti-

cas relativas al pasado de la organización; reconstrucción de los cambios producidos en los sistemas de gestión teniendo en cuenta los procesos de especialización, profesionalización y definición de la estructura jurídica).

La recopilación de estas informaciones no suele ser fácil: los datos no han sido siempre archivados y clasificados y, en muchas ocasiones, sucede que datos importantes para quien investiga han sido infravalorados por los responsables de la organización por lo que no facilitan el acceso a los mismos. Algunas veces las informaciones son deliberadamente ocultadas y manipuladas por razones que tan sólo se comprenden al final de la investigación. El celo o la desconfianza en dar a las personas que investigan la información nace de temores inconscientes hacia el hecho que el análisis científico desmitifique —y hasta ponga en ridículo— ciertas «mitologías organizativas» que alimentan el patrimonio simbólico, y hasta la identidad cultural, de la asociación. Paradójicamente, estas dificultades iniciales tienen mucho valor para el desarrollo de la investigación puesto que ayudan a entender la organización en tanto que sistema de símbolos y de significados. En términos técnicos hay que esforzarse por recopilar cuanto material sea posible (los datos de las investigaciones son para los sociólogos como los cerdos para los campesinos: nunca se tira nada), y no solo cuantitativo pero también relativo a «literatura gris» (biografías de dirigentes, actas de las reuniones, documentos de circulación interna, contratos y acuerdos que se hayan establecido, etc) y fuentes periodísticas (periódicos deportivos, prensa local, boletines, etc). En la mayoría de ocasiones la sistematización de estos datos plantea más problemas que no los resuelve. Aparecerán informaciones contradictorias, apa-

rentemente incongruentes con las hipótesis de trabajo, incertidumbres sobre la fecha exacta de algún acontecimiento importante, superposición de experiencias muy diferenciadas. En algunos casos se contará con informaciones excesivas y difícilmente clasificables y en otros, en cambio, habrá noticias escasas o insignificantes; y, todo ello, sin explicaciones convincentes. Sin embargo, la experiencia muestra que casi nunca se trata de hechos casuales. La habilidad del equipo investigador reside en comprender porqué la asociación deportiva —o, mejor dicho, sus dirigentes— tienden a transmitir una determinada imagen de su historia. *Y ésta es precisamente la primera fase en el proceso de descubrimiento de su cultura organizativa latente.*

La segunda fase de esta primera parte del trabajo es totalmente cualitativa; consiste en someter a un cierto número de interlocutores clave (directivos y ex directivos, técnicos, atletas, personas asociadas, patrocinadores, periodistas) a entrevistas libres en el transcurso de las cuales tan sólo se les dice que nos «ayuden a entender». Dichas entrevistas son llevadas a cabo de modo totalmente informal (sin ningún tipo de guía de entrevista previa) y se pretende con ellas alcanzar tres objetivos:

- Integrar, completar y verificar las informaciones «objetivas» recogidas.
- Ganarse la fidelidad y la colaboración de los interlocutores.
- Precisar el modo cómo a través de la memoria histórica que se ha dejado expresar y reconstruir libremente (de ahí el interés de no utilizar entrevistas estructuradas) las personas entrevistadas razonan sobre los procesos de regulación dentro de la organización, la definición de normas

y la cantidad y calidad de las prestaciones ofrecidas por la asociación precisando en todo momento los destinatarios y los objetivos prioritarios.

## Historia, memoria, significado

Cuando se aborda el tema de los principios normativos y de las opciones organizativas (más orientada a valores o a objetivos) de hecho ya hemos comenzado a investigar el tema complejo y fascinante de la *producción cognitiva* de la asociación. Al reconstruir la historia organizativa descubrimos que siempre tiene un momento de *fundación* (en algunos casos de refundación si se trata de una asociación que surge como escisión de experiencias asociativas previas) que no coincide necesariamente con el acta legal de constitución. Ello coincide con el momento en que los «padres fundadores» definen la *misión* estableciendo al mismo tiempo los *fines de la asociación*, los modos de *legitimación* de sus acciones y proponiendo un mapa de «*congruencias*». La fundación (tabla 2) suele consistir en la constitución de un grupo de pioneros así como la presencia de una o varias personalidades carismáticas. El «mito de fundación» se ocupa de rememorar el acontecimiento y reelabora simbólicamente las intenciones y las opciones que se efectuaron. Entre ellas es muy importante la definición del territorio social, cultural y simbólico en el marco del cual la asociación decide actuar. La opción de dedicarse a un deporte colectivo, renunciando al profesionalismo en favor del amateurismo sería un ejemplo de definición del territorio organizativo. No es casual que muchos «mitos de fundación» se materialicen en la lucha por la conquista material de un territorio: el espacio de la competi-



