

# EL "CASO GARRAFA"

CONSECUENCIAS EN LA IMAGEN  
DEL CLUB ATLÉTICO PEÑAROL  
PARA LOS HINCHAS  
MONTEVIDEANOS



Trabajo Final de Grado  
Licenciatura en Comunicación

---

**El “Caso Garrafa”:  
consecuencias en la imagen del Club Atlético Peñarol para los  
hinchas Montevideanos**

Br. Denise Ayçaguer Valetta - 4.680.947-0

Br. Andrea Blanco - 5.089.418-4

Tutora: Mag. Siboney Moreira

Facultad de Información y Comunicación  
Universidad de la República

Montevideo, Uruguay  
27 de septiembre de 2018

## **AGRADECIMIENTOS**

---

En primer lugar, agradecemos a todos los entrevistados que nos ayudaron en este proceso, haya sido a través de sus testimonios o guiándonos y contagiándonos su entusiasmo. Sin todos ellos, esta investigación no hubiera sido posible.

A Jimena, gracias por compartir el viaje de esta investigación, con su entusiasmo, fortaleza y brillante creatividad.

Gracias a todos aquellos amigos que se tomaron el tiempo de leernos, de darnos su opinión, de recomendarnos autores, de confiar en nosotros y sobre todo, gracias por el cariño, el aliento y el espíritu positivo.

Especialmente queremos agradecerle a Siboney Moreira, quien fue más que nuestra tutora. Gracias por la paciencia, dedicación, generosidad y criterio. Fue, para nosotras, un privilegio contar con su ayuda.

*¿Te das cuenta Benjamín?  
El tipo puede cambiar de todo: de cara, de casa, de familia,  
de novia, de religión, de Dios.  
Pero hay una cosa que no puede cambiar Benjamín.  
No puede cambiar de pasión.*

*El secreto de sus ojos*

# ÍNDICE

---

## CAPÍTULO 1

|  |          |
|--|----------|
| <b>Fundamentación, antecedentes y delimitación del problema.....</b>           | <b>8</b> |
| 1.1 Introducción.....  | 8        |
| 1.2 Contexto.....  | 8        |
| 1.2.1 Presentación de la organización.....                                     | 8        |
| 1.2.2 Crónica de sucesos de violencia en los que estuvo implicado el Club..... | 10       |
| 1.3 Justificación.....   | 12       |
| 1.4 Antecedentes.....  | 13       |
| 1.5 Preguntas, problema y objetivos de investigación.....                      | 15       |

## CAPÍTULO 2

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Marco teórico.....</b>                       | <b>18</b> |
| 2.1 Organización.....                           | 18        |
| 2.1.1 Organización deportiva.....               | 19        |
| 2.2 Identidad e imagen de una organización..... | 20        |
| 2.3 Públicos.....                               | 23        |
| 2.4 Medios masivos.....                         | 25        |
| 2.5 Crisis .....                                | 26        |

## CAPÍTULO 3

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Diseño metodológico.....</b>                 | <b>30</b> |
| 3.1 Técnicas empleadas.....                     | 30        |
| 3.1.1 Universo de estudio.....                  | 31        |
| 3.1.2 Diseño de instrumentos metodológicos..... | 32        |
| 3.2 Cronograma.....                             | 33        |

