



Universidad  
Católica del  
Uruguay

Universidad Católica del Uruguay  
Facultad de Ciencias Humanas  
Licenciatura en Comunicación Social

---

**La dimensión cultural en la fusión de dos  
organizaciones deportivas:  
Defensor Sporting Club**

---

Estudiante: Fabiana Recarey  
Tutora: Francisca Sanguinetti  
Junio de 2015

Los autores del Trabajo Final de Grado son los únicos responsables por sus contenidos, así como por las opiniones expresadas, las que no necesariamente son compartidas por la Universidad Católica del Uruguay. En consecuencia, serán los únicos responsables frente a eventuales reclamaciones de terceros (personas físicas o jurídicas) que refieran a la autoría de la obra y aspectos vinculados a la misma.

## **RESUMEN**

Este TFG presenta el caso de fusión de Defensor Sporting Club (DSC), “un club diferente” ubicado en Uruguay. El mismo surge de la integración de dos organizaciones provenientes de distintas ramas del deporte: el Club Atlético Defensor (CAD) vinculado al fútbol y Sporting Club Uruguay vinculado al básquetbol.

El objetivo fue analizar los rasgos culturales que se lograron unificar tras la fusión y aquellos que aún persisten por separado del CAD y Sporting.

Para esta investigación se utilizó una metodología cualitativa. En primer lugar se relevó información secundaria y posteriormente se desarrollaron una serie de entrevistas a periodistas, hinchas y directivos relacionados con el club. En estas instancias se buscó identificar los rasgos que forman parte de la cultura de la organización deportiva, indagando en los obstáculos y facilidades presentes en el momento de unificar espacios, en la construcción de nuevos símbolos culturales y en la permanencia de los ya existentes.

Este trabajo presenta un ejemplo de fusión en el ámbito deportivo, de lo cual se registra escaso material académico. Evidencia cuáles son las peculiaridades que presenta una fusión organizacional deportiva, en comparación a la que se puede efectuar en otros rubros.

**DESCRIPTORES:** cultura, cultura deportiva, cultura organizacional, símbolos culturales, valores deportivos, fusión organizacional.

## ÍNDICE

1. CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN .....	6
Justificación del tema .....	6
2. CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO .....	9
1. FUSIÓN ORGANIZACIONAL .....	9
2. CULTURA DEPORTIVA DEL FÚTBOL Y BÁSQUETBOL .....	12
2.1 Cultura .....	12
2.2 Niveles culturales .....	14
2.3 Cultura deportiva .....	15
2.4 Valores en el fútbol .....	20
2.5 Valores en el básquetbol .....	22
2. CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO .....	23
3. CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASO – DSC .....	24
1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO: DSC .....	24
2. MOTIVOS DE LA FUSIÓN: SITUACIÓN DEL CAD Y SPORTING ...	26
3. DESARROLLO DE LA FUSIÓN: CONTEXTO, INTEGRACIÓN Y RESISTENCIAS .....	27
3.1 Contexto: Uruguay: escenario de la fusión .....	27
3.2 Particularidades de las fusiones deportivas .....	29
3.3 Resistencias afrontadas al momento de la fusión .....	29
3.4 Aspectos en común que facilitaron la fusión entre el CAD y Sporting ...	31
4. Proyecto de la organización: el nacimiento de DSC .....	32
DIMENSIONES DE ANÁLISIS .....	33
1. LOS SÍMBOLOS CULTURALES QUE REPRESENTAN AL CLUB ...	34
1.1 El nombre y la camiseta .....	34
1.2 El escudo .....	35
1.3 Cancha .....	36
1.4 Sedes .....	38
1.5 Apodos .....	39

2. DSC: UN CLUB DIFERENTE .....	40
2.1 Autonomía en la gestión .....	41
2.2 Un estilo de liderazgo propio .....	42
2.3 Las formativas: desarrollo integral de jugadores y hombres .....	43
2.4 La mirada del hincha .....	45
2. 5 Un club comprometido con la sociedad .....	46
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES .....	48
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA .....	53
ANEXOS .....	56

## **CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN**

Este trabajo se centra en el estudio de caso de una organización deportiva con características únicas en Uruguay: Defensor Sporting Club (DSC). Este deviene de la fusión entre dos organizaciones referentes en distintos deportes: Club Atlético Defensor (CAD) procedente del mundo del fútbol y Sporting Club Uruguay vinculado al básquetbol.

En este TFG se analizarán los rasgos culturales que se lograron integrar en estos años de fusión y aquellos que aún se mantienen por separado del CAD y Sporting.

El trabajo se compone de dos partes. En primer lugar, se detallará el marco teórico del cual se estudiarán categorías conceptuales que darán sustento a la investigación. En una segunda instancia, se presentará el estudio de caso y el análisis del mismo.

### **Justificación del tema**

El deporte tiene una influencia relevante sobre la sociedad. Ocupa parte importante del tiempo de ocio de las personas, colocándose en el centro de conversaciones, imponiendo diferentes modas y formas de actuar (Portet, 2007).

En estos últimos años, se globalizaron deportes como el fútbol y el básquetbol. Estos han adquirido gran relevancia debido a los intereses económicos que giran en su entorno. Ambos deportes han adoptado un rol de espectáculo, el cual es impulsado por los medios de comunicación. Estos acercan a los aficionados información sobre los clubes, jugadores, pases, etc., inculcando valores y posicionando dichos deportes en el medio (Portet, 2007).

Uruguay no es ajeno a esto. El fútbol y el básquetbol ocupan un lugar privilegiado en las noticias otorgadas por los medios deportivos radiales, televisivos y prensa escrita. Asimismo, esto se complementa con las transmisiones televisivas y radiales de los partidos de ambos deportes de forma directa o diferida.

Otra peculiaridad que indica la importancia del deporte en nuestro país es la cantidad de clubes deportivos existentes, en fútbol y básquetbol. Actualmente están registrados en la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF), contemplando categorías profesionales, 31

equipos (16 en primera división y 15 en segunda división)<sup>1</sup>. En la Federación Uruguaya de Básquetbol (FUBB) se registran 86 equipos (14 en la Liga Uruguaya, 12 en el Campeonato Metropolitano, 10 en Tercera de Ascenso y 50 en divisiones formativas)<sup>2</sup>. Este dato adquiere mayor importancia si se tiene en cuenta que Uruguay es un país pequeño en territorio y población (3.286.314 habitantes/superficie terrestre 176.215 kilómetros cuadrados)<sup>3</sup>. También se debe considerar que la mayoría de las organizaciones deportivas se encuentran en Montevideo, una capital de 1.319.108 habitantes<sup>4</sup> y 530 kilómetros cuadrados<sup>5</sup>.

Adicionalmente a lo referido se señalan dos indicadores: cantidad de partidos disputados en el año y número de espectadores que concurren a dichas instancias. Contemplando las divisiones expuestas anteriormente, en el ámbito del fútbol se disputan 450 partidos anuales (240 en primera división y 210 en segunda) sin contemplar finales eventuales por el Campeonato Uruguayo<sup>6</sup>; y en el ámbito del básquetbol por año se celebran 7930 partidos (400 en la Liga Uruguaya, 280 en el Campeonato Metropolitano, 250 en Tercera de Ascenso y 7000 en divisiones formativas)<sup>7</sup>. Con respecto a las personas que concurren a estas instancias deportivas, se registra según datos proporcionados por la AUF y la FUBB, 684.320 espectadores en fútbol (Torneo Apertura y Clausura 2013-2014 sin tener presente disputas finales por el Campeonato Uruguayo) y 180.000 en el básquetbol<sup>8</sup>.

En la educación el fútbol y el básquetbol también ocupan un lugar relevante. A nivel de Ciclo Básico, se creó la Formación Profesional Básica (FPB) en deportes, dirigido a un público mayor de 15 años. Al finalizar el curso el estudiante se recibe de Operario Práctico, equivalente a un Ayudante de Campo. En esta formación educativa se

---

<sup>1</sup>Asociación Uruguaya de Fútbol. (s/f). “Clubes”. Recuperado de: <http://www.auf.org.uy/Portal/CLUBS/#>

<sup>2</sup>Datos otorgados por la Federación Uruguaya de Básquetbol (FUBB).

<sup>3</sup>Ine Educa. (2011). “Población por sexo”, Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/ineduca/index.html>

<sup>4</sup>Instituto Nacional de Estadística. (2011). “Censo 2011”, Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/censos2011/index.html>

<sup>5</sup>Ine Educa. (2011). “Superficie por Departamento”, Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/ineduca/index.html>

<sup>6</sup>Datos proporcionados por la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF).

<sup>7</sup>Datos otorgados por la Federación Uruguaya de Básquetbol (FUBB).

<sup>8</sup>Datos aproximados que fueron proporcionados por la AUF y la FUBB.

priorizan cuatro deportes, entre los que se encuentran el fútbol y el básquetbol (aparecen también el voleibol y handball)<sup>9</sup>.

En Uruguay el fútbol puede ser considerado un “factor nacionalizante”, ya que induce a la integración e identificación de nuestra nacionalidad (Vescovi, 2011). “Uruguay es conocido en el mundo por muchas cosas, pero, sobre todo por el fútbol”<sup>10</sup>. Los triunfos logrados por la selección uruguaya en el Mundial Sudáfrica 2010 (obtención del cuarto puesto) y la consagración como campeón en la Copa América Argentina 2011 produjeron “un impacto de adhesión en toda la población, destacando el efecto en los adolescentes y jóvenes que por primera vez se sentían ganadores, reconocidos y valorados desde el exterior”<sup>11</sup>.

En relación a lo antedicho, el fútbol es apreciado como “un instrumento generador y reproductor” de cultura, diversas hazañas deportivas han sido “un aporte decisivo a nuestros procesos identificadorios” (Alfaro citada por Achugar, Caetano, 1992, pp. 126-127). Un ejemplo de lo antedicho es la obtención del Campeonato Mundial de fútbol en el Estadio Maracaná (Brasil 1950), símbolo de orgullo de la cultura uruguaya.

Asimismo, en menor medida, se han generado sentimientos de identificación en torno al básquetbol y al ciclismo, con razón de triunfos internacionales<sup>12</sup>.

Actualmente, no se evidencian materiales teóricos y empíricos acerca de procesos de fusión de organizaciones deportivas. Este análisis aportará evidencia de un caso de integración organizacional de clubes deportivos, enmarcado en un contexto donde el deporte tiene gran trascendencia.

---

<sup>9</sup>Ministerio de Turismo y Deporte. (2012). “Plan Nacional Integrado de Deporte”, Recuperado de: [http://www.deporte.gub.uy/web/images/adobe/min\\_libro\\_deporte\\_set2012.pdf](http://www.deporte.gub.uy/web/images/adobe/min_libro_deporte_set2012.pdf)

<sup>10</sup>Ibídem

<sup>11</sup>Ibídem

<sup>12</sup>Ibídem



## **CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO**

Este TFG se centra en el análisis de la fusión de dos culturas organizacionales, una con mayor incidencia deportiva vinculada al fútbol (CAD) y otra relacionada con el básquetbol (Sporting). La investigación tendrá sustento en teorías y modelos presentados por diferentes autores.

### **1. FUSIÓN ORGANIZACIONAL**

Como se ha mencionado anteriormente, el caso de DSC presenta la integración de dos clubes procedentes de distintos deportes. Esta se produce en el contexto de una fusión organizacional, donde convergen las culturas del fútbol (CAD) y del básquetbol (Sporting). Por esta razón, resulta fundamental comprender este concepto, haciendo hincapié en los aspectos organizacionales de la unión.

Eva López Suárez plantea en su investigación características propias de una fusión organizacional. Define la misma como una modalidad en la cual las organizaciones se unen con el fin de beneficiarse y adaptarse de mejor forma a la situación que presenta el mercado. La autora realiza una analogía entre fusiones/adquisiciones y el matrimonio, siendo claves en este proceso: las personas, las culturas empresariales, la comunicación, y la gestión de las verdades que se dan por sentadas (López Suárez, 2010).

“El dar el ‘sí quiero’ a otra empresa, puede representar una excelente oportunidad para reposicionarse en el mercado y mejorar la productividad” (López Suárez, 2010, p. 1). Para ello se debe analizar la situación y definir una estrategia que indique el objetivo final. Una organización al fusionarse con otra, le está dando el “sí quiero” a un equipo de personas que poseen una historia, costumbres, mitos y valores (López Suárez, 2010).

La autora presenta como ejemplo para ilustrar su analogía entre fusiones y matrimonios, una pareja que se preocupa principalmente por la boda y descuida aspectos esenciales como conocerse mutuamente, comunicarse y negociar puntos básicos para la futura convivencia. En este caso, luego de concedido el “sí quiero” y una vez llegado el “día después”, tienen muchas posibilidades de fracaso y divorcio. De la misma forma, “muchas empresas entienden un proceso de fusión o adquisición como una actividad exclusivamente racional, financiera y estratégica, y no como un proceso de integración de personas” (López Suárez, 2010, p.1).

Las fusiones pueden representar una amenaza. Generan incertidumbres y miedos, lo cual puede ocasionar en los equipos desmotivación, insatisfacción laboral y estrés, impactando de forma negativa en la productividad. Para que un “matrimonio empresarial” triunfe es fundamental trabajar en la integración de los miembros de las organizaciones y sus culturas, gestionando y minimizando las preocupaciones de los individuos. Considerar a las personas, sus intereses y expectativas, es un paso fundamental para lograr un “matrimonio para toda la vida” (López Suárez, 2010, p. 2).

Por otro lado, otro autor que aporta al objetivo de este estudio de caso es Carlos Hernán Isaza Vélez. Este presenta un modelo de análisis de cultura organizacional basado en los autores Zapata y Rodríguez, aplicado a un caso de fusión: integración de Rica Rondo (empresa de alimentos cárnicos de Cali) con un grupo empresarial colombiano. Si bien se trata de organizaciones diferentes a las que se estudian en este TFG, el método resulta útil. Hay características generales que aplican a todas las fusiones.

El modelo parte de una visión general a lo particular, y se encuentra dividido en diferentes dimensiones (Isaza Vélez, 2013):

**1. La historia.** Hace referencia al desarrollo de una vida compartida por las personas dentro de una organización. Sus variables de estudio son: la fundación, sus mitos y legados; los héroes identificados por los miembros de la organización; etapas históricas y evolución de las estrategias y estructuras; logros obtenidos (Isaza Vélez, 2013).

**2. Cultura externa o sociedad.** Entorno cultural, contexto en el cual está inserto el individuo y la organización. Involucra los componentes que inciden en la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local (Isaza Vélez, 2013).

**3. Proyecto de empresa.** Compuesto por “la definición de la visión, la misión, los valores fundamentales, los principios fundadores, credo organizacional, el propósito estratégico y el objeto social” (Isaza Vélez, 2013, p. 33).

**4. El lenguaje.** Determinado por la “lengua, habla, lenguaje, palabras, comunicación, signos, jergas” (Isaza Vélez, 2013, p. 34).

**5. El sistema de producción de bienes materiales.** Define “las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en

particular”. Refiere a “la economía, la producción, la creación y el intercambio de bienes y mercancías, las técnicas, las ciencias” (Isaza Vélez, 2013, p. 34).