ción o de entrenamiento que se disputan varios grupos de practicantes cada uno de los cuales está convencido que los demás constituyen un obstáculo simbólico y deciden defender a toda costa el propio espacio vital. El último momento estratégico de la fundación es la elaboración de *símbolos* y *normas de identificación* los cuales permiten distinguir al grupo respecto a todos los demás. La elección de los colores del equipo —que tiene un significado simbólico muy importante— es el primero y más elemental de los momentos de constitución de prácticas de auto-identificación (desde sus orígenes los seguidores de fútbol en Roma son las «águilas blanquiazules y los zorros rojoamarillos» que corresponden a los que apoyan al Lazio y los que lo hacen con el Roma). Sin embargo, las normas de identificación van más allá de símbolos externos ya que de modo progresivo van constituyendo códigos de comportamiento, formas de convivencia y reglas de relación con el entorno.

De este modo, la vida asociativa se convierte en un lugar social que *produce significados* para quienes participan de ella orientando asimismo las actividades y estimulando la lealtad hacia la asociación. Tal fenómeno es válido para cualquier tipo de asociación pero el impacto simbólico del deporte es tan grande que potencia enormemente el carácter cognitivo de la experiencia. Pertenecer a un club elitista —dedicado a prácticas distintivas— refleja una búsqueda de estatus pero también contribuye a que las personas reunidas por este interés definan una visión del mundo en el cual determinadas reglas del juego social —tanto formales como informales— sean confirmadas y se hagan visibles a través de estilos de vida, expresiones del lenguaje, modos de vestir y formas de comportamiento. Del mismo modo, vincularse a movi-



Tabla 2. La fase de fundación.

mientos de deportistas «pasivos», como es el caso de los seguidores de fútbol, exige asumir ciertos esquemas cognitivos que son el producto (más allá de expresiones momentáneas de pasión deportiva) de múltiples elementos de identidad y que exigen un comportamiento estratégico denso en implicaciones psicológicas. En algunos países, entre los cuales se halla Italia, importantes experiencias asociativas en el campo del deporte se han desarrollado en el seno de redes organizativas muy extensas que pueden ser caracterizadas como auténticas «subculturas» (Porro, 1995). Es el caso del asociacionismo deportivo católico —que desde inicios de siglo y sobre todo después de la guerra se ha dado a conocer como una cultura y una experiencia de sociabilidad opuesta al modelo estatal— o de la red organizativa de la izquierda que se gestó a raíz de la caída del fascismo. En estos casos, la adhesión a una práctica asociativa se mezcla con un sistema de valores y de lealtad de fuerte componente ideológico. Todo ello ha dado lugar a una representación cognitiva que, por un lado, ha privile-

giado algunas dimensiones del deporte (como instrumento pedagógico o como medio de reivindicación de un derecho social) y, por el otro, ha transmitido al sistema político un conjunto de valores ligados al uso del cuerpo y a la ética de la competición que no formaban parte del discurso político tradicional. A través de estos ejemplos y de otros que se podrían sugerir puede verse con claridad la naturaleza del espacio cognitivo del asociacionismo deportivo que se presenta como una especie de lente a través del cual se revelan dinámicas de conflicto, de mediación, de construcción de coherencia y de lealtad. Procesos que no son siempre lineales o indolores: la definición o eventuales cambios de los objetivos organizativos, las tensiones que se reproducen cíclicamente, las resistencias a la innovación o al cambio, tienen sus raíces en un aparato cognitivo estructurado y muy elaborado simbólicamente. Podemos hablar, en resumen, de una «arena cognitiva» que es el factor central para definir el concepto de «arena política» cuya amplitud es mayor.