## CAPÍTULO 4

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Presentación de datos y análisis</b> .....                              | <b>36</b> |
| 4.1 Actores involucrados.....  | 36        |
| 4.2 El Hincha, un público peculiar.....                                    | 38        |
| 4.2.1 ¿Qué es un hincha?.....  | 38        |
| 4.2.1.1 El hincha como fanático.....                                       | 39        |
| 4.2.1.2 El hincha como actor social.....                                   | 41        |
| 4.2.1.3 El hincha como cliente.....  | 43        |
| 4.2.2 La entelequia, el adentro, el afuera y el “personaje tironeado”..... | 44        |
| 4.2.3 La semiosfera del hincha: el sentido del ser.....                    | 46        |
| 4.3 La dirigencia del club: “todos somos hinchas”.....                     | 49        |
| 4.3.1 La adaptación al fútbol moderno.....                                 | 49        |
| 4.3.2 ¿Qué es la dirigencia?.....  | 52        |
| 4.3.3 El Club Atlético .....   | 53        |
| 4.3.4 La nueva gestión del club.....                                       | 54        |
| 4.3.5 Identidad del club.....  | 55        |
| 4.3.6 Vínculo con el hincha.....   | 57        |
| 4.4 El incidente de la garrafa.....  | 59        |
| 4.4.1 Catástrofe con el poder.....   | 60        |
| 4.4.1.1 Espectacularidad y extrañeza.....                                  | 61        |
| 4.4.1.2 Violencia, realidad mimética y psicodinámicas del relato.....      | 62        |
| 4.4.1.3 Victimización e inoculación del victimario.....                    | 64        |
| 4.4.1.4 Asonada: poderes públicos y confinamiento.....                     | 66        |
| 4.4.2 Vergüenza hacia adentro.....   | 68        |
| 4.4.2.1 La relación con el Ministerio del Interior.....                    | 69        |
| 4.4.2.2 La garrafa no es nuestra.....                                      | 70        |
| 4.4.3 De la crisis a la autoafirmación de las convicciones.....            | 73        |

## CAPÍTULO 5

|                                       |            |
|---------------------------------------|------------|
| <b>Consideraciones finales</b> .....  | <b>77</b>  |
| <b>Fuentes consultadas</b> .....      | <b>81</b>  |
| <b>Monografías individuales</b> ..... | <b>93</b>  |
| <b>Anexos</b> .....                   | <b>122</b> |

---

CAPÍTULO 1

**FUNDAMENTACIÓN,  
ANTECEDENTES Y  
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

# CAPÍTULO 1: Fundamentación, antecedentes y delimitación del problema

---

## 1. 1 Introducción

La presente investigación aborda como objeto de estudio el impacto del suceso mediático, que se conoció popularmente como el “caso de la garrafa”, en tanto situación de crisis en el contexto de los episodios de violencia ocurridos en el Campeonato Uruguayo de Fútbol 2016 —del 28 de agosto al 11 de diciembre de dicho año—, y sus consecuencias sobre la imagen del Club Atlético Peñarol en sus hinchas montevidéanos, contemplando además la relación con la prensa de Montevideo y la directiva del club.

Para analizar y reflexionar sobre el tema planteado se partirá de un abordaje cualitativo mediante un estudio de caso. El impacto se estudiará al año del “caso de la garrafa” en la ciudad de Montevideo.

## 1.2 Contexto

### 1.2.1 Presentación de la organización

El Club Atlético Peñarol es una organización deportiva de Uruguay cuyo origen se remonta al año 1891 por iniciativa de obreros y empleados de la compañía ferroviaria Central Uruguay Railway Company of Montevideo. Desde sus inicios integra diversas disciplinas deportivas, como son: ciclismo, baloncesto, atletismo y fútbol. A pesar de ello, este último es al que históricamente se dedica casi en exclusividad, disciplina por la que ha obtenido un amplio reconocimiento tanto a nivel nacional, considerado uno de los dos clubes de fútbol más importantes, como internacional.

Su trayectoria de más de 100 años, logros futbolísticos (único equipo uruguayo en ganar dos quinquenios, 3 copas continentales y 5 libertadores) y alrededor de 100.000<sup>1</sup> socios le otorgan notoriedad y destacan a la organización. Asimismo, la Federación Internacional de Historia y Estadística de Fútbol lo consagró en el 2009 como el Equipo Campeón del Siglo

---

<sup>1</sup> Extraído de Referi. <https://www.referi.uy/vientos-cambio-el-futbol-hincha-socio-n1226936>

XX de América del Sur a partir de su rendimiento en las competencias continentales de clubes, razón por la cual su estadio lleva el nombre de “Campeón del Siglo”.