**6. El sistema de producción de bienes inmateriales.** Aparecen aquí “los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, la brujería, las relaciones políticoideológicas, entre otros” (Isaza Vélez, 2013, p.34).

**7. El sistema de producción de bienes sociales.** Enmarca “las reglas, leyes, costumbres, ceremonias, normas, valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección” (Isaza Vélez, 2013, p.34).

**8. Las relaciones interpersonales.** Son los vínculos que permiten llevar a los individuos a la imagen esperada para la organización: “distancia jerárquica, clima organizacional, dualidades individual-colectivo, universal-particular, masculino-femenino, específico-difuso, el pasado, el presente y el futuro” (Isaza Vélez, 2013, p.34).

**9. Relaciones de parentesco.** Se centra en visualizar cuáles son los intereses grupales generados a partir de lazos sanguíneos o afinidad. A partir de estos se desarrollan y expresan “relaciones interpersonales o sociales que van a perdurar en el tiempo y espacio” (Isaza Vélez, 2013, p.34).

**10. Liderazgo.** Habla del “rol y función de los dirigentes en relación con la cultura organizacional” (Isaza Vélez, 2013, p. 35). Comprende la forma de manejarse de las personas con cargos de dirección, sus estilos de liderazgo, sus tipos de mando y su forma de dirigir a las personas (Isaza Vélez, 2013).

**11. Subculturas.** La cultura es heterogénea y se conforma de diferentes subculturas. Por ejemplo, en una organización existen subculturas: profesionales; funcionales; clases sociales; pensamientos políticos, ideológicos o religiosos; niveles de jerarquía en la estructura de la pirámide organizacional; pertenencia a étnicas y razas; actividad económica; procedencia geográfica, local, regional o nacional (Isaza Vélez, 2013).

**12. La identidad.** Es el “aspecto central de la cultura” y se compone de cuatro niveles: “las relaciones con nosotros mismos, las relaciones con los demás, nuestra relación con la naturaleza, y nuestra relación con la trascendencia. Su consideración

implica mirar la identidad global, nacional, regional, local e individual” (Isaza Vélez, 2013, p.35).

**13. Relaciones de poder.** Para su análisis es necesario “identificar los intereses individuales, interpersonales y grupales que generan conflictos”. Se deben visualizar los “mecanismos sutiles de solución de los mismos mediante el ejercicio del poder y el manejo de las relaciones de subordinación” (Isaza Vélez, 2013, p.35).

Como ya fue explicado, este TFG abarca la fusión de dos culturas organizacionales. Con este objetivo se tomarán para el análisis las siguientes dimensiones presentadas: “la historia”, “proyecto de empresa”, “el lenguaje”, “el sistema de producción de bienes”, “relaciones de parentesco” y “liderazgo”.

## **2. CULTURA DEPORTIVA DEL FÚTBOL Y BÁSQUETBOL**

La investigación se centrará en la integración de los aspectos culturales de dos organizaciones provenientes de distintos deportes. Para comprender el concepto de cultura deportiva es necesario analizar previamente el concepto de cultura.

### **2.1 Cultura**

Clifford Geertz y Tomas R. Austin Millán proponen definiciones de cultura que aportarán al análisis de este trabajo.

Clifford Geertz afirma que “creyendo con Max Weber que el hombre es un animal inserto en tramas de significación que él mismo ha tejido, considero que la cultura es esa urdimbre y que el análisis de la cultura ha de ser por tanto, no una ciencia experimental en busca de leyes sino una ciencia interpretativa en busca de significaciones” (1973, p.20). Entiende la cultura como una fuente de sentidos, donde un grupo de personas le atribuye a las acciones determinados significados que son compartidos por cada uno de sus miembros (Geertz, 1973).

Centrándose en Gilbert Ryle, introduce el concepto “descripción densa” (Geertz, 1973, p.21), el cual trasciende lo observable para comprender el significado específico de las prácticas, es decir aquello que va más allá de una descripción superficial. Por ejemplo, un mismo gesto puede denotar diferentes interpretaciones. Una misma acción como contraer rápidamente un párpado, puede significar: un tic, una guiñada a un amigo

haciendo referencia a situación determinada, una burla a alguien que tiene un tic, etc. (Geertz, 1973).

La descripción densa de una acción concreta define el objeto de la etnografía. El autor afirma que hay una jerarquía estratificada de estructuras de significados que se vinculan a las formas que se “producen, se perciben, y se interpretan los tic, los guiños fingidos, las parodias, los ensayos de parodias” (Geertz, 1973, p.21). Sin estas estructuras las significaciones relacionadas con una acción no existirían. Esto es posible de interpretar debido a la existencia de un código socialmente establecido y compartido por un grupo de personas (Geertz, 1973).

La cultura es, según Geertz, un “documento activo, es pues pública” (1973, p.24), porque su significación también lo es. Uno no puede efectuar una acción como saludar con un beso, sin conocer lo que ello significa. La cultura se conforma de “estructuras psicológicas mediante las cuales los individuos o grupos de individuos guían su conducta” (Geertz, 1973, p.25). Es aquello que uno debe conocer o creer con el fin de accionar de una manera aceptable para los miembros que la componen. Sin estas todo sería un “caos de actos sin finalidad y de estallidos de emociones” (Geertz, 1973, p.52).

La cultura actúa como mecanismos de control (planes, recetas, reglas, instrucciones) que gobiernan la conducta, los cuales son extragenéticos. Estos tienen como premisa que “el pensamiento humano es fundamentalmente social y público (Geertz, 1973, p.52)”. Se trata de “programas culturales para ordenar” (Geertz, 1973, 52) el accionar de las personas, que pueden ser modificados y se utilizan con naturalidad para imponer significación a la experiencia (Geertz, 1973).

De esta forma, el ser humano tiene dos tipos de fuentes de información necesarias y complementarias: simbólicas y no simbólicas. La primera le permite desarrollarse y orientarse en el mundo con flexibilidad y efectividad, la segunda tienen relación con lo genético y constitucional (Geertz, 1973).

La concepción de cultura expuesta por Geertz se complementa con el pensamiento de Tomas R. Austin Millán, quien establece que “costumbres, valores, normas, lenguajes y simbolismos van a cambiar de grupo en grupo humano haciendo que cada uno de ellos exprese su propia identidad cultural, creando una verdadera multiculturalidad. De manera que por identidad cultural se entienden *‘todos aquellos*

*rasgos culturales que hacen que las personas pertenecientes a un grupo humano y a un nivel cultural (...) se sientan iguales culturalmente”* (2012, p.5).

De manera que la condición natural de la cultura es que ésta varía de un grupo a otro, por lo cual no hay dos culturas idénticas en el mundo. Se introduce el concepto de que cada cultura es como una “huella dactilar”, identifica y define a un grupo y lo diferencia de otros, demuestra su unidad, reafirmando valores y costumbres (Austin Millán, 2012).

El autor conceptualiza cultura “como una red, malla o entramado de sentidos que le dan el significado a los fenómenos o eventos de la vida cotidiana” (Austin Millán, 2012, p.5). Esta red se produce en un acto de comunicación objetivo y subjetivo. Es decir, entre los procesos mentales que crean significados (la cultura en el interior de la mente) y un medio ambiente o contexto significativo (el ambiente exterior de la mente). El sentido es entendido como un entramado de significados vivos y actuados dentro de una comunidad determinada. Estos significados no se producen en el vacío sino en un contexto, que es fundamental en el estudio de una cultura en particular (Austin Millán, 2012).

## **2.2 Niveles culturales**

Edgar Schein presenta una perspectiva cultural evolutiva. La define como “a pattern of shared basic assumptions that a group has learned as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems<sup>13</sup>” (Schein, 1985, p.9).

Sobre esta base el autor propone tres niveles culturales: artefactos, valores adoptados y declarados y supuestos básicos (Schein, 1985).

- **Artefactos:** son las estructuras y procesos organizacionales visibles pero difíciles de comprender. Incluye la estructura de la organización y de las personas que la integran, el ambiente físico, arquitectura, los equipos, el vestuario de los integrantes, el comportamiento, la documentación, signos corporativos, entre otros (Schein, 1985).

---

<sup>13</sup> Traducción propia: Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficientemente bien para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

- **Valores adoptados y declarados.** Se ubican por debajo de los artefactos y expresan una parte importante del comportamiento de los integrantes de la organización. Este nivel incluye los principios sociales, filosofías, reglas, normas, estándares y metas, los cuales tienen un valor intrínseco (Schein, 1985).

- **Supuestos básicos.** Son difíciles de identificar ya que son inconscientes. Se forman en torno a las dimensiones más profundas de la existencia humana: en la naturaleza, relaciones, actividad, realidad y concepto de verdad del hombre. En ellos se encuentra la clave para entender, comprender y cambiar la cultura de una organización. Son considerados la fuente última de los artefactos y los valores adoptados y declarados (Schein, 1985).

Estos supuestos facilitan la adaptación externa y la integración interna. Son interiorizados por los miembros de una organización en forma automática, transformándose en creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos tomados como verdaderos (Schein, 1985).

### **2.3 Cultura deportiva**

Previamente a analizar la cultura del fútbol y del básquetbol, es pertinente comprender las peculiaridades que presenta el deporte en sí mismo.

Como aporte se tomará la investigación desarrollada por Wullian Mendoza, en la que realiza un abordaje socio histórico del deporte. En esta lo posiciona como una vía de acceso a “todas y cada una de las manifestaciones humanas, desde las más elementales como la solidaridad, hasta las más complejas como la violencia, el conflicto o el poder” (2009, p.47).

Con la intención de elaborar una teoría social redefine el concepto del deporte en relación a la sociedad moderna, teniendo en cuenta su ruptura con las prácticas asociadas esencialmente a lo lúdico, su proceso de introducción y expansión, y su posicionamiento en el mundo moderno. Esto se debe al aspecto grupal que poseen distintas prácticas deportivas, y por los símbolos y comportamientos sociales que aparejan. En el ámbito de la sociedad y las conductas de las agrupaciones humanas el deporte adquiere un papel fundamental (Mendoza, 2009).

Desde el punto de vista sociocultural, la actividad física es una manifestación intencional que adquiere su sentido en un contexto o bajo determinadas condiciones. Por ejemplo, es considerada “como labor remunerada trabajo, como mero acto lúdico juego, como competencia deporte, como acondicionamiento neuromuscular ejercicio físico” (Mendoza, 2009, p.52).

La actividad física se traduce como acción motriz de tres prácticas: ejercicio físico, deporte y juego. Estas actividades se ubican en los tiempos libres o de ocio, tiempo donde se concreta lo lúdico. Desde su uso social, se desarrollan “en espacios diferentes, siendo racionalizadas e institucionalizadas en su forma, reglamentación e incluso espacio de actuación (físicamente hablando) en escenarios como lo deportivo, lo recreativo, o lo físico educativo”. (Mendoza, 2009, p.52).

En base a lo expuesto, Wulliam Mendoza expone que el deporte, como toda manifestación humana, se determina en su contexto. Presenta una vinculación directa con los ámbitos político, económico e ideológico, y una influencia en los cambios y manifestaciones del fenómeno. Adquiere una estructura y “una naturaleza que es propia de la sociedad donde se presenta y de los cambios en ella” (Mendoza, 2009, p.53).

“La correspondencia entre los fines del deporte y la forma de practicarlo se encuentra asociada al tipo de cultura en la que se manifiesta” (Mendoza, 2009, p.54).

Es imposible concebir el deporte como ajeno a los procesos de cambio y evolución que se encuentran sometidas las sociedades. Aquello que le da forma al deporte es “la cultura expresada en su modo de vida” (Mendoza, 2009, p.55). El deporte no tiene valores en sí mismo, sus valores “son juicios subjetivos y estimativos que emiten las personas que los practican (positivos o negativos), o bien efectos que las instituciones (clubes, federaciones, el Estado) le atribuyen” (Mendoza, 2009, pp.55-56).

Si bien el deporte ha ocupado el lugar de una institución representativa del devenir histórico de la cultura occidental, se presenta una ruptura entre lo tradicional y moderno. El deporte antiguo encuentra su máxima representación en la civilización griega, y el moderno se refleja en los *sports* ingleses (Mendoza, 2009).

Estos cambios se reflejan en categorías fundamentales que son transhistóricas al deporte: competencia, rendimiento, burocracia y utilidad e ideal del progreso (Mendoza, 2009).



- **Competencia:** esta es una cualidad constante en el deporte. Mientras que para los griegos la competencia es un acto manifiesto del deporte con un significado místico; en el mundo actual la competencia se relaciona con la inmediatez del culto a lo físico o material. Está orientada a la búsqueda de una mayor progresión reflejada en el record (Mendoza, 2009).

- **Rendimiento:** el deporte moderno está determinado por la búsqueda continua del perfeccionamiento y tres categorías combinadas: la insistencia del logro o record, un mayor interés por la velocidad y el acortamiento de las distancias, que llevan a la obsesión por la medición. Todo esto genera la ruptura con el deporte antiguo, del cual no se tiene una evidencia del registro de las metas. El deporte moderno otorga especial atención a la victoria en lo que refiere a la superación del rival, y al establecimiento de lo cuantitativo como aquello a superar en un futuro (Mendoza, 2009). Hay un “ideal ilimitado de progreso” (Mendoza, 2009, 58).

- **Burocracia:** hay una mundialización de la organización deportiva debido al status internacional que adquiere el evento. El deporte actual se ve inmerso en una red compleja de relaciones interconectadas entre lo local e internacional, que tiene como fin la acumulación de triunfos (Mendoza, 2009). Se somete a “una jerarquía establecida racionalmente, desde el club como unidad básica de la organización deportiva hasta la federación o comité como órgano supranacional que regula dichas relaciones” (Mendoza, 2009, pp. 58-59).

El deporte moderno es ante todo competencia. Se caracteriza por una búsqueda constante del éxito, sus fines son utilitaristas. Como transmisor de valores o generador de riquezas, el deporte persigue fines materiales- ideales que le dan a sus practicantes, factores de poder y estatus (Mendoza, 2009). Representa una “institución del mundo moderno, es una actividad típica de las sociedades industriales socialistas capitalistas” (Mendoza, 2009, p.60).

El enfrentamiento y la “agonística aparecen como centro de diversión y espectáculo” (Mendoza, 2009). Estos se basan en una racionalidad donde “se articulan el ideal de igualdad y progreso, de cuya orientación derivan el rompimiento del record, la mejora del rendimiento y la obtención de riquezas y ganancias” (Mendoza, 2009, p.61). Genera satisfacción de intereses y necesidades para quienes lo practican, para aquellos actores que le otorgan sentido y valor, y para el entorno próximo. El deporte actual es una

“institución de la competición física reglamentada” que agrupa a un conjunto de personas con intereses diferentes (Mendoza, 2009, 62).

Continuando con el análisis de la cultura deportiva, es pertinente citar a Xavier Portet, quien realiza una investigación centrada en la incongruencia entre los valores inculcados en la etapa de iniciación en el deporte en los niños y el rol de espectáculo que han adquirido ciertos deportes, como el fútbol y el básquetbol.