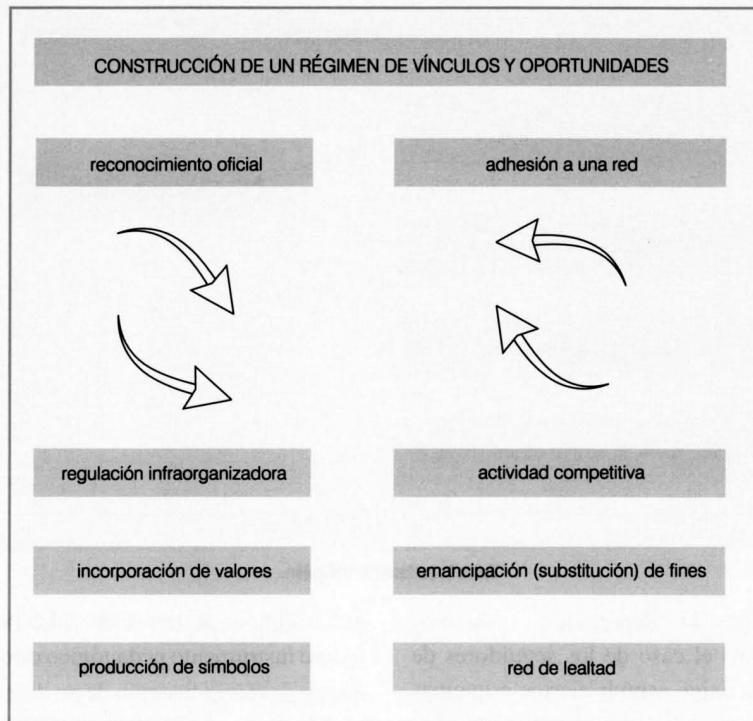


Tabla 3. Institucionalización.

### Un proceso de institucionalización

La práctica deportiva, sin embargo, no es únicamente una práctica social. Se trata también de una actividad institucional muy precisa que se manifiesta en procesos de institucionalización. Selznick (1957) define la institucionalización como una «*infusion with values*» de una organización. En nuestro caso podemos hablar de incorporación de valores, comportamientos y estrategias que no pueden ser reducidos a una simple actividad instrumental o a los imperativos técnico-funcionales de la asociación o del movimiento. Para ser más claros: un grupo de amigos, apasionados por el tenis, pueden dar vida a un club que durante un largo período va adelante con éxito satisfaciendo una

serie de imperativos funcionales (ofrecer un terreno de juego, agrupar un núcleo de personas, rentabilizar los recursos financieros). Sin embargo, si este club decide afiliarse a la federación nacional de tenis, realiza una opción que le ata a un sistema de vínculos: ofrecer ciertas actividades, dar a la federación una parte de las cuotas de los miembros, adherirse al estatuto federativo, censar a las personas afiliadas, etc. A cambio, recibirá una legitimización de tipo institucional y será integrado en una red de intercambios y oportunidades: sus actividades serán dadas a conocer (lo que exigirá en contrapartida que sean públicas, abiertas a todo el mundo), gozará de beneficios fiscales y asistencia técnica (a cambio de someterse a auditorías y a valoraciones respecto a la rentabilidad de sus actuaciones), será integrado en un programas de