El trabajo de este autor es basado en un estudio realizado en las escuelas de los clubes españoles: FC Barcelona y Real Madrid. Dada la carencia de este tipo de estudios en nuestro país, resulta útil tomar la investigación para este TFG. Se entiende que independientemente de tratarse de culturas diferentes, Uruguay y España presentan similitudes en el posicionamiento y la importancia que le otorgan especialmente al fútbol, y al básquetbol en menor grado.

El deporte se vincula con diversos ámbitos: de competición, de iniciación, de ocio y orientado a la salud. En la actualidad se produce una fuerte relación entre el deporte de iniciación y el competitivo. El primero es visto como la manera de “formar al niño en sus capacidades básicas, necesarias para su desarrollo integral” (Portet, 2007, p.149). Con la práctica deportiva las niñas y niños mejoran “sus capacidades de aprendizaje, sus relaciones sociales y, por supuesto, se preparan para adaptarse mejor al mundo de la competición en caso de continuar con la carrera deportiva” (Portet, 2007, p.149).

Por otro lado, la competencia, otro pilar en el deporte, es posicionado como un motor de mejora y práctica de la acción. El deporte de iniciación se vincula en un futuro con la competición. Estos tienen distintos objetivos que se complementan entre sí. “Así como en el deporte de competición se pretende la mejora de la acción deportiva específica, en el de iniciación se debe pretender el aprendizaje de acciones deportivas diferenciadas” (Viadé citado por Portet, 2007, p.149).

En el deporte también se presentan mitos y leyendas. Estos son forjados en el ámbito del espectáculo y transmitidos a los niños y niñas del futuro. Sin embargo, estas leyendas no siempre son representantes de los valores esperados en el ámbito deportivo (esfuerzo, constancia, compañerismo, igualdad, honestidad, etc.), Para ilustrar lo antedicho el autor presenta como mito deportivo a Diego Armando Maradona, considerado como uno de los mejores jugadores en el ámbito del fútbol. Hay una

idealización en torno a él por sus cualidades técnicas, catalogado como “Dios” en Argentina. Pero en otro aspecto, posee una historia de vida con episodios negativos y antideportivos, por ejemplo su adicción a las drogas y el gol realizado con la mano en el Mundial de México 86 contra Inglaterra y validado por el árbitro. Estos casos evidencian la incongruencia entre el espectáculo y los valores inculcados en la iniciación (Portet, 2007).

Lo antedicho demuestra la complejidad de lograr una práctica deportiva que esté en concordancia con los valores deseables en este ámbito. Esto se debe a que el deporte ha devenido en un “deporte de espectáculo”, impulsado por los medios de comunicación, que amplían y expanden las virtudes, defectos, marcas, y formas de comportarse de los actores. Se presenta “una verdadera dificultad para poder transmitir valores positivos (esfuerzo, constancia, superación, trabajo, trabajo en equipo, disciplina, excelencia, autonomía personal, globalización, igualdad, ecología, multiculturalidad, alegría, buen humor, autoaceptación y justicia social) a través del deporte-espectáculo” (Portet, 2007).

Hay una relación simbiótica entre el deporte de espectáculo y los medios, que “no siempre transmiten valores tales como el respeto, la tolerancia, la multiculturalidad o el trabajo en equipo” (Portet, 2007, p.154). Los medios posicionan al deporte y le otorgan recursos económicos, y el deporte es la fuente que le proporciona la información a los medios (Portet, 2007).

Asimismo, Xavier Portet afirma que “el fútbol se convierte progresivamente en un fenómeno masivo en diferentes ámbitos: por el número de competiciones y partidos que se celebran; por el número de jugadores y equipos que existen; por las cantidades de dinero que se manejan en concepto de traspasos, publicidad, fichas, primas, etc.; por el número de partidos que se televisan y por el tiempo que se le dedica en los medios y; finalmente, por el número de telespectadores, radioyentes y lectores que están pendientes de todo lo que rodea el mundo del fútbol” (2007, p.150).

El deporte espectáculo está regido por las leyes del mercado y encaminado al entretenimiento. “La globalización de algunos deportes como el fútbol o el baloncesto y las nuevas dinámicas sociales, económicas y políticas que influyen sobre estos deportes, nos hacen cuestionar si los valores olímpicos que tradicionalmente se han asociado al deporte se reflejan en la práctica” (Portet, 2007, p.154).

Este panorama evidencia lo fundamental de la educación inicial de niños y niñas, quienes en un futuro serán las figuras deportistas del momento. Para lograr un equilibrio entre el deporte de iniciación y el deporte espectáculo es fundamental el apoyo de los clubes en el trabajo que realizan en sus formativas o divisiones inferiores.

## **2.4 Valores en el fútbol**

El fútbol encierra un mundo de relaciones, sentimientos y formas de expresión. Ramón Llopis-Goig realiza un estudio basado en la identificación con clubes de fútbol en España, el cual es de gran utilidad para comprender las peculiaridades que posee la cultura de esta rama deportiva. En su trabajo se presentan “aspectos de la ‘cultura futbolística’ de los aficionados, entre los cuales habría que referirse a la imagen y motivos de identificación con los clubes, consumo televisivo, asistencia a los estadios y posesión de productos relacionados con el club” (Llopis-Goig, 2013, p.237).

La “cultura futbolística” es definida como la simpatía por un club de fútbol, la cual es “uno de los ejes de interacción que articulan las dinámicas en torno a las cuales se configuran comunidades de intereses, identificaciones y estilos de vida” (Llopis-Goig, 2013, p.237). Enmarca un conjunto de orientaciones, prácticas y sentimientos cuya fuente central es la identificación con un club de fútbol. Asimismo, estas construyen imaginarios sociales y determinan pautas de comportamiento individuales y colectivas. En esta cultura se presentan componentes diferentes que interactúan entre sí (Llopis-Goig, 2013):

- Sentimiento de identificación con el equipo, vinculado al sentido de pertenencia o lealtad que los hinchas sienten por su club. Este presenta dos características. 1) Su intensidad variable, ya que la identificación con el equipo varía entre los integrantes de una “cultura futbolística”. Un mismo club posee hinchas con mayor y menor grado de implicación. 2) Su alteridad, ya que en la definición del “nosotros” es fundamental identificar a un rival. En esta rivalidad existe una dimensión clara de la “cultura futbolísticas” que se alimenta de la memoria histórica de los clubes. Esto trasciende los documentos y archivos oficiales de la organización deportiva. Es una fuerza que comparten sus hinchas y genera unión entre ellos (Llopis-Goig, 2013).

- Este sentimiento de identificación se relaciona también con una “vinculación emocional” y un “compromiso personal” (Llopis-Goig, 2013, p.238). La primera

consiste en una “conexión psicológica que se establece entre el aficionado y el equipo, refiriéndose al universo de emociones y sentimientos que envuelven al individuo y le proporcionan cohesión respecto al grupo de personas que también se identifican con el equipo y en torno a las cuales surge una noción de *nosotros*” (Llopis-Goig, 2013, p.238). En lo que refiere al compromiso personal, se enmarca el “conjunto de prácticas individuales y colectivas con las que el aficionado actualiza su apoyo y adhesión al club; son todos aquellos comportamientos rituales y de consumo que el aficionado lleva a cabo con el objetivo de adherirse y reforzar su relación con el club” (Llopis-Goig, 2013).

Adicionalmente a lo antedicho, en la “cultura futbolística” se señalan tres conductas que reflejan la adhesión y vinculación de los hinchas con su club deportivo (Llopis-Goig, 2013):

- El **uso**, que enmarca la asistencia a los partidos de fútbol o el consumo de estos a través de medios audiovisual (Llopis-Goig, 2013).

- La respuesta a las propuestas de **merchandising** del club: “compra de ropa o cualquier otro objeto en el que aparezca el nombre del equipo o su logotipo y colores corporativos” (Llopis-Goig, 2013, p.238).

- La conducta de **comunicación boca a boca**, en la que se hacen presentes las conversaciones entre hinchas: “comentarios sobre el equipo, su forma de juego, el rendimiento de los futbolistas, los resultados y las expectativas a futuro, entre otros” (Llopis-Goig, 2013, p.238).

Por otro lado, Cristóbal Guerra en su investigación “La vida en un partido” aporta otras características vinculadas al ámbito futbolístico. En su trabajo demuestra cómo el fútbol es parte de la cultura de un país y de las personas que lo habitan. Es una actividad que se hace presente en distintos ámbitos (sociales, culturales, políticos y económicos) y genera gran adhesión y fanatismo, basado muchas veces en la irracionalidad (Guerra, 2007).

El interés por el fútbol nace en la infancia, cuando los niños salen a la calle a jugar a la pelota o ven a sus padres gritar un gol. La pasión trasciende las canchas y estadios, pasando a formar parte de la vida de las personas y “del entramado social de la cotidianidad” (Guerra, 2007, p.99). En el momento que juega la selección, no resulta

extraño que las autoridades de gobierno de ese país adapten sus agendas teniendo en cuenta el horario del partido, o que las calles estén despobladas debido a que las personas se encuentran en sus hogares a la espera de la disputa deportiva (Guerra, 2007).

## **2.5 Valores en el básquetbol**

El básquetbol también presenta características propias a su cultura. Para lograr una aproximación a estas cualidades, resulta útil la investigación titulada “Utilización de cuadernos didácticos para educar en valores: un reto en las Escuelas de Baloncesto de la Fundación Real Madrid”. En esta se analiza cómo los entrenadores fomentan la educación de valores en la etapa de iniciación y formación de jugadores, promoviendo una actitud de respeto, compañerismo, autonomía, e igualdad entre deportistas (Ortega, et al., 2012).

La Fundación Real Madrid ha hecho énfasis en la importancia de la transmisión de valores por parte de los entrenadores a los alumnos. Este análisis dio lugar a la creación de un proyecto educativo denominado “Por una Educación Real: Valores y Deporte”, orientado al básquetbol y al fútbol, que incluye diferentes programas. Uno de ellos es la elaboración de cuadernos didácticos para entrenadores por un lado, y para el jugador/alumno por otro, cuya aplicación es un éxito (Ortega, et al., 2012).

Los “cuadernos ofrecen múltiples propuestas, recomendaciones y dinámicas relacionadas con siete valores seleccionados para desarrollar este proyecto: Respeto, Autonomía, Motivación, Igualdad, Autoestima, Salud y Compañerismo” (Ortega, et al, 2012, p.42). Resultan útiles para orientar a los entrenadores, y otorgarles conocimientos y herramientas básicas que los ayuden a planificar e intervenir en la educación de los deportistas. Son además una forma de evaluación tanto para el profesorado como para los coordinadores del programa, captando experiencias y sugerencias por parte de los alumnos (Ortega, et al, 2012).

Estos materiales mejoran los valores de los jugadores, especialmente en las categorías de las formativas. En los entrenamientos los valores más trabajados son: “respeto, compañerismo, motivación y autonomía” (Ortega, et al, 2012, p.42). Los entrenadores son conscientes del aporte de la utilización de estos cuadernos en su rol

educativo. Visualizan lo fundamental de integrar el trabajo de valores con el mejoramiento de la táctica y técnica del básquetbol (Ortega, et al, 2012).

### **CAPÍTULO 3: DISEÑO METODOLÓGICO**

En esta investigación se utilizó una metodología cualitativa, observándose “al escenario y a las personas en una perspectiva holística”, es decir “no reducidos a variables, sino considerados como un todo”. Se analizó “a las personas en el contexto de su pasado y de las situaciones en las que se hallan” (Taylor, Bogdan, 1987, p.20).

En primera instancia se relevó información secundaria de DSC y posteriormente se procedió a la realización de doce entrevistas presenciales a personas vinculadas al club.

Como información secundaria se tomaron materiales corporativos de DSC (Revista institucional y libros), notas en medios de comunicación, sitio web y redes sociales. No se realizó un análisis en profundidad de estos contenidos ya que no corresponden al objetivo del TFG. Estos fueron considerados como insumos para conocer la organización y enriquecer las pautas de entrevista.

El trabajo tuvo como objeto analizar la fusión del CAD y Sporting. Se buscó identificar la percepción que tienen los hinchas, periodistas y directivos, de cómo se define el club actualmente, considerándose los aspectos culturales. Por esta razón, la selección de entrevistas se realizó en función a la relación de las personas con el club y su participación en el proceso de integración. Estas se dividen de la siguiente forma:

- Cuatro integrantes de la Comisión Directiva del club, de los cuales tres son ex presidentes y uno es el actual presidente de la organización deportiva.
- Ex presidente del CAD y DSC, protagonista de la fusión en 1989.
- Jugador de fútbol de DSC de primera división. Referente en el plantel y en la organización, con formación en la divisiones inferiores del club.
- Director técnico de primera división de DSC en básquetbol. Referente en el club, con formación en básquetbol en Sporting.
- Integrante referente de la Comisión Social del club. Realizó trabajo social en el CAD y actualmente en DSC.
- Dos hinchas de DSC, socios de la organización, con conocimiento en fútbol y básquetbol. Promedio de edad: 26 años.

- Periodista deportivo del medio local, referente en televisión y radio, con una fuerte relación emocional con Sporting. Formó parte de la Asamblea que esta organización llevó a cabo para decidir la realización de la fusión.
- Periodista deportivo el medio local, referente en radio. Declarado hincha de Sporting y Defensor, y posteriormente de DSC.

Los entrevistados tienen un importante vínculo con la organización deportiva (DSC, CAD y/o Sporting) desde su infancia. Estos viven o vivieron en los barrios Parque Rodó y Punta Carretas o cercanías. Con excepción de los hinchas, los demás entrevistados formaron parte del proceso de fusión del club.

El objetivo general de las entrevistas fue identificar los rasgos que son parte de la cultura del club. Se hizo foco en el análisis de los símbolos culturales que se mantienen por separado en el club y aquellos que se lograron unificar en estos años de integración.

Las preguntas indagaban sobre los obstáculos y facilidades en la unificación de espacios, en la construcción de nuevos símbolos culturales y en la permanencia de los ya existentes.

Los contenidos de las entrevistas están a disposición para ser relevados. No se presentarán en el anexo para cuidar la confidencialidad de sus protagonistas. Estas instancias se realizaron únicamente con fines académicos. Para su análisis de transcribieron los audios, con el fin de ordenar la información en categorías conceptuales y realizar la evaluación de contenidos.

## **CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ESTUDIO DE CASO - DSC**

### **1. PRESENTACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO: DSC**

DSC surge de la fusión de dos organizaciones pertenecientes a ramas deportivas diferentes: CAD (fútbol) y Sporting (básquetbol).

El origen del CAD se ubica en el barrio de Punta Carreta. En este lugar había una fábrica de vidrios, donde los obreros formaron un equipo de fútbol que llamaron “El Defensor de Punta Carretas”. El 15 de marzo de 1913 esta agrupación de jugadores formalizó la constitución del mencionado club ingresando a la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF). En 1932 se incorporó el básquetbol (Prats, 2012). Si bien este deporte era



parte de la vida del club, Defensor era una organización vinculada especialmente al fútbol.

Sporting fue fundado el 14 de septiembre de 1910 con el nombre de Club Pedestre y Atlético del Uruguay. El mismo se ubicaba en la intersección de las calles Dr. Dámaso Antonio y Monte Caseros (barrio Larrañaga). En 1912 con el surgimiento de la práctica del básquetbol, cambió su nombre a Sporting Club Uruguay (Prats, 2012). Se convirtió en el decano del básquetbol en el país<sup>14</sup> y fue el equipo más laureado en este deporte<sup>15</sup>.

Posteriormente, en 1919 se trasladó al barrio de Parque Rodó. Fue cofundador de la Unión de Sociedades de Basket-Ball, antecesora de de la Federación Uruguaya de Básquetbol en 1915. Contribuyó además en la creación de la Federación Uruguaya de Fútbol de Salón en 1967; de la Confederación Atlética del Uruguay y de la Asociación Uruguaya de Bochas en 1981; y de la Federación Uruguaya de Pesas en 1981 (Prats, 2012).

Entre los años 1988 y 1989 se realizaron las negociaciones entre las directivas de los respectivos clubes, las que estaban presididas por Eduardo Arsuaga (CAD) y Jorge Couture (Sporting). Ambos presidentes tenían la convicción que la fusión era una oportunidad de desarrollo y crecimiento de ambas organizaciones, que compartían los mismos barrios (Punta Carretas-Parque Rodó).

En la Asamblea del CAD, realizada a los efectos de decidir la fusión de ambos clubes, su presidente expresó: “es la primera y real fusión que se realiza en el Uruguay, porque nunca antes se habían unido dos instituciones tan prestigiosas, generadoras de todos los títulos posibles de lograr en nuestro medio, y que, juntas, tienen más de 150 años de historia” (Prats, 2012, p.166). La integración se concretó formalmente el 15 de marzo de 1989, dando origen a DSC.

Actualmente esta organización posee una importante infraestructura integrada por: dos sedes, una ubicada en la calle 21 de Setiembre y la otra ubicada en la calle Jaime Zudáñez; el Estadio Luis Franzini en el que se encuentra el Complejo Deportivo de

---

<sup>14</sup> Se registra la fundación del Club Atlético Atenas el día 11 de agosto de 1918, siendo el segundo club con mayor cantidad de años en la rama del básquetbol profesional, posterior a Sporting.

<sup>15</sup> Se adjudican a Sporting 17 Campeonatos Federales consagrados en los años: 1918, 1922, 1924, 1926, 1927, 1930, 1932, 1933, 1934, 1936, 1938, 1949, 1950, 1951, 1955, 1980 y 1985.

Verano; y el Complejo Eduardo Arzuaga (conocido también como Complejo Pichincha).

Desde la fusión a la fecha se constata un crecimiento en el padrón de socios, según los datos aportados en las entrevistas. Al momento presente se registran 8000 socios (DSC, 2014). Se destaca también la certificación en calidad de gestión de Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Esto último se refleja en las diversas acciones que realiza el club. Por ejemplo, su actividad en natación, nado sincronizado, hidrogimnasia e hidroterapia en las piscinas abiertas y cerrada, gimnasio, voleibol, entrenamiento físico, gimnasia artística, yoga, karate, box, pilates, musculación y aparatos (Prats, 2012). Además del fútbol y el básquetbol se practica atletismo en forma federada.

Su acción se basa en valores concretos: ética en la dirección de los negocios y en el comportamiento del club, respeto mutuo con otras organizaciones, solidaridad, cooperación, responsabilidad y profesionalismo (Prats, 2012).

## **2. MOTIVOS DE LA FUSIÓN: SITUACIÓN DEL CAD Y SPORTING**

En 1987 en el CAD existía una situación interna de división. La misma estaba originada por la falta de acuerdos dirigenciales, lo que aparejaba conflictos a los efectos de unificar criterios que beneficiaran al club. En ese mismo año, con la llegada de Eduardo Arsuaga a la presidencia se comenzó en la organización deportiva un proceso de unificación interna que se vio reflejada en el crecimiento de la matrícula de socios y en su infraestructura.

Con la convicción de que el trabajo social era clave para el crecimiento y posicionamiento se realizaron diversas obras edilicias. Entre ellas se reformó la sede ubicada en la calle Jaime Zudañez, destacándose la construcción de la piscina abierta.

El crecimiento social generó una dificultad, la infraestructura no era suficiente para contemplar el aumento del caudal social. En esos momentos la inquietud de los dirigentes era: “cómo sosteníamos a esos socios”<sup>16</sup>.

En ese contexto surge la posibilidad de fusionarse con Sporting. En su momento el presidente del CAD aseguró que “la fusión era la única forma de canalizar las demandas

---

<sup>16</sup> Cita de entrevista a integrante de la Comisión Social.

de crecimiento social que existían a fines de la década de 1980 en Defensor, cuya infraestructura estaba quedando chica” (Prats, 2012, p.167).

La unión con Sporting representaba la posibilidad de continuar creciendo y posicionarse como un club en el cual se reunían tres pilares: el aspecto deportivo reflejado en el fútbol y el básquetbol, y la actividad social.

El interés en la fusión para el CAD se centraba en ganar espacios para seguir impulsando la actividad social. “El razonamiento fue, unámonos, un cuadro de fútbol y un cuadro de basquetbol con una fuerte tradición y con mucha fuerza, y en ese predio hagamos obras”<sup>17</sup> (refiriéndose a la sede de Sporting).

Por su parte, en el año 1989, Sporting era sustentado por su presidente (Jorge Couture), haciéndose cargo de los gastos relacionados con el club. El mismo corría el riesgo de desaparecer y la unión con Defensor era la posibilidad de permanecer. “Sporting se estaba fundiendo, el club no tenía dinero para invertir”<sup>18</sup>. “Sporting estaba complicado, en ese entonces lo sostenía su presidente. No había cuentas, todo lo que se precisaba se compraba porque él ponía el dinero. Pero llegó un momento que eso no se pudo hacer más”<sup>19</sup>. En ese contexto comenzó a resonar la pregunta: “¿Sporting tendrá su Defensor?” (Titular de periódico en 1989)<sup>20</sup>.

En ese ámbito su presidente defendió la fusión y afirmó que lo que estaba realizando el CAD era “abrirle los brazos a un glorioso hermano en dificultades” (Prats, 2012, p.165).

### **3. DESARROLLO DE LA FUSIÓN: CONTEXTO, INTEGRACIÓN Y RESISTENCIAS**

La unión de Sporting y el CAD presentó distintas peculiaridades. Algunas de ellas vinculadas al contexto en el que se produjo la fusión y otras propias de ambos clubes. A continuación se realiza un análisis de estos puntos.

#### **3.1 Contexto: Uruguay, escenario de la fusión**

Se hará énfasis en dos puntos: el contexto socio geográfico y el contexto deportivo.

---

<sup>17</sup> Cita de entrevista a integrante de la Comisión Social.

<sup>18</sup> Cita de entrevista a integrante de la Comisión Social.

<sup>19</sup> Cita de entrevista a ex presidente de DSC.

<sup>20</sup> Ver anexo: recorte de nota periodística proporcionada por entrevistado.

Según Xavier Potter, la influencia del deporte en la sociedad es muy fuerte. Este ocupa gran parte del tiempo de ocio de las personas, imponiendo modas y marcando formas de actuar (2007). Las personas, por ejemplo, utilizan las camisetas de su equipo en forma habitual, agendan actividades teniendo en cuenta que no coincidan con la hora de los partidos y siguen las instancias de juego ya sea desde su casa o asistiendo a las canchas.

Uruguay no es ajeno a lo expresado por Xavier Portet, quien afirma que el fútbol y el básquetbol son deportes potenciados por los medios de comunicación, orientados al entretenimiento (2007).

De acuerdo a Marcelo N. Viñar el fútbol “ha sido y es entre nosotros lo que las olimpiadas, las gestas, las ordalías –y mis conocimientos de historia y antropología escasean para proseguir la lista – manifestaciones en las que se expresa lo que Freud denominó ‘las almas colectivas’” (Citado por Achugar, Caetano, 1992, p.38).

Cristóbal Guerra explica que el fútbol paraliza la cotidianidad de un lugar (2007). Por ejemplo, en Uruguay cuando juega la selección las empresas instalan televisores a los efectos que todas las personas puedan mirar el encuentro, deteniendo la operativa durante los 90 minutos de juego. Además, se adaptan agenda de reuniones y actividades en función a los horarios de los partidos.

Lo antedicho por Guerra se comprueba con los resultados de la encuesta telefónica realizada por de Opción Consultores en agosto de 2014, en la que se midió la vinculación del uruguayo con este deporte<sup>21</sup>. Esta reflejó que el 87% tiene algún tipo de interés en el fútbol (41% - Mucho interés, 24% - Bastante interés y 22% Poco interés). De este porcentaje el 74% sigue con mayor o menor intensidad el fútbol uruguayo<sup>22</sup>.

La forma en la que el fútbol se ha posicionado dentro de la sociedad uruguaya encuentra uno de sus fundamentos en el Mundial de 1950, año en el que Uruguay tras derrotar a Brasil en el Estadio Maracanã se consagra como campeón mundial. Su

---

<sup>21</sup> Esta encuesta contempló una muestra de 600 casos, conformada por una población mayor de 18 años, residente en hogares particulares de todo el país incluyendo zonas urbanas y rurales. Se mantuvo proporcionalidad de casos según las siguientes variables: peso poblacional de distintos departamentos del país, sexo y edad. El margen de error contemplado para esta instancia fue de +-4% a un 95% de nivel de confianza.

<sup>22</sup> Redacción 180. (2014). “Según encuesta, Peñarol tiene más hinchas que Nacional”, Recuperado de: [http://www.180.com.uy/articulo/50250\\_Segun-encuesta-Penarol-tiene-mas-hinchas-que-Nacional](http://www.180.com.uy/articulo/50250_Segun-encuesta-Penarol-tiene-mas-hinchas-que-Nacional)

magnitud fue tal que en el año 2014 se produjo un documental titulado “Maracaná”<sup>23</sup>. Esta hazaña se mantiene viva a través del tiempo y se transmite generación a generación, como un hito que refleja el esfuerzo, el respeto y la rebeldía, sin importar las condiciones y las adversidades.

### **3.2 Particularidades de las fusiones deportivas**

Las fusiones organizacionales presentan diferentes características. Según Eva López Suárez, el dar el “sí quiero a otra empresa” (2010, p.1) implica un proceso de integración de personas. Demanda un desarrollo estratégico de transformación cultural, adaptación, gestión de resistencias, y visualización y comunicación de oportunidades (2010). En el caso del deporte el aspecto subjetivo es un ámbito que requiere mayor cuidado, atención y trabajo en el proceso de integración. Un club de fútbol o de básquetbol es mucho más que una organización, Cristóbal Guerra en su investigación afirma que los equipos generan gran fanatismo basado muchas veces en la irracionalidad (2007).

Existe una “vinculación emocional” y un “compromiso personal” entre el hincha y su club (Llopis-Goig, 2013). Lo antedicho se expresa, por ejemplo, en la concurrencia a los partidos, la utilización de símbolos (camisetas, banderas, etc.) y el apoyo económico mediante la cuota social.

### **3.3 Resistencias afrontadas al momento de la fusión**

En el caso de las fusiones deportivas, lo expresado por Eva López Suárez en relación a los miedos e incertidumbres de las personas que integran las organizaciones (2010), adquiere una mayor dimensión. Los simpatizantes temen perder parte de sus signos culturales.

Las expectativas y sensaciones eran distintas en ambos clubes. En Sporting había incertidumbre en cuanto a la permanencia de los rasgos culturales, generando un sentimiento de pérdida. En cambio, el CAD se encontraba en crecimiento y con un firme posicionamiento en el aspecto social y deportivo.

---

<sup>23</sup> Documental estrenado en 2014 previo al Mundial disputado ese mismo año en Brasil. Este narra la hazaña más importante de la historia del fútbol uruguayo a través de imágenes inéditas de aquel acontecimiento y declaraciones de protagonistas. Este producto cinematográfico obtuvo en 2012 el premio al proyecto de Mejor Documental, otorgado por el Instituto Uruguayo de Cine.

Teniendo en cuenta el contexto, la decisión de fusionarse por parte de Sporting se concretó posteriormente de diversas asambleas dirigenciales, culminando con una ajustada votación. Esto se refleja en lo expresado en las diferentes entrevistas: “la época de la fusión fue del lado de Sporting muy traumática, tuvo asambleas durísimas con gente que hasta el día de hoy no volvió”<sup>24</sup>.

Una particularidad que se observa es que la fusión se realizó el 15 de marzo del año 1989, fecha en que el CAD celebra sus 76 años.

El aniversario de todo club es un símbolo cultural importante ya que determina su nacimiento formal y se instala en el discurso colectivo<sup>25</sup>. Los simpatizantes del CAD no sintieron el cambio, continuaban festejando el cumpleaños de su club en la misma fecha, no así Sporting cuya fundación había sido el día 14 de setiembre. De esta forma se constata una pérdida cultural (la fecha de nacimiento).

Por su parte, el CAD encaró la fusión con gran optimismo y unidad de decisión, la misma se visualizó como una oportunidad y “apuesta al futuro”<sup>26</sup>.

A los efectos de decidir la fusión se citó a una Asamblea que “fue la más grande que jamás se hizo en la historia del club”<sup>27</sup>. En esta participaron aproximadamente 500 personas. El resultado final de la votación efectuada fue contundente. Solamente hubo tres votos en contra y dos abstenciones. Estas últimas se basaron en un argumento ético, ya que trataban de dos personas que habían sido dirigentes en básquetbol en otros clubes. En el caso de quienes votaron en contra, uno de los entrevistados expresó que con el tiempo se acercaron a directivos del club para felicitarlos por llevar adelante esta propuesta: “las dos personas que votaron en contra vinieron a hablar con nosotros para darnos la razón”<sup>28</sup>.

Se debe destacar que “aproximadamente un tercio del padrón de Sporting ya era socio de Defensor”<sup>29</sup> Para el hincha del CAD que no tenía preferencia por ningún equipo en básquetbol la unión significaba potencializar ese deporte. En el caso del

---

<sup>24</sup> Cita de entrevista a Dirigente de DSC.

<sup>25</sup> Huerta, Luz María. (2013). “El Nombre en Psicoanálisis y su carga transgeneracional”, en *Sociedad psicoanalítica de México*, Recuperado de: <http://spm.mx/home/el-nombre-en-psicoanalisis-y-su-carga-transgeneracional/>.

<sup>26</sup> Cita de entrevistas a Dirigentes, ex presidente, integrante de la Comisión Social y Director Técnico en básquetbol.

<sup>27</sup> Cita de entrevista a Dirigente de DSC.

<sup>28</sup> Cita de entrevista a integrante de la Comisión Social.

<sup>29</sup> Cita de entrevista a Dirigente de DSC.

hinchas de Sporting que no tenía interés en el fútbol, la integración representaba la sobrevivencia de su club y la posibilidad de acercarse al fútbol. Sin embargo, para aquellos hinchas que, según el caso, simpatizaban con un club de básquetbol y/o de fútbol la fusión fue mucho más difícil, sentían “que lo invadían”<sup>30</sup>. “Había hinchas de Defensor que eran hinchas de Malvín, Welcome, Atenas, o hinchas de Sporting que eran hinchas de Peñarol, Nacional u otro cuadro, que temían la fusión”<sup>31</sup>.