competiciones regionales, nacionales o internacionales según los casos, etc. La institucionalización implica, en suma, ser inserido en una red organizativa (*o interorganizativa* como es el caso de los circuitos de los clubs de tenis) que a su vez obliga a que el club desarrolle modos de funcionamiento menos informales: será necesario que el club tenga un ámbito de actuación relativamente especializado aunque capaz de cooperar con otras organizaciones. En el caso de una asociación polideportiva hasta puede plantearse un problema de coexistencia de redes infra e interorganizativas múltiples (la asociación agrupa varias especialidades en un único contenedor organizativo pero cada una de las secciones está vinculada a circuitos y federaciones diferentes). Con la institucionalización los movimientos deportivos entran a formar parte de uno o más sistemas de modo que aceleran y potencian la comunicación entre experiencias e incorporan en su cultura organizativa elementos esenciales de una identidad que desborda el ámbito limitado de las asociaciones. En la tabla 3 puede verse un resumen de los elementos principales de esta fase. Tan sólo en el momento de la institucionalización se puede hablar de un *paradigma* organizativo que reúna al mismo tiempo la estructura, la «arena cognitiva» y la pertenencia a una red de cooperación. La noción de *paradigma*, que tomamos de la acertada propuesta de Kuhn (1970) en relación a las revoluciones científicas, es bastante controvertida y, en algunos casos, demasiado ambigua, para ser útil en el momento de reconstruir una historia organizativa. Por ello y, de acuerdo con nuestros intereses, hemos precisado el concepto considerando un *paradigma* como una manifestación no necesariamente consciente (i) de generalizaciones simbólicas que no se ponen en duda; (ii) de un conjunto de creencias implícitas y/o



de dogmas; (iii) de valores fundamentados en sentimientos de pertenencia; y (iv) de soluciones concretas «ejemplares» dadas en el pasado a problemas de particular relevancia para la organización y que han entrado a formar parte de la memoria colectiva. El objetivo principal de la fase de la investigación dedicada a la definición del modelo (que comprende, además de la estructura, el ámbito cognitivo y la red cooperativa de referencia) se centra precisamente en el análisis de los paradigmas que han precedido los momentos de cambio en la asociación y que han representado el contenido cognitivo de la misma.

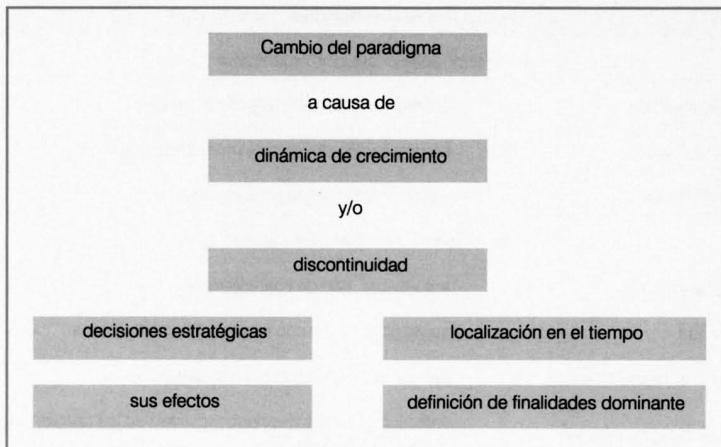


Tabla 4. Cambio de paradigma.

## Propuestas metodológicas

Schein (1985), en una contribución metodológica de gran interés para el estudio de las organizaciones, ha distinguido tres niveles de análisis: el de las «expresiones visibles», que puede deducirse a partir de la observación directa y la documentación oficial; el de los *valores*, que pone de manifiesto las razones conscientes de la experiencia organizativa; el de los *asuntos implícitos*, aceptados como algo natural por todo el mundo, a través del cual se detecta la identidad profunda de la organización.

El primer nivel consta de materiales fáciles de recolectar aunque difíciles de interpretar: en una observación superficial las tendencias a la homogeneización del lenguaje, de los estilos y hasta de las expresiones simbólicas —todas ellas efecto de la institucionalización— hacen muy difícil penetrar en el meollo cultural de la realidad indagada. Por el contrario, el nivel de los valores «manifiestos» puede ser reconstruido a partir de entrevistas y análisis de documentos que

hagan emerger la producción de significado surgida a raíz de la práctica asociativa. Pero únicamente mediante entrevistas en profundidad será posible hacer emerger el nivel de las obviedades —de lo que parece evidente y que, en cambio, no lo es— en tanto que dimensión latente de la cultura organizativa. Ahora bien, si nos interesa reconstruir, no sólo el paradigma dominante en el momento de la investigación, sino también la secuencia histórica a lo largo de la cual se han producido cambios de paradigma (por dinámicas de crecimiento o por discontinuidad, como efecto de decisión estratégica de los líderes o por la influencia de factores ambientales, véase tabla 4) debemos elegir el fatigoso camino de una aproximación multidimensional. Ello responde a una hipótesis de trabajo más avanzada y que responde a una definición morfológica de la organización (para quien desarrolla la actividad; qué «produce»; cómo lo realiza). Si además se pretende identificar la organización con tres funciones todavía más complejas: *el modo cómo socializa a*