Lo anteriormente expresado se visualiza en Sporting, donde los entrevistados expresaron que figuras emblemáticas e hinchas que se identificaban con Peñarol y Nacional, luego de realizada la fusión jamás regresaron al club. Les resultaba muy difícil continuar formando parte de un club que se unía con un equipo rival en el fútbol. Pese a esto, la pregunta que resonaba en Sporting era: “está bien no nos fusionamos, pero ¿cómo seguimos?”<sup>32</sup>

“Couture perdió muchos amigos por el tema de la fusión, no entendían como se podía priorizar el desarrollo para solventar una estructura económica teniendo como costo la pérdida en la identidad”<sup>33</sup>.

A los efectos de otorgar seguridad sobre el verdadero sentido de la fusión (la integración del fútbol y del básquetbol), se creó un marco jurídico adecuado (estatuto) en el que ambos deportes eran contemplados igualitariamente. Por ejemplo el básquetbol se puede desafiliar únicamente a través de la votación unánime, en tanto, se le aseguró un porcentaje del presupuesto para las actividades de dicho deporte con el fin de evitar su desfinanciamiento.

### **3.4 Aspectos en común que facilitaron la fusión entre el CAD y Sporting**

Al plantearse una integración entre organizaciones adquiere un rol preponderante “la historia” de cada una (Isaza Vélez, 2013), por ejemplo sus mitos, sus logros deportivos y sus referentes. El desarrollo de la misma produce un choque cultural. En este caso fue un factor de ayuda en la fusión el hecho que los clubes procedían de distintos deportes.

Mientras que el CAD había construido su historia en el ámbito del fútbol, Sporting lo había hecho en el mundo del básquetbol. Si bien en el CAD se practicaba el

---

<sup>30</sup> Cita de entrevista a integrante de la Comisión Social.

<sup>31</sup> Cita de entrevista a periodista deportivo.

<sup>32</sup> Cita de entrevista a Dirigente de DSC.

<sup>33</sup> Cita de entrevista a Dirigente de DSC.

básquetbol, el fútbol era el deporte “predominante”. “El hecho de que la fusión fuera de una potencia del básquetbol y una potencia del fútbol, dos equipos de fútbol y de básquetbol muy fuertes, alivianaba la fusión, porque no era ajustar dos cuadros de fútbol”<sup>34</sup>.

Sporting y Defensor tenían historias diferentes pero construidas en un mismo barrio. La cercanía geográfica de las organizaciones ofició como otro aspecto integrador de la fusión. Había un fuerte sentido de pertenencia por parte de ambos clubes en torno a Punta Carretas y Parque Rodó. La sede de Sporting ubicada en la calle 21 de Setiembre estaba a dos cuadras del Estadio Luís Franzini y a cuatro de la sede ubicada en Jaime Zudañez, espacios pertenecientes al CAD.

La fusión le permitió al club lograr una hegemonía barrial y un crecimiento a nivel de hinchada. “Ambas partes coincidíamos en que no tenía sentido, con las dificultades económicas que tenían uno y otro, estar luchando por un espacio, estando ahí a pocas cuadras. Aparte, mucha gente era hincha de los dos”<sup>35</sup>.

Otro aspecto que ofició como facilitador fueron las “relaciones de parentesco” (Isaza Vélez, 2013) entre dirigentes de ambos clubes. Previamente a la fusión diferentes figuras del CAD y de Sporting compartían lazos de consanguinidad. Esto facilitaba el impulso de la integración, ya que había un previo acercamiento y conocimiento entre los diferentes actores.

#### **4. PROYECTO DE LA ORGANIZACIÓN: EL NACIMIENTO DE DSC**

Las fusiones otorgan a las organizaciones una gran oportunidad para reposicionarse en el mercado y mejorar la productividad (López Suárez, 2010). Esto se vincula con la categoría que Zapata y Rodríguez nombraron: “proyecto de empresa” (Isaza Vélez, 2013).

En el caso de DSC el objetivo fue unir dos clubes con una importante historia en el medio, dando origen a una organización deportiva con características únicas en Uruguay. Este se posicionó como el único club del país que gestiona dos ramas deportivas a un nivel de competición en primera división y que posee actividad social.

---

<sup>34</sup> Cita de entrevista a periodista deportivo.

<sup>35</sup> Cita entrevista a ex presidente de DSC.



Había un interés de crecimiento tanto deportivo como social: “la idea fue juntar dos instituciones para potenciar especialmente el servicio que le ofrece el club al socio”<sup>36</sup>.

Asimismo, la integración de ambas organizaciones concretó la obtención de una infraestructura de primer nivel, con espacios físicos que posicionaron y posicionan al club en el ámbito deportivo y social.

Este proyecto fue “una apuesta al futuro” (DSC, 2014, portada), concepto que se reitera en varias de las entrevistas realizadas<sup>37</sup>. Los actores principales de la integración estaban convencidos que el club lograría la unidad con el paso del tiempo. Una vez que aquellos que conocieron a los clubes de origen dieran lugar a las nuevas generaciones, Sporting y el CAD pasarían a ser parte de la historia de DSC. Esto último se refleja en lo que ocurre actualmente, donde las generaciones actuales identifican un único club. Un ejemplo es lo expresado por uno de los entrevistados en una conversación con sus hijos: “¿Club Atlético Defensor? ¿Qué es eso papá? Y claro, para ellos es DSC. Ya nacieron con eso”<sup>38</sup>.

En una nota periodística de 1989, el presidente del CAD afirmó: “estamos en camino de realizar la gran institución deportiva del Uruguay. Lo que quedó claro, es que esta es una integración, no la absorción de ninguna parte. Todos somos uno, aunque pienso que esta se concretaría realmente cuando ninguno recuerde el origen, el comienzo, y eso se logra a través del tiempo”<sup>39</sup>.

## **DIMENSIONES DE ANÁLISIS**

A partir del análisis de la información secundaria y las entrevistas, se evidencian dos dimensiones en la cultura de DSC, una visible y otra que no es percibida a simple vista. Estas son: la definición de los “artefectos” o símbolos representativos del club (por ejemplo, nombre, camiseta, etc.) y los valores intrínsecos, adoptados y declarados por quienes forman parte de este (Schein, 1985).

Estas dimensiones se encuentran fuertemente relacionadas. Sin embargo, se analizarán por separado a fin de lograr un mayor detalle y entendimiento de los rasgos culturales que definen a la organización deportiva.

---

<sup>36</sup> Cita entrevista a integrante de la Comisión Social.

<sup>37</sup> Dirigentes, ex presidentes del club, Director Técnico en básquetbol e integrante de la Comisión Social.

<sup>38</sup> Cita de entrevista a Dirigente de DSC

<sup>39</sup> Ver anexo: recorte de nota periodística proporcionada por entrevistado

## **1. LOS SÍMBOLOS CULTURALES QUE REPRESENTAN AL CLUB**

Toda organización posee signos culturales que definen y expresan su cultura. Estos signos reciben el nombre de “artefactos” (Schein, 1985) y se relacionan con una de las dimensiones propuestas por Zapata y Rodríguez, “el lenguaje”, el que está determinado por los signos, las jergas y los refranes existentes en una organización (Isaza Vélez, 2013).

En el deporte los símbolos y terminologías adquieren un sentido especial ya que son generadores de simpatías y rechazos. Identifican a un club como tal y lo diferencian del resto.

Al momento de la fusión estos símbolos fueron foco de debate. La definición del nombre, la camiseta, la bandera y el escudo, fueron determinantes a la hora de negociar la unión ya que cada club buscaba sentirse representado. Era fundamental que estos signos reflejaran la integración y respetaran el legado tanto del CAD como de Sporting.

En la actualidad, DSC presenta rasgos culturales propios y otros que aún persisten de las organizaciones de origen.

### **1.1 El nombre y la camiseta**

Hubo dos aspectos determinantes para sellar la fusión: el nombre y la camiseta del nuevo club.

En el caso del primer símbolo mencionado, este debía marcar el concreción de la fusión, por lo que la propuesta se centró en recoger los nombres ya existentes y unirlos en uno solo (DSC). La designación acordada sumaba el acervo cultural de cada uno, reconociendo y asumiendo el legado de ambos. En cuanto al orden se dio prioridad al club que se encontraba en crecimiento.

El nombre es “lo que llega de antes para que haya después”, le da existencia a quien se nombra, y lo hace ingresar en el discurso humano<sup>40</sup>. Si este hubiera sido totalmente nuevo, los hinchas de uno y otro club no se hubiesen sentido representados. Habría sido un cambio radical, el nacimiento de un club ajeno y desconocido.

---

<sup>40</sup> Huerta, Luz María. (2013). “El Nombre en Psicoanálisis y su carga transgeneracional”, en *Sociedad psicoanalítica de México*, Recuperado de: <http://spm.mx/home/el-nombre-en-psicoanalisis-y-su-carga-transgeneracional/>.

Como ya fue expresado, la determinación de la camiseta fue el otro aspecto clave para concretar la integración. Esta posee tal importancia en el deporte que no fue posible lograr una fusión entre las camisetas de ambos clubes. La solución que se encontró fue la conservación de las indumentarias existentes. De esta forma, para representar a DSC en cada rama deportiva se utilizaría la camiseta del equipo originario con la implementación del escudo del nuevo club. Es decir, casaca azul de Sporting en básquetbol y casaca violeta de Defensor en fútbol

Asimismo, como forma de garantizar este acuerdo, la medida fue establecida en el artículo número cinco del Reglamento del club. De acuerdo a este, si la decisión no era unánime, esta determinación sería irrevocable<sup>41</sup>. La colocación de dicho escudo fue el único cambio que se realizó, oficiando como símbolo de unidad en la camiseta.

En el mundo del deporte, la camiseta es uno de los “artefactos” (Schein, 1985) más significativos de la cultura. Para cada club su camiseta es sagrada. Estampa signos culturales que son sinónimo de orgullo y respeto: colores y escudo. La decisión de conservar las camisetas intentó anular toda percepción de absorción de uno a otro, y respetar el legado y la historia de cada club. Significó que la integración no fuera una circunstancia “traumática” que pudiera generar resistencias mayores de las ya mencionadas.

La utilización de la camiseta se relaciona con lo que Ramón Llopis-Goig identifica como “vinculación emocional” y “compromiso personal” con el club (2013, p.238), aspectos que en este caso se lograron al mantener el mencionado “artefacto” (Schein, 1985) para cada deporte.

De acuerdo a las entrevistas, esta determinación es vista como una transición. Algunos creen que en un futuro próximo todo va a tender a unificarse. Sin embargo, aún no es el momento ya que hay rasgos de permanencia del CAD y Sporting.

## **1.2 El escudo**

El escudo es otro de los “artefactos” (Schein, 1985) que expresa la cultura de un club deportivo, genera una “vinculación emocional” entre este y sus hinchas. Retomando la conducta de “compromiso personal” planteada por R. Llopis-Goig (2013), una de las prácticas más comunes que llevan a cabo los hinchas es tatuarse el

---

<sup>41</sup> Ver anexo: Artículo 5 de Estatuto de DSC

escudo de su club, lo cual es considerado como un acto de amor y fidelidad. El escudo reúne otros rasgos culturales importantes para toda organización deportiva: el nombre y los colores.

El hecho de que el mismo se encuentre ubicado en la zona pectoral del lado izquierdo o en el centro de la camiseta (zona que se asocia al corazón) realza la “vinculación emocional” (Llopis-Goig, 2013).

El CAD y Sporting tenían signos culturales de gran trascendencia para sus hinchas. Estos reflejaban su origen y esencia. Para la generación del nuevo escudo se tomaron estos símbolos representativos. El objetivo fue crear un signo que reflejara la integración y el origen de los clubes que se unían. De esta manera, el escudo cuyas siglas son DSC, presenta la farola característica del barrio Punta Carretas y el color violeta (CAD), y los aros de color rojo y azul entrelazados (Sporting). El diseño del escudo y de la bandera estuvieron a cargo de José Mauro Bocos, exdirigente del CAD (Franzini, 2006).

El escudo marcó la dirección del club hacia dos deportes principales: el fútbol de Defensor y el básquetbol de Sporting.

Este “artefacto” (Schein, 1985) plasmó en su diagramación la representación de las dos organizaciones, integrando símbolos que fueron identificatorios de cada una de ellas. Lo mismo ocurre con la bandera, la cual es toda violeta, en el centro tiene los aros entrelazados, con los colores rojo y azul, sus ángulos blancos, y la sigla DSC.

### **1.3 Cancha**

“Nuestra casa”, “nuestro templo”, “mi lugar en el mundo”<sup>42</sup>, son algunas expresiones utilizadas por integrantes de DSC para definir el significado del Estadio Luís Franzini en sus vidas. Este es uno de los escenarios futbolísticos más pintorescos del país (teniendo en cuenta su ubicación). Su nombre es en homenaje a uno de los presidentes más importantes en la historia del CAD: Luis Franzini. Su sueño era la construcción del estadio de Defensor, “no el más grande de Montevideo, pero sí el más bonito” (Prats, 2012, p.105).

---

<sup>42</sup> Citas de entrevistas a Dirigente, jugador e hincha de DSC.

Hay una “vinculación emocional” (Llopis-Goig, 2013) en torno a este lugar. El Estadio Franzini refiere a un universo de emociones y sentimientos que envuelve a los hinchas. Es un signo fundamental en la construcción del “nosotros” (Llopis-Goig, 2013). Es la casa de los hinchas de DSC. Hay un sentido de unión en función a ese lugar. Se genera un sentimiento de empatía, un sentir compartido entre los hinchas. Personas de diferentes contextos, situaciones e intereses se vinculan y se acercan a partir de ese sentimiento de pertenencia.

Siguiendo el pensamiento de Edgar Schein este es parte de su arquitectura y posee una carga simbólica muy importante para los hinchas (1992). En torno a la cancha se presenta un “sentimiento de identificación” con el equipo, de acuerdo a Ramón Llopis-Goig (2013).

El Estadio tiene una connotación histórica y cultural para los hinchas. En 1976 “el Franzini” fue el escenario testigo de la primera consagración del CAD como campeón del fútbol uruguayo. Esto fue un hito tanto para el club como para el fútbol local ya que significó un quiebre, al ser el primer equipo sin ser Peñarol y Nacional en alcanzar el mencionado título. En esa instancia se instauró una forma de celebración que DSC mantiene en la actualidad: en la vuelta olímpica los jugadores “empezaron a correr en sentido de las agujas del reloj, al revés de lo habitual y contra la tradición” (Prats, 2012, p.121).

El Estadio Franzini oficia como lugar de encuentro e intercambio entre hinchas y jugadores. En cambio, el básquetbol presenta una situación diferente, esta conexión no se produce debido a que DSC no tiene un lugar apto para que el equipo de primera división se prepare para los diferentes partidos. Por esta razón, el plantel principal entrena diariamente en el Club Bohemios, sede de un rival en la Liga Uruguaya de Básquetbol.

Las personas que dirigen el club tienen como objetivo en el futuro ambientar un espacio de la Sede de 21 de Setiembre para destinarla al básquetbol: “nosotros queremos juntar la actividad social con el basquetbol y ahí terminamos de unificar definitivamente club”<sup>43</sup>.

---

<sup>43</sup> Cita de entrevista a integrante de la Comisión Social

Para el hincha de Sporting esto ha sido un cambio que generó un alejamiento de su equipo. Se evidencia una desigualdad entre la ponderación que recibió el fútbol y la que recibió el básquetbol.

#### **1.4 Sedes**

Otro de los “artefactos” que hacen al patrimonio y arquitectura de un club deportivo son sus sedes (Schein, 1985).

“La casa, cubo sacralizado, contiene los fetiches del pasado, las piedras (objetos) sagrados del culto a uno mismo; las banderas que ondean lo que somos y como gustamos de vemos” (De Blas Orteg, 1998, p.115). Las sedes en el ámbito deportivo son ese cubo sacralizado que contiene la historia y el presente del club.

Como fue comentado anteriormente, DSC tiene una infraestructura conformada por cuatro espacios de referencia: Sede Jaime Zudañez, Complejo Arsuaga o Pichincha, Estadio Luís Franzini y Sede 21 de Setiembre. En esta última se desarrolla la actividad social, administrativa y dirigencial.

Desde la fusión, la directiva del Club trató de ser siempre respetuoso de las culturas de las diferentes organizaciones, buscando que nadie se sintiera invadido.

En estos 26 años se le dio a la sede de 21 de Setiembre un estilo propio, profesional y característico de DSC. Para ello se realizaron diversos cambios en la misma, posicionándola como un espacio cultural y de unión de sus tres ramas características: fútbol, básquetbol y actividad social. Se llevaron a cabo remodelaciones, se profesionalizó la gestión y se adquirieron equipos de musculación y aeróbica de primer nivel para crecer en el aspecto social. Por otro lado, se colocaron en los diferentes salones signos culturales del club que realizaban los logros en fútbol y básquetbol. Se adornó la sede con escudos de DSC, fotos de hazañas deportivas, como forma de internalizar en los hinchas y socios la nueva cultura. Asimismo, como símbolo de orgullo y gloria, se instalaron vitrinas en el salón principal y se colocaron los trofeos obtenidos en diferentes campeonatos de básquetbol y fútbol, por Sporting, CAD y DSC.

Las acciones realizadas son valoradas por parte de socios e hinchas. Los simpatizantes visualizan las mejoras, manifestando una mayor identificación con la cultura de DSC: “yo he ido al club, nunca he ido a hacer deporte, pero he ido por

diferentes motivos y veo que se respira un poco más lo que es Defensor. Detalles, ahora ves que están las copas, el funcionario sabe dónde juega Defensor el domingo, dónde se sacan las entradas, y veo que todo eso se ha hecho bien y es muy positivo para generar más hinchas”<sup>44</sup>.

### **1.5 Apodos**

El deporte presenta diversos apodos que se transforman para cada club en “gritos de guerra, sentimientos de permanencia y hasta expresión de orgullo” (Prats, 2012, p.36). Estos representan y revelan la cultura de una organización deportiva, forman parte de la “vinculación emocional” (Llopis-Goig, 2013) del aficionado y constituyen “el lenguaje” de la parcialidad (Isaza Vélez, 2013).

En DSC ocurre algo particular. Hay varias denominaciones a partir de las cuales se desprenden diferentes identificaciones y sentimientos. No hay duda alguna que los términos “la viola”, “la violeta” y “la farola” forman parte de la cultura de DSC en fútbol. Estos son apodos que devienen del CAD, como asimismo el sentirse y autodenominarse “el tercer grande”.

Otro término que también se remonta a la historia del CAD y que hoy representa a DSC es “tuerto”. Muchas personas creen que este hace referencia al foco de luz de la farola, simbolizando un ojo. Sin embargo, este sobrenombre nace en virtud a un leve defecto en la vista de Alfredo Ghierra y Manolo Bravo, ambos jugadores fundadores del CAD. Sus rivales se burlaban del club diciendo “este es un cuadro de tuertos” (Prats, 2012, p.36).

Ahora, ¿qué ocurre en el básquetbol? Aquí aparecen diferentes posturas. Quienes fueron y son hinchas de Sporting pero no del CAD, no se sienten representados y les molesta que se apliquen esos términos, ya que entienden que no es parte de su cultura. De alguna manera, marcan una prevalencia del CAD sobre Sporting. Sin embargo, las nuevas generaciones no hacen diferencia entre el básquetbol y el fútbol. Entienden que es la misma organización y que los apodos aplican a ambas ramas deportivas. Por esta razón, tanto en fútbol como en básquetbol entonan cánticos con las palabras: violeta, tuertos y DSC.

---

<sup>44</sup> Cita entrevista a hincha de DSC.

En el básquetbol algunos hinchas aún llevan la bandera del viejo Sporting, y entre los gritos de aliento aparece: “vamos Sporting” y “arriba el decano”. Este deporte tiene también como costumbre la pronunciación de una hurra, instaurado por el técnico de cada equipo. Esto marca el rompimiento de filas y es un motivacional antes de salir a la cancha. En la actualidad esa hurra es “Sporting”. En este punto se hacen presentes rasgos culturales del pasado que aún están latente. Continúa existiendo un fuerte vínculo entre el básquetbol y Sporting.

Otro término que es utilizado especialmente por los periodistas en el ámbito del basquetbol es “equipo fusionado”.

De acuerdo a lo que surge del análisis, los apodos tomados por la cultura de DSC se vinculan más con la historia del CAD.

## **2. DSC: UN CLUB DIFERENTE**

Analizando la información recabada, las personas que de una forma u otra están vinculadas al club comparten un supuesto valorizado, adoptado y declarado (Schein, 1985): “DSC es un club diferente”. “Somos diferentes, ni mejores ni peores, diferentes”<sup>45</sup>.

Si bien la cultura hace única a una organización, la define y diferencia de otras (Austín Millan, 2012), DSC le otorga valor y hace énfasis en este diferencial, implementándolo en su discurso de identificación cultural.

Como se ha mencionado anteriormente, la cultura se conforma de “estructuras psicológicas mediante las cuales los individuos o grupos de individuos guían su conducta” (Geertz, 1973, p.25). En DSC estas estructuras definen un tipo de comportamiento, el cual es visto como un diferencial en el medio deportivo. Jugadores, dirigentes y futbolistas del club se sienten distintos en la forma de pensar y proceder. Hay una conducta esperada que cada integrante de DSC conoce y respeta.

Este sentir se traduce en costumbres, valores, normas, lenguajes y simbolismos que son propios del club. Hay rasgos culturales que hacen que las personas que integran la organización “se sientan iguales culturalmente” (Austin Millán, 2012, p.5). Hay una forma de manejarse y proceder por parte de los miembros de DSC que es interiorizada

---

<sup>45</sup> Cita de entrevista a integrante de Comisión Social.



de forma automática y es generadora de creencias, pensamientos y sentimientos tomados como verdaderos (Schein, 1985). Esto permite la integración interna de jugadores, dirigentes e hinchas.

“Culture becomes a powerful influence on members perceiving, thinking, and feeling; and these predispositions, along with situational factors, will influence the member's behavior”<sup>46</sup> (Schein, 1985, p.230)

En torno a DSC es posible visualizar valores que, de acuerdo al pensamiento de Geertz, constituyen una fuente de sentidos con determinados significados que son compartidos por las personas que forman parte del club. Desde el punto de vista de una “descripción densa”, estas significaciones trascienden lo visible (1973), adquiriendo un sentido vinculado al orgullo y al sentimiento de pertenencia.

Como expresa un entrevistado, “es una institución que se autovalora como una institución diferente, no se siente una institución chica. Nunca vas a escuchar a alguien de Defensor decir que es un cuadro chico, incluso te van a decir que hay que discutir qué es ser grande”<sup>47</sup>.

Para analizar este supuesto se hará foco en los valores declarados como diferenciales por sus integrantes, los cuales rigen el comportamiento de las personas que simpatizan con el club, y son razón de orgullo: autonomía en la toma de decisiones y rebeldía, gestión de dos deportes, perfil de dirigentes, jugadores e hinchas, y trabajo social.

## **2.1 Autonomía en la gestión**

Como se ha mencionado anteriormente, el deporte moderno ha devenido en un deporte espectáculo regido por leyes del mercado y encaminado al entretenimiento. Esto se debe a la globalización de deportes como el fútbol y el básquetbol, y la influencia de dinámicas sociales, económicas y políticas sobre los mismos. La situación actual determina que se deba realizar un *aggiornamento* entre los valores tradicionales (respeto, tolerancia, multiculturalidad y trabajo en equipo) y la forma presente de “mercantilizar” el deporte, a los efectos de mantenerse de acuerdo al nuevo escenario (Portet, 2007).

---

<sup>46</sup> Traducción propia: Cultura se convierte en una poderosa influencia sobre los miembros de percibir, pensar y sentir; y estas predisposiciones, junto con los factores situacionales, influirán en el comportamiento del miembro.

<sup>47</sup> Cita de entrevista a periodista deportivo.

Como se ha expresado, DSC fundamenta su gestión en el supuesto de autodenominarse “un club diferente”. Para ello adopta una postura de autonomía en la gestión del club, sin desconocer las reglas actuales del mercado deportivo.

En nuestro país hay una concentración de poder en los equipos denominados grandes: Peñarol y Nacional. De acuerdo a la encuesta realizada por Opción Consultores en agosto de 2014, mencionada anteriormente, el 47% de los hinchas son de Peñarol y el 35% de Nacional. Un 8% expresó ser hincha de otros equipos uruguayos.<sup>48</sup> Estos números revelan un predominio de los equipos denominados grandes.

La situación anteriormente referida, genera en relación al fútbol situaciones de desigualdad y ante las cuales DSC puede mantener una postura sustentable por su acervo institucional (base económica, social, deportiva y edilicia).

Un ejemplo de lo antedicho es el derecho a la localía ya que en cada campeonato hace valer la misma: “vos por ahí resignas económicamente y reforzás lo que es tu identidad”<sup>49</sup>.

## **2.2 Un estilo de liderazgo propio**

En el marco de la dimensión que hace referencia al “liderazgo” (Isaza Vélez, 2013), es posible afirmar que la forma de actuar de los dirigentes representa la cultura de DSC. Este estilo de conducción vinculado a los principios de autonomía, respeto, lealtad y honestidad, deviene de las figuras que impulsaron la fusión.

“Founders usually have a major impact on how the group define and solves its external adaptation and internal integration problems. Because they have the original idea, they will typically have their own notion, based on their own cultural history and personality, of how to get the idea fulfilled”<sup>50</sup> (Schein, 1985, p.210). De acuerdo a la información recabada en las entrevistas, existe una gran admiración por quienes gestionaban las dos organizaciones en el momento de la integración, se los visualiza como grandes líderes, con una gran visión hacia el futuro.

---

<sup>48</sup> Redacción 180. (2014). “Según encuesta, Peñarol tiene más hinchas que Nacional”, Recuperado de: [http://www.180.com.uy/articulo/50250\\_Segun-encuesta-Penarol-tiene-mas-hinchas-que-Nacional](http://www.180.com.uy/articulo/50250_Segun-encuesta-Penarol-tiene-mas-hinchas-que-Nacional)

<sup>49</sup> Cita de entrevista a Dirigente de DSC.

<sup>50</sup> Traducción propia: Fundadores suelen tener un gran impacto en cómo se define el grupo y, resuelve su adaptación externa y los problemas de integración interna. Como tienen la idea original, ellos tendrán su propia noción, basada en su propia historia cultural y personalidad, de cómo conseguir cumplir la idea.

Para muchos la fusión fue posible gracias a la capacidad de quienes dirigían ambos clubes. Estos dirigentes tenían un alto nivel cultural, formación universitaria y visión empresarial.

Desde su origen hay una línea de trabajo basado en la planificación, la autonomía y el crecimiento social: “es un club que se ha manejado siempre con mucha inteligencia, que ha tenido siempre muy buenos dirigentes. Con proyección, con planes estratégicos, que han salido de la media, con inversión”<sup>51</sup>.

La infancia es la etapa en la cual el deporte comienza a generar interés y adhesión. (Guerra, 2007). En el caso de los dirigentes de DSC se evidencia en la información recabada una fuerte vinculación desde la niñez con los dos clubes. Las personas que dirigen hoy el club transcurrieron gran parte de su infancia y adolescencia en las sedes de Sporting y del CAD. Muchos de ellos trabajaron una vez cumplido los 18 años en el las respectivas organizaciones.

### **2.3 Las formativas: desarrollo integral de jugadores y hombres**

La etapa de iniciación de un deportista representa una guía para el futuro. Como establece Xavier Portet, esta es un medio para lograr el desarrollo integral de un jugador (2007). El trabajo de iniciación o en formativas es un punto fuerte dentro de la cultura de DSC. Al igual que el Real Madrid posee una propuesta, DSC tiene un proyecto educativo vinculado a la etapa de iniciación (Ortega, et al, 2012). En sus formativas promueve una actitud de respeto, compañerismo, independencia e igualdad de condiciones entre deportistas.

DSC se propone lograr un equilibrio entre la importancia de los resultados y los valores para obtenerlos. “No es sólo ganar sino que es tratar de ganar, respetar al otro, generar jugadores y hombres o mujeres. Que la forma de acceder a esos logros, sea un reflejo de cómo hay que conducirse en la vida”<sup>52</sup>.

Los integrantes de DSC visualizan a las formativas como una “huella dactilar”, ya que los identifica y define, en tanto, los diferencia de otros equipos (Millán, 2012). Hacen referencia a las mismas como “la escuela de vida de DSC”<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> Cita de entrevista a periodista deportivo.

<sup>52</sup> Cita de entrevista a Director Técnico de DSC.

<sup>53</sup> Cita de entrevista a Dirigente, hincha y jugador de DSC.

Cada niño o joven previamente al ingreso al club, es estudiado como caso particular. Se analiza conducta, contexto familiar y especialmente se hace hincapié en sus estudios, las cuales son exigencias que se traducen en lo que Geertz llama “mecanismos de control” (1973).

Con el fin de aportar a la formación, el club cuenta con un equipo de profesionales en Educación Física, Sanidad, Psicología, etc., para acompañar a cada jugador. Hay una valoración de la persona y del deportista. Asimismo, se le inculca en valores como la honestidad, la humildad, el respeto al rival, el orgullo, el compromiso y el esfuerzo para lograr las metas. Es así que los jugadores que pasan por el club, quedan vinculado a este. Hay en el jugador un fuerte sentido de pertenencia con el club: “inculca uno de los valores más importantes, que no todos los clubes lo hacen, que es el valor de pertenencia”<sup>54</sup>.

De esta forma, hay un posicionamiento de los jugadores como transmisores de cultura<sup>55</sup>. Hay una forma de conducirse y un comportamiento esperado, que es determinante a la hora de formar parte de la organización deportiva. Este se ve reflejado en los jugadores de básquetbol y fútbol de DSC, quienes son referentes y razón de orgullo. Es así, que el jugador que pasa por DSC y llega a primera división, transmite esa cultura adquirida de joven a sus hinchas. Hace énfasis en el trabajo que se realiza en “la cantera”, como una marca diferencial del club. “El Nico Olivera, que es uno de los referentes, siempre dice que en la escuelita de Defensor además de ser un jugador de fútbol, les enseñan a ser personas en la vida”<sup>56</sup>.