los nuevos miembros, o qué tipo de representaciones de sí misma o de sus valores tiende a reproducir; *cómo responde/ha respondido a los acontecimientos críticos* que han marcado la historia organizativa; *qué creencias y temas han sido elaborados y reelaborados* por los actores de la cultura organizativa (fundadores, líderes). Este tipo de aproximación requiere a nivel empírico lo siguiente:

- (i) realización de entrevistas en profundidad a personajes que podemos identificar como «agentes de socialización» y que no necesariamente coinciden con el grupo de dirigentes.
- (ii) una reformulación de la hipótesis de trabajo sobre la historia organizativa que ha sido reconstruida en la primera etapa de la investigación. Se trata de hacer una auténtica «biografía de la asociación» haciendo confluir los datos de documentos con los de entrevistas en profundidad que muy bien pueden basarse en la guía propuesta por Kikulis, Slack y Hi-

Temas propuestos	
<i>en relación a la constitución organizativa</i>	
especialización	diferenciación de tareas y competencias
estandarización	homologación de reglas y procedimientos
centralización	concentración de los núcleos decisarios
<i>en relación a los valores asociativos</i>	
orientación	auto-ayuda, tipo de financiamiento
actividad	servicios, relación con el mercado, prestaciones
principios organizativos	coordinación, jerarquías, profesionalismo
valoración de la eficacia	satisfacción de los asociados, calidad de los programas, resultados técnicos

(Cfr. Kikulis, Slack, Hinings, 1992)

Tabla 5. Guía de entrevista.

nings (1992) que figura en la tabla 5. Esta guía de entrevista contiene los siete argumentos clave que —en vistas a un correcto análisis de los procesos de cambio organizativo— deben ser profundizados por las personas entrevistadas. De todos modos, corresponde a quien entrevista valorar el momento que debe introducir los temas y hasta introducir nuevas cuestiones si así le parece.

(iii) un análisis del tipo que Turner (1974) ha denominado los «dramas sociales» a través de los cuales se han puesto de manifiesto las creencias y los problemas latentes. La fundación, la institucionalización, el cambio de paradigma son acontecimientos críticos durante los cuales la «arena cognitiva» ha sido sometida a tensiones donde se manifestaban diferentes visiones del mundo y que al mismo tiempo han permitido hacer emerger las personas líder capaces de interpretar/descifrar la realidad.

(iv) la construcción final de un mapa de lectura centrado en períodos (en general son marcados por los eventos críticos de la historia organizativa) y un esquema interpretativo que debe ser discutido y confrontado con personas que hayan vivido la realidad que se analiza. No se trata de obtener el beneplácito de los entrevistados sino de ver sus incomodidades, embarazo y sus reacciones en general en el momento de ser informados sobre los resultados de la investigación puesto que son la mejor garantía para saber si nuestra investigación ha tocado algún punto sensible y poco visible de la cultura organizativa.

### Consideraciones finales

Las investigaciones efectuadas sobre experiencias asociativas significativas en el contexto italiano —tales como la red «especializada» del deporte militar o la red del deporte para