En la parcialidad de DSC hay una valoración en el trabajo de formativas: “es un hincha extremadamente respetuoso de los jugadores que nacieron aquí en el club, que eso probablemente lo hace muy diferente al resto de los clubes”<sup>57</sup>.

---

<sup>54</sup>Cita de entrevista a jugador de DSC.

<sup>55</sup>Ver anexo: carta de Nicolás Olivera (jugador referente de DSC) dirigida al club y a sus hinchas.

<sup>56</sup>Cita de entrevista a hincha de DSC.

<sup>57</sup>Cita de entrevista a jugador de DSC.

## 2.4 La mirada del hincha

Toda conducta está dirigida por estructuras culturales, es decir, por sistemas organizados de símbolos significativos. De acuerdo al pensamiento de Geertz, si esto no ocurriera todo sería “un caos de actos sin finalidad y de estallidos de emociones” (1973, p.52).

Los parámetros que definen la cultura de DSC se visualizan en las personas que se adhieren a la organización deportiva. El supuesto de ser un club diferente es interiorizado y expresado por sus hinchas.

La parcialidad de DSC es definida por los entrevistados como fiel, constante y no numerosa, pero se construye a sí misma en base a un “nosotros somos diferentes” en relación a Peñarol y Nacional en fútbol y Aguada y Malvín en básquetbol.

Otro aspecto que aporta a ese sentir está vinculado a una actitud de mesura y autocrítica. De acuerdo a la información recabada, la hinchada de DSC se caracteriza por ser racional y crítica tanto del fútbol como del básquetbol. Es una parcialidad inconformista y exigente. Espera de su equipo una postura de entrega y compromiso en la cancha, y un rendimiento satisfactorio. “Somos gente tranquila, pensante, ni peor ni mejor de los demás”<sup>58</sup>.

Una de las prácticas más valoradas en el ámbito deportivo es la concurrencia a la “cancha”. El hincha de DSC tiene la característica de asistir tanto a partidos de básquetbol como de fútbol: “DSC tiene en el básquetbol y en el fútbol en el correr del año una concurrencia pareja”<sup>59</sup>.

En lo que refiere a los atributos que se le otorgan a la hinchada de DSC por parte de los rivales, uno de ellos se vincula con el nivel socioeconómico, relacionado con la conexión que existe entre el club y su contexto geográfico.

Por último, DSC es visto por sus hinchas como “un club muy familiar”<sup>60</sup>. Visualizan la instancia de acompañar a su equipo como un espacio de encuentro entre familiares y amigos.

---

<sup>58</sup> Cita de entrevista a integrante de DSC.

<sup>59</sup> Cita de entrevista a periodista deportiva.

<sup>60</sup> Cita de entrevista a hincha de DSC.

## 2.5 Un club comprometido con la sociedad

Un pilar fundamental en la construcción de ese “sentir diferente” por quienes forman parte de DSC, tiene su fundamento en el trabajo social que realiza, encontrando el origen del mismo en el CAD.

Hay una gestión vinculada a la Responsabilidad Social Empresaria (RSE). Esta es definida por DERES como “una visión de negocios que integra armónicamente en la gestión de la empresa, el respeto por: los valores y principios éticos, las personas, la comunidad y el medio ambiente”<sup>61</sup>. Hay un particular compromiso con el barrio, los niños y mujeres de bajos recursos.

En relación a lo antedicho, es posible citar a modo de ejemplo acciones como: sistema de becas a colegios para la utilización de las instalaciones y beneficios que tiene el club, y el apoyo a diferentes campañas impulsadas por organizaciones públicas (Hospital Pereira Rossell, Teletón, etc.).

La premisa “una apuesta al futuro” es la inspiración del trabajo social realizado y por realizar. Los profesores tienen un rol muy importante en el proceso de transmisión de valores fundamentales para DSC. Además, los chicos están en contacto permanente con símbolos culturales que hablan de la historia y presente de la organización. Hay una visión estratégica cuyo objetivo es que el niño sienta a DSC como su segundo hogar, y por lo tanto sea de contención y de disfrute el asistir a sus instalaciones, generando una concepción positiva del club a los referentes adultos.

Una marca registrada de la organización deportiva es el “Día del niño violeta”. Esta tradición nació en el año 1987 en el CAD y a partir de allí se ha reiterado anualmente. La instancia forma parte de la “producción de bienes sociales” del club (Isaza Vélez, 2013). En la fecha establecida “comercialmente” como “Día del Niño”, DSC ofrece una jornada infantil, la cual enmarca la inclusión y el posicionamiento en lo que se refiere al trabajo social de la organización.

Este evento es una forma estratégica de acercarse a los más chicos, generando sentimientos de pertenencia en torno a la organización. El niño se siente protagonista y espera año a año esta jornada. “El objetivo es crecer a través de los niños. Que los chicos que reciban su regalo se conviertan en hinchas o que tomen simpatía al club.

---

<sup>61</sup> Deres. (s/f). “RSE y sus areas”, Recuperado de: <http://deres.org.uy/rse-areas/>

Luego los padres también pueden acercarse a la institución. Hoy muchos de aquellos niños son adolescentes y se han hecho hinchas, dándole a Defensor una parcialidad muy joven” (Prats, 2012, p.162).

Otros de los eventos que se desarrollaron en el marco del trabajo social, fueron las celebraciones de los 100 años de Sporting primero y luego del CAD. Ambos aniversarios se festejaron bajo la bandera de DSC. Esta fue una forma de homenajear a los protagonistas que hicieron posible el surgimiento de este club diferente. De acuerdo a las entrevistas, quienes pertenecían a DSC valoraron la acción como una forma de reconocimiento a la historia de ambos clubes que hoy son uno.

Para la Comisión Social del club el trabajo con el socio e hincha es parte fundamental para el crecimiento. Se realizan esfuerzos a los efectos de generar en ellos orgullo y admiración por la organización. “Yo creo que te podés encontrar con alguno que tenga discrepancias grandes, pero en general el hincha Defensor Sporting, es un hincha orgulloso de su club”<sup>62</sup>.

---

<sup>62</sup> Cita de entrevista a integrante de la Comisión Social.

## **CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**

DSC es un caso de fusión deportiva que aún está en proceso. Si bien ha logrado integrar sus “artefactos” (Schein, 1985), los aspectos más visibles del club (nombres, escudo, bandera, infraestructura), subyacentemente se perciben rasgos distintivos de Sporting y del CAD. Estos se vinculan especialmente a aspectos subjetivos (sentimientos de nostalgia) por parte de aquellas personas que conocieron a ambas organizaciones por separado y aún se sienten hinchas de las mismas. Como expresó Eduardo Galeano "en su vida, un hombre puede cambiar de mujer, de partido político o de religión, pero no puede cambiar de equipo de fútbol"<sup>63</sup>.

Lo antedicho se evidencia especialmente al comparar la forma de ver y sentir al club que presentan las personas que conocieron a ambas organizaciones y las nuevas generaciones. El ejemplo más claro se visualiza en el básquetbol, por un lado se entonan cánticos deportivos que incluyen palabras como “la violeta” o “DSC”, y por otro se perciben la presencia de banderas de Sporting y gritos individuales como “vamos decano” o “vamos Sporting”.

En mi opinión, lo expresado anteriormente dejará de suceder en la medida que quienes conocieron a los clubes por separado den lugar a las nuevas generaciones. Los sentimientos de nostalgia no se harán presentes, las resistencias cesarán y los nombres de Sporting y CAD dejarán de entonarse. Históricamente se dirá que eran dos clubes que se unieron, serán reconocidos como parte del pasado del nuevo club.

Por otro lado, desde 1989 (año que se selló la integración) DSC forjó un lineamiento de conducta vinculado a posicionarse y sentirse como “un club diferente”. En la estructura de esta concepción se distinguen dos planos: uno visible y superficial, y otro más profundo e imperceptible a simple vista.

Este posicionamiento y sentimiento es respaldado por su infraestructura y superestructura, lo cual lo convierte en una organización deportiva referente: gestión de fútbol y básquetbol a nivel de competición y desarrollo de actividad social. Esto es

---

<sup>63</sup>Montevideo Portal. (s/f). “El fútbol, mi religión”, Recuperado de: <http://www.montevideo.com.uy/auc.aspx?267872,1,1149>



invocado como un valor por quienes simpatizan con el club y hay un reconocimiento por las personas del ambiente deportivo.

Sin embargo, este concepto de “distinto” que es el eje transversal en su discurso de identificación cultural, tiene por detrás una significación fuertemente vinculada a la fusión. Hay una importante simbología, un mensaje comunicacional estratégico: no somos ni el CAD ni Sporting, a partir de este momento somos DSC, un club diferente. Reafirmó el nacimiento del nuevo club, logrando una identificación interna y externa como tal y, evitando ser visto y considerado simplemente como un club fusionado.

Asimismo, con esta construcción cultural en la fusión también se instauró una impronta que lo diferenció de otros clubes y le otorgó un lugar en el ámbito deportivo. Se estableció una marca personal, un sello de identificación, el cual es interiorizado por los hinchas del club y, reconocido y valorado a nivel social.

Con respecto a las particularidades que presentan las fusiones en el escenario deportivo, es posible afirmar que los sentimientos y emociones vinculados a los “artefectos” (Schein, 1985) son potenciados en comparación a otros ámbitos. La valoración de colores, emblemas o artificios que rodean las prácticas deportivas, reflejan la historia de una organización y generan sentimientos de pertenencia y orgullo (Mendoza, 2009). DSC desarrolló una estrategia con respecto a la integración de dichos “artefectos” (Schein, 1985). En la creación del escudo y la bandera respetó los rasgos culturales de cada club por separado (la farola y el violeta del CAD y los aros rojo, azul y blanco de Sporting) y en lo relativo a la camiseta decidió conservar las ya existentes.

En el ámbito del fútbol y básquetbol la camiseta es un elemento identificatorio con una importante connotación cultural. Para los hinchas esta indumentaria “es sagrada”, es llevada con orgullo. Su utilización es una forma de expresar su “vinculación emocional” y “compromiso personal” con el club (Llopis-Goig, 2013). Reafirma y refuerza su adhesión a la organización, generando un sentimiento de “nosotros” y marcando el límite con los clubes rivales (Llopis-Goig, 2013).

En el caso de DSC, el poseer dos camisetas oficiales también aporta a esa construcción cultural de “ser distinto”. Si bien a simple vista puede percibirse una contradicción entre esa autodenominación y la conservación de las camisetas pertenecientes al CAD y Sporting, esta fue una estratégica que ayudó a la concreción de

la fusión. A pesar de ser un nuevo club, se priorizó conservar el legado histórico y reconocer la cultura de cada uno mediante el mencionado “artefacto” (Schein, 1985).

El tener dos camisetas en lugar de ser visto como algo negativo o como una imposibilidad que deviene de la etapa de la fusión, puede ser considerado como un aspecto de identificación y hasta orgullo por parte de sus simpatizantes. Dicho en un lenguaje corriente y deportivo, un integrante del club podría decir: “si seremos diferentes que hasta nos damos el lujo de tener dos camisetas”.

La fusión también significó lograr una hegemonía barrial. Fue la unión de dos barrios (Punta Carretas y Parque Rodó), que por su cercanía geográfica y cultural facilitaron la integración. Este fue un aspecto fundamental para DSC, construyendo parte de su cultura en torno a un sentido de pertenencia barrial.

Por otro lado, resulta interesante visualizar las características específicas que presentan las fusiones en el escenario deportivo. Considerar a las personas, sus intereses y expectativas, es un aspecto fundamental para lograr una posible integración (López Suárez, 2010). Sin embargo, en este ámbito las organizaciones que deciden integrarse deben afrontar un doble desafío vinculado con lo antedicho. Por un lado, identificar aquellos elementos de la cultura que son necesarios respetar para lograr la integración y por otro, gestionar de forma estratégica las resistencias de quienes trabajan internamente en el club y quienes simpatizan o son hinchas de este. Se presenta como peculiaridad, la implicancia de personas internas y externas a la organización en el proceso de fusión: empleados con interrogantes vinculadas a lo laboral e hinchas con cuestionamientos respectivos al temor de perder parte de su cultura e identidad.

La mayor dificultad que presentó el doble desafío mencionado para DSC se centró en los sentimientos, en la pasión y emoción que un simpatizante deposita en un club deportivo. Al momento de la fusión la organización debió trabajar para que los hinchas de los clubes que se unificaron, se identificaran y simpatizaran con el club que nacía. El desafío fue y es generar sentimiento de pertenencia.

La cuestión principal que subyace en este punto es: ¿cómo trabajar este aspecto subjetivo? ¿De qué forma un club puede persuadir y transformar los sentimientos de una persona? Es imposible gestionar las emociones, este es un elemento irracional intrínseco y distinto en cada individuo. Por este motivo, la clave es llevar a cabo un trabajo de

concientización. Un camino podría ser realzar los beneficios y oportunidades que presenta la fusión, asegurando un espacio en el nuevo club a las personas provenientes de las organizaciones que se integran.

En este aspecto, DSC realizó esfuerzos para garantizar un lugar a los hinchas tanto de Sporting como del CAD. En el caso de quienes simpatizaban con Sporting se les aseguró un espacio que sin la fusión hubieran perdido, dado que su club habría desaparecido. Por otro lado, a los hinchas del CAD la integración les otorgó un espacio para continuar creciendo y desarrollando su actividad social.

En el escenario deportivo, el objetivo principal de una organización devenida de una fusión es buscar la forma en que las personas consideren que ese club que nace es un único club, para posteriormente dar lugar a un sentimiento adhesión. Para ello se llevan a cabo estrategias comunicacionales dirigidas a generar orgullo, identificación y sentido de pertenencia.

Esta tarea que se presenta es mucho más sencilla de desarrollar en las nuevas generaciones, ya que no está tan arraigada la subjetividad. Por esta razón, desde el comienzo DSC afirmó que la fusión era “una apuesta al futuro”, donde los niños cumplirían un rol fundamental en la integración total del club. Su contacto nulo con los clubes de origen facilita la concientización. Desde pequeños se les inculca los valores culturales del club. Se les otorga protagonismo al momento de generar acciones, con el fin de que sientan a DSC como su segundo hogar. Un ejemplo es el “Día del niño violeta”.

Otra estrategia que desarrolla DSC vinculada a los niños se refleja en las formativas, al transmitir a los más jóvenes los rasgos culturales que lo definen. En este contexto se trabaja principalmente el sentido de pertenencia con respecto a la organización deportiva, con el fin de que cada chico que tiene contacto con la “cantera violeta” quede adherido al club emocionalmente.

Por otro lado, este estudio de caso presenta interesantes líneas de investigación que trascienden el tema escogido para este TFG. Una de ellas es el seguimiento del proceso de integración de los rasgos culturales, ahondando en el sentimiento de identidad de quienes forman parte de la organización. Esto implicaría analizar en profundidad cada

uno de los actores involucrados en la fusión, sus rituales y costumbres, y su comportamiento en los diversos ámbitos vinculados al club.

Sería enriquecedor también analizar a futuro las acciones de comunicación y responsabilidad social que ha realizado DSC para posicionarse en el medio. En las entrevistas se mencionan estos aspectos, siendo interesante profundizar en su vinculación con la cultura. La RSE es un accionar cada vez más valorando en las organizaciones y reconocida a nivel de Estado.

En lo que refiere al contexto social, la fusión se desarrolló en un sitio donde el deporte y especialmente el fútbol tienen gran trascendencia. Uruguay es un país pequeño que a través del tiempo ha obtenido triunfos internacionales tanto a nivel de selección como de clubes. Las “hazañas” logradas en este ámbito son razón de orgullo y forman parte de la cultura. Por este motivo en cada competición a disputar resuena a nivel popular el “dicho”: “Uruguay es el país con más gloria per cápita”.

Este trabajo buscó proporcionar evidencia teórica de las características que presenta una fusión en el ámbito deportivo, habiendo escasos de material académico al respecto.

El escenario deportivo presenta un interesante espacio de análisis. En este convergen diversas variables que se superponen, se contraponen y se complementan. Particularmente el fútbol genera por un lado, sentimientos subjetivos (pasión, amor, tristeza, alegría, enojo, impotencia, etc.) y la valoración de rasgos culturales identitarios (símbolos, mitos, costumbres); y por otro, no deja de ser el deporte espectáculo por excelencia regido por intereses económicos y relaciones de poder. Esto último lo convierte en objeto de cuestionamientos y duras críticas. Como expresó Eduardo Galeano, el fútbol se parece a Dios “en la devoción que le tienen muchos creyentes y en la desconfianza que le tienen muchos intelectuales” (1995, p.7).

## REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- Alfaro, Milita. (1992). "Cultura subalterna e identidad nacional", Achugar, Hugo. Caetano, Gerardo, en *Identidad uruguaya: ¿mito, crisis o afirmación?*, pp. 123-134.
- Asociación Uruguay de Fútbol. (s/f). "Clubes". Recuperado de: <http://www.auf.org.uy/Portal/CLUBS/#>.
- Austin Millán, Tomás. (2000). "Comunicación Intercultural: fundamentos y sugerencias", *Registro de Propiedad Intelectual N. 114.755*, pp. 1-15.
- Club Atlético Atenas. (s/f). "Historia", Recuperado de: <http://www.clubatenas.com.uy/contenidos.php?o=HISTORIA>.
- Comisión Social DSC. (2014). "Una apuesta al futuro", *Revista institucional Defensor Sporting*, pp. 1-20.
- Coral Cine. (s/f). "Maracaná", Recuperado de: <http://www.coralcine.com/es/maracana.html>.
- De Blas Orteg, Mariano. (1998). "La arquitectura simbólica de la reclusión del hogar mental como un proyecto de un nuevo paisaje de tema para el arte". *Arte, Individuo y Sociedad n10 Servicio de Publicaciones. Universidad complutense*. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/ARIS/article/viewFile/ARIS9898110105A/5967>
- Deres. (s/f). "RSE y sus areas", Recuperado de: <http://deres.org.uy/rse-areas/>
- Galeano, Eduardo. (1995). *El fútbol a sol y sombras*. Montevideo: Siglo XXI Editores.
- Geertz, Hofstede. (1973). *La interpretación de las culturas*. Barcelona: Gedisa.
- Guerra, Cristóbal. (2007). "La vida en un partido", *Debates IESA 12 (n 3)*, pp.99-101.
- Huerta, Luz María. (2013). "El Nombre en Psicoanálisis y su carga transgeneracional", en *Sociedad psicoanalítica de México*, Recuperado de: <http://spm.mx/home/el-nombre-en-psicoanalisis-y-su-carga-transgeneracional/>.
- Ine Educa. (2011). "Población por sexo", Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/ineduca/index.html>.
- Ine Educa. (2011). "Superficie por Departamento", Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/ineduca/index.html>.
- Instituto Nacional de Estadística. (2011). "Censo 2011", Recuperado de: <http://www.ine.gub.uy/censos2011/index.html>

- Isaza Vélez, Carlos Hernán. (2013). “Transformación de la cultura organizacional: el caso de Rica Rondo y su integración con un grupo empresarial colombiano”, *Pensamiento & gestión* 34, pp.21-53.
- Llopis-Goig, Ramón. (2013). “Identificación con clubes y ‘cultura futbolística’ en España Una aproximación sociológica”, *RICYDE 9: Revista Internacional De Ciencias Del Deporte* (n 33), pp. 236-251.
- López Suárez, Eva. (2010). “Como construir matrimonios exitosos entre empresas. Las personas como elemento clave en los procesos de fusiones y adquisiciones”, *Management Consulting Factor Humano en el S. XXIN n 1.29*. pp. 1-2.
- Mendoza, Wullian. (2009). “Consideraciones teóricas para el desarrollo de estudios sociohistóricos del deporte”, *Espacio Abierto. Cuaderno Venezolano De Sociología*, 18 (1), pp. 45-64.
- Ministerio de Turismo y Deporte. (2012). “Plan Nacional Integrado de Deporte”, Recuperado de: [http://www.deporte.gub.uy/web/images/adobe/min\\_libro\\_deporte\\_set2012.pdf](http://www.deporte.gub.uy/web/images/adobe/min_libro_deporte_set2012.pdf).
- Montevideo Portal. (s/f). “Cuestión de cultura”, Recuperado de: <http://www.montevideo.com.uy/auc.aspx?170716,1,1149>.
- Montevideo Portal. (s/f). “El fútbol, mi religión”, Recuperado de: <http://www.montevideo.com.uy/auc.aspx?267872,1,1149>.
- Montevideo Portal. (s/f). “Vamos Sporting, arriba el decano”, Recuperado de: <http://www.futbol.com.uy/auc.aspx?120093>.
- Ortega, G., et al. (2012). “Utilización de cuadernos didácticos para educar en valores: un reto en las Escuelas de Baloncesto de la Fundación Real Madrid”, *Cuadernos De Psicología Del Deporte* 12(S1), pp. 41-44.
- Ovación. (2014). “¿Peñarol tiene más hinchas que Nacional?”, Recuperado de: <http://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/penarol-mas-hinchas-que-nacional.html>.
- Ovación. (2014). “Welcome saludó a Atenas en su 96° aniversario”, Recuperado de <http://www.ovaciondigital.com.uy/basquetbol/welcome-saludo-atenas-aniversario.html>.
- Portet, Xavier. (2007). “Los valores en el deporte: una experiencia educativa a través del Barça-Madrid”, *Comunicar* n 28, pp. 148-156.
- Prats, Luís. (2012). *100 Defensor. Un siglo de pasión violeta*, Uruguay: Ed. Álvaro Díaz.

- Redacción 180. (2014). “Según encuesta, Peñarol tiene más hinchas que Nacional”, Recuperado de: [http://www.180.com.uy/articulo/50250\\_Segun-encuesta-Penarol-tiene-mas-hinchas-que-Nacional](http://www.180.com.uy/articulo/50250_Segun-encuesta-Penarol-tiene-mas-hinchas-que-Nacional).
- Schein, Edgar. (1985). *Organizational Culture and Leadership*, Estados Unidos: Ed. Jossey-Bass Publishers.
- Taylor, S. J. Borgan, R. (1987). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona: Paidós Ibérica
- Véscovi, E. (2011). *Introducción al derecho*. (22a.ed). Buenos Aires: B. de F.
- Viñar, Marcelo N. (1992). “Memorias fracturadas”, Achugar, Hugo. Caetano, Gerardo, en *Identidad uruguaya: ¿mito, crisis o afirmación?*, pp. 33-47.

# **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

Defensor Sporting Club Estatuto Social aprobado el día 6 de diciembre de 1990. A continuación se citarán los cinco primeros artículos de esta reglamentación, entendiendo que aportan al análisis presentado en este TFG.

### **BASES Y GENERALIDADES**

#### **CAPÍTULO ÚNICO**

##### **Designación, Objeto, Fines y Domicilio**

###### **Artículo 1**

Defensor Sporting Club, con domicilio en la ciudad de Montevideo, es la asociación civil resultante de la fusión de Sporting Club Uruguay, fundado en la ciudad de Montevideo el 14 de setiembre de 1910 con el nombre de Club Pedestre y Atlético Uruguay, que había adoptado esa denominación con fecha 6 de octubre de 1912 y el Club Atlético Defensor sociedad deportiva fundada el 15 de marzo de 1913 con el nombre de Defensor Fútbol Club. En razón de eso es la continuadora en todos los ámbitos de la actuación anterior de las referidas instituciones.

###### **Artículo 2**

La finalidad de la Institución es propender el desarrollo físico e intelectual de sus afiliados por medios de ejercicios atléticos, organización y participación en torneos o certámenes deportivos y actos culturales, tratando de que estos adquieran incremento y manteniendo, con ese objetivo las relaciones que se juzguen necesarias con otras sociedades de la misma índole, dentro y fuera del país.

###### **Artículo 3**

Para los fines de su institución, el Club podría adquirir, afectar o enajenar toda clase de bienes y, en general, realizar todos los actos y contratos que fueren necesarios, previo cumplimiento de los requisitos que establecen los presentes Estatutos.



#### **Artículo 4**

La Institución tendrá prohibida toda manifestación a favor o en detrimento de cualquier idea política, filosófica o religiosa.

#### **Artículo 5**

La enseña será dedicada por la Comisión Directiva por unanimidad de sus miembros. Hasta tanto no se resuelva, para la representación deportiva de Defensor Sporting Club, se utilizarán las camisetas actuales de las instituciones que se fusionan con la representación de dos aros entrelazados, uno azul y otro rojo, a la izquierda y a la derecha respectivamente y entre ellos las iniciales de DSC, para la actividad futbolística y para la actividad basquetbolística se representará un faro.

### **OTROS ARTICULOS DEL ESTATUTO SOCIAL**

Son funcionales a este TFG también, los artículos 91 y 92 que contienen aspectos que fueron determinantes para asegurar la fusión:

#### **Artículo 91**

Habrà una Comisión Directiva de Basket-Ball que regirá todo lo atinente a este deporte, la que actuará con independencia funcional y administrativa y, en forma coordinada con la Comisión Directiva de la Institución en lo concerniente a la utilización de las instalaciones deportivas del Club. Tendrá asimismo esta Comisión autonomía en el manejo de los recursos que le correspondan, cualquiera sea su origen, debiendo dar cuenta anualmente a la Tesorería del Club del estado económico y financiero del ejercicio.

#### **Artículo 92**

Sin perjuicio de aquellos recursos que obtuviera por sí Comisión Directiva de Basket-Ball, corresponde a esta el cincuenta por ciento (50%) de la recaudación mensual por cuota social básica del Club, hasta el número de siete mil (7000) asociados.

Asimismo, serán recursos propios, los ingresos que pudiera obtener por arrendamientos, concesiones y publicidad respecto de las instalaciones que utilice usualmente.

## ANEXO 2

Nota periodística que presenta la carta redactada por Nicolás Olivera (jugador de formativas y referente de DSC en fútbol), dirigida al club y a sus hinchas. La publicación corresponde a Montevideo Portal (medio de comunicación digital de Uruguay).

### **“Cuestión de cultura**

Nicolás Olivera se despidió de los hinchas de Defensor Sporting con una carta antes de partir a México. El ídolo violeta agradeció el apoyo, deseó éxito al Chavo Díaz en su nueva etapa y dijo que lo acontecido fue ‘no fue un problema de personas’, sino “de Instituciones y de las llamadas ‘culturas’ que cada una predica’.

Nicolás Olivera acordó su vinculación con Correcaminos de Tamaulipas, un club de la Segunda División del fútbol mexicano que tentó al capitán de Defensor Sporting con un importante contrato a dos años. Antes de partir, el ídolo de la parcialidad violeta se despidió de sus hinchas con una carta que fue publicada en la web oficial del club del Parque Rodó bajo el título ‘Cultura Defensor’.

Además de mostrar su eterno agradecimiento hacia la gente y la dirigencia de la institución que lo vio nacer, quien fue el mejor futbolista del último semestre en el Uruguay se refirió a la situación generada a partir de la renuncia de Gustavo Díaz, un entrenador al que elogió muchísimo durante el Torneo Clausura.

*Queridos amigos:*

*En esta etapa que culmina, en un principio, pensaba en agradecerles a todos el calor que me brindaron dentro y fuera de la cancha, pero a pocas horas de subir al avión voy a aprovechar para hacer una reflexión de lo que me parece es el verdadero sentimiento defensorista.*

*El momento es oportuno para ratificar que efectivamente somos un Club distinto, con menos hinchas que los equipos llamados ‘grandes’, es cierto, pero con mucha identidad y mayor compromiso con nuestra historia y el futuro que estamos forjando.*

*Gracias a estas premisas que aprendemos desde las divisiones juveniles es que vemos con orgullo a ídolos que se formaron en nuestra casa y que hoy son ovacionados por las hinchadas mayoritarias, aquí y en el mundo. De la misma manera, también*

*alcanza pasar una rápida mirada para recorrer la extensa lista de técnicos que brillaron con el tiempo y los que brillan actualmente, tanto en nuestro medio como en el exterior.*

*Por eso cuando algunos clubes tratan de imitarnos cultivando divisiones formativas y no alcanzan los resultados esperados, no logran entender como nuestro querido Defensor Sporting sobrevive a todos los avatares de la competencia deportiva y política que se presenta cada temporada.*

*Quiero decirles a todos, que la respuesta es, porque somos un Club distinto.*

*Finalmente quiero desear éxito al Chavo Díaz y el Profe Gioscia en la nueva etapa que todo indica van a empezar. Esto no es un problema de personas, todos queremos mejorar en la vida y crecer económica y profesionalmente. Este es un problema de Instituciones y de las llamadas "culturas" que cada una predica. Estoy orgulloso de pertenecer a una Institución dirigida por personas que priorizan la lealtad, la palabra, y la sana competencia. Hoy Dante Prato, antes Fernando Sobral, Arsuaga, y tantos otros que siempre cuidaron que el camino siempre fuera el mismo.*

*Ante la adversidad, la Directiva lejos de bajar los brazos redoblará el esfuerzo para que nuestra identidad, nuestra cultura, y nuestro proceder siga siendo motivo de orgullo. En eso la hinchada tiene que estar ahora más que nunca respaldando porque somos un Club distinto.*

*Gracias a la Comisión Directiva. No olvido que me respaldó permanentemente. Gracias al señor Dante Prato por su apoyo incondicional, en momentos puntuales. Gracias a mis compañeros por darme la motivación necesaria para seguir adelante y un especial reconocimiento a la enorme hinchada que me hace emocionar con su muestra de cariño, cuando no jugaba en el primer semestre y cuando festejamos el campeonato Clausura ahora.*

*Por ellos y para ellos... muchas gracias de corazón. Hasta la vuelta.*

*Nicolás Olivera”<sup>64</sup>.*

---

<sup>64</sup> Montevideo Portal. (s/f). “Cuestión de cultura”, Recuperado de: <http://www.montevideo.com.uy/auc.aspx?170716,1,1149>.

### ANEXO 3

Portada revista institucional del Club que contiene los escudos de CAD y Sporting fusionados en el correspondiente a DSC.



## ANEXO 4

Recortes periodísticos de prensa escrita del año 1989 con información respectiva a la fusión entre CAD y Sporting. Material proporcionado por ex presidente de DSC, entrevistado para este TFG.