todos (a través de la experiencia de la UISP, «Unión Italiana de Deporte para Todos»)— confirman buena parte de las hipótesis de trabajo y, al mismo tiempo, nos ayudan a perfeccionar los métodos empleados. El punto fundamental al que debe hacerse frente es la problematización y contextualización de todas las informaciones recogidas. Los datos no hablan por sí solos sino que deben ser «interrogados» para poder leer más allá de los símbolos, la retórica, los lugares comunes, los lenguajes estereotipados tan abundantes en la cultura deportiva. Al mismo tiempo, datos y testimonios son colocados en su contexto temporal específico evitando así generalizaciones indebidas o tentaciones de proyectar en el pasado claves de lectura elaboradas para comprender situaciones sucesivas. Mediante un examen no superficial se descubrirá que cada «cultura organizativa» es en realidad un mosaico de subculturas y de microhistorias atravesadas inevitablemente por conflictos e interpretaciones diferenciadas. Hablamos de las organizaciones como «arena política» porque éstas son siempre sistemas políticos disimulados ya que en realidad —al igual que en cualquier otra organización— lo que se pone en juego son las relaciones de poder. Los conflictos latentes explotan en momentos críticos durante los cuales se producen cambios de paradigma. En algunos casos el conflicto no se resuelve y se asiste al final de la experiencia asociativa o a otras formas de desinstitucionalización (Oliver, 1992). Las situaciones críticas se pueden hacer visibles a través de los dramas sociales que generan, durante los cuales la cultura organizativa se ve obligada a autoexplorarse de modo que aparecen redes de roles, funciones latentes, problemas no discutidos. Los mitos y los



símbolos deben ser interpretados como «valores que han tomado la forma de imágenes» y, en este sentido, son sumamente útiles para el análisis cultural (según Meyer y Royan, 1977, las formas organizativas reflejan siempre los mitos institucionales originarios). Así, cuando convencionalmente hablamos de «producción de significados» debemos ser capaces de proporcionar elementos empíricos de este concepto tales como los símbolos, el lenguaje, las ideologías y las creencias. Un ritual, por ejemplo, representa en modo estilizado el orden social en base a los ejes sacro-profano, puro-impuro. Cuando un mito se percibe como «legítimo» esencializa de modo dramatúrgico los orígenes y transformaciones de una experiencia organizativa. El mito sirve para generar dedicación (movilización), para rememorar una imagen que actualiza la misión fijada en los orígenes de la asociación, para producir sentimientos de adhesión comunitaria, erigiendo de este modo muros y límites simbólicos (piénsese en la jerga empleada, la delimitación de los espacios, el uso de los uniformes como elementos reveladores de la experiencia deportiva). En definitiva, tanto la organización como su ambiente pueden ser estudiados desde una perspectiva simbólica. Y es importante destacar —tal como señalábamos al principio del artículo— que una organización es capaz de producir su propio ambiente y ello no sólo por una simple adaptación funcional a las modificaciones del entorno. Este papel activo de la organización presupone una gran capacidad de los líderes para construir una representación convincente de la realidad (aproximación cognitiva). Los líderes orientan las coherencias y las producciones de significados pero el cambio organizativo —en tanto que

cambio de paradigma, no únicamente adecuación a nuevas tareas, tecnologías o rutinas— tan sólo es posible si viene precedido de un proceso de *deshielo cognitivo* durante el cual las viejas congruencias y axiomas pierden y dejan emerger dinámicas de innovación. En este sentido, la cultura organizativa representa una producción constante aunque su transformación sea muy lenta y un verdadero cambio de paradigma sea siempre algo muy incierto.

En las investigaciones realizadas, así como en la literatura consultada al respecto, tales hipótesis de trabajo son plenamente confirmadas. Si observamos, por ejemplo, los procesos que condujeron a la transformación del deporte militar al principio de los años 60 (de deporte de tiempo libre en los cuarteles a constitución de una estructura especializada con elevado grado de profesionalización y estrechamente vinculada a los programas olímpicos del CONI «Comité Olímpico Nacional Italiano») o la innovación radical experimentada en el seno de la UISP entre los años 80 y 90 que de ser una organización de deporte popular —orientada a reivindicar el derecho de todos los ciudadanos a la práctica del deporte— a un movimiento de deporte para todos, «a la medida de cada cual» —inspirado en el principio del «rendimiento relativo» y no absoluto orientado a la consecución de la performance— también descubrimos otro datos de enorme interés. Comprobamos que la innovación, el cambio de paradigma, casi nunca se produce como resultado de una reflexión consciente y responsable de los líderes como consecuencia de una experiencia negativa la cual los dirigentes han sido capaces de «metabolizar» en forma de cambio positivo. Las organizaciones rara-

mente aprenden. Por el contrario, observamos que el cambio se produce como resultado del triunfo en el seno de la organización de una subcultura «desviada» respecto al paradigma dominante en cuya línea —que es como un territorio inexplorado— los nuevos líderes se aventuran a introducirse. Raramente un nuevo paradigma aparece en ausencia de antagonismos lo que no obvia que su modo de producción pueda efectuarse de tres modos distintos: cambio, revolución o transformación paulatina.

El análisis cultural de las organizaciones deportivas, si se efectúa con el rigor y la paciencia necesarios para no dejarse llevar por primeras impresiones, es el instrumento más adecuado y poderoso para captar las múltiples y complejas dimensiones en el marco de las cuales se desarrolla la experiencia de la práctica deportiva: una metáfora de la modernidad constituida a partir de demandas individuales de significado y también de expresividad y respuestas colectivas que se producen en contextos estructurales y simbólicos atravesados por un sistema de vínculos y oportunidades. Desde esta óptica, y ya como conclusión, nos referimos a las reflexiones iniciales diciendo que la «arena política» no representa una abstracción sociológica pero un lugar social concreto habitado por personas enzarzadas en complejas y cambiantes relaciones de cooperación y conflicto, en juegos materiales y simbólicos construidos en base a expectativas, creencias y estrategias. Pocas experiencias ofrecen tantas posibilidades de traducir en representaciones sociológicamente eficaces esta incesante dialéctica entre mundo vital y sistema social como es el caso de la deportiva.

## Bibliografía

- ALVESSON, M.; BERG, P.O. (1992): *Corporate culture and Organizational Symbolism*, Berlin, Walter de Gruyter & Co.
- DURKHEIM, E. (1893): *De la division du travail social*, Paris, F. Alcan.
- FERRANTE, M.; ZAN, S. (1994): *Il fenomeno organizzativo*, Roma, Nis.
- GAGLIARDI, P. (1986): «Teoria dell'organizzazione e analisi culturale». En GAGLIARDI, P.: *Le imprese come culture. Nuove prospettive di analisis organizzativa*, Torino, Petrini, p.11-30.
- KIKULIS, L.; SLACK, T.; HININGS, B. (1992): «Institutionally specific design archetypes: a framework for understanding change in National Sport Organizations». En *International Review for the Sociology of Sport*, 24, vol.4, p.343-369.
- KUHN, T.S. (1970): *The structure of scientific revolution*, Chicago, Ill., University of Chicago Press.
- LANZALACO, L. (1995): *Istituzioni, organizzazioni, potere. Introduzione all'analisi istituzionale della politica*, Roma, Nis.
- MEYER, J.W.; ROWAN, B. (1977): «Institutionalized Organizations: Formal Structures as Myth and Ceremony». En *American Journal of Sociology*, 83, vol.2, p.340-363.
- OLIVER, C. (1992): «The antecedents of Deinstitutionalization». En *Organization Studies*, 13, vol.4, p.563-588.
- PANEBIANCO, A., a cura di (1989): *L'analisi della politica. Tradizioni di ricerca, modelli, teoria*, Bologna, Il Mulino.
- PETTIGREW, A.M., (1979): «On studying organizational cultures». En *Administrative Science Quarterly*, 24, p.570-581.
- PORRO, N., (1995) *Identità nazione, cittadinanza. Sport, società e sistema politica nell'Italia contemporanea*, Roma, Edizioni Seam.
- SCHEIN, E.H., (1985): «Coming to a New Awareness of Organizational Culture». En *Sloan Management Review*, 25, vol.4, p.3-16.
- SELZNICK, P. (1957): *Leadership in administration*, Evanston, Ill., Harper&Row.
- SIMON, H.A., (1945): *Administrative behavior: a study of decision making processes in administrative organization*, New York, Free Press.
- SMIRCICH, L. (1981): *The concept of culture and organizational analysis*. Comunicación presentada en Conference ICA/SCA, Alta Ut., Julio.
- TURNER, W., (1974): *Dramas, fields and metaphors: symbolic action in human society*, Ithaca, N.Y., Cornell University Press.
- WEBER, M., (1922): *Wirtschaft und Gesellschaft*, Tubingen, Mohr.
- ZAN, S., a cura di (1988): *Logiche di azione organizzativa*, Bologna, Il Mulino.