Como rasgo identitario, el Club se distingue con los colores negro y oro, que tiñen todos los símbolos referentes al Club ya que en sus inicios fue un cuadro formado por trabajadores de la industria del ferrocarril y en ese tiempo estaba en auge la locomotora Rocket, que tenía los colores amarillo y negro. Asimismo la parte delantera estaba formada por una guarda con franjas. Es en alusión a esto que el escudo y la bandera están conformados por franjas que alternan los colores negro y oro. Por otro lado, la forma del escudo refiere a la forma de la defensa de un ferrocarril. Tanto la bandera como el escudo poseen 11 estrellas por los 11 jugadores que ingresan en el campo de juego.<sup>2</sup>

En cuanto al organigrama, la estructura de la organización consta de un Consejo Directivo, Asamblea Representativa, Asamblea de Asociados, referéndum de los socios, Comisión fiscal y Comisión electoral. Las distintas áreas se articulan entre sí y tienen cometidos específicos. El Consejo directivo, compuesto por el Presidente y el Secretario General como exponentes de máxima autoridad, se encarga de dirigir y administrar al Club. De ser necesario se convoca a la Asamblea Representativa y a la Asamblea de Asociados compuesta por socios Honorarios, Vitalicios y Activos, mayores de veintiún años que se eligen mediante el sistema de representación proporcional. La Asamblea De Asociados también se pronuncia antes del 31 de enero de cada año para opinar sobre la gestión y aprobar las elecciones. En materia económica y financiera se conforma una Comisión Fiscal con tres titulares y seis suplentes socios, mayores de veintiún años que oficia de organismo de contralor. La misma cantidad de miembros socios integra la Comisión Electoral que se ocupa de lo concerniente a las instancias electorales, desde su organización hasta el escrutinio de votos garantizando legitimidad.

Referente al ámbito dirigencial es interesante destacar que desde el año 1987 a la fecha la Presidencia estuvo prácticamente siempre en manos de la familia Damiani, de 1987 a 1989 y nuevamente de 1993 a 2007 al mando de José Pedro Damiani y a partir del 2009 lo suple su hijo Juan Pedro Damiani, quien fue reelecto en dos ocasiones actuando como Presidente del Club hasta fines de 2017.

---

2

Extraído de Padre y Decano. <http://www.padreydecano.com/cms/emblemas/>

### **1.2.2 Crónica de sucesos de violencia en los que estuvo implicado el Club**

El club tiene un historial importante de hechos de violencia, en la última década la concentración de sucesos de este tipo tuvo una repercusión mediática importante que ha ido en aumento al multiplicarse tanto los hechos como la gravedad de los mismos.

El acontecimiento conocido como “clásico de la garrafa”, ocurrido el 27 de noviembre de 2016, contó con una amplia cobertura y trascendencia en los medios de comunicación que llevó incluso a revisar las condiciones de seguridad en los eventos donde el club participa.

Para poder contextualizar su impacto en la imagen del Club Atlético Peñarol, realizaremos una crónica de los incidentes de violencia en los que se vio involucrado, anteriores al suceso de la garrafa.

En semifinales por el Campeonato Uruguayo 2009/2010, hinchas de Peñarol y Nacional se tomaron a golpe de puño lo que significó que fuera el último partido jugado con tribuna compartida y sin vallado. A partir de este momento, los clásicos<sup>3</sup> comenzaron a jugarse con un pulmón, para separar a los hinchas, indica El País (25 de octubre de 2016).

Asimismo, en 2013, hinchas de Peñarol se enfrentaron a la policía lo que provocó que el partido estuviera interrumpido por unos minutos. Otro episodio fue protagonizado por el Presidente del Club Atlético Peñarol que golpeó a un hincha luego de que este lo increpara por la derrota del Club y lo calificara de “vende humo”.

Al año siguiente, jugadores de Nacional y Peñarol quedan detenidos por enfrentarse a golpes en un partido, incidente en el que también participan hinchas que ingresan a la cancha.

Dos años más tarde, un partido fue suspendido quedando siete minutos de alargue por jugarse debido a enfrentamientos entre hinchas de Peñarol y la policía. En el mismo año, desde la tribuna Amsterdam *vuelan* asientos hacia la Guardia Republicana y luego hay destrozos en los festejos en la Avenida 18 de Julio.

Por otro lado, en mayo de 2016, socios de Peñarol denunciaron robos a mano armada protagonizados por hinchas del propio Club en los baños de la Tribuna Cataldi del Estadio

---

<sup>3</sup> El Clásico del fútbol uruguayo es el partido en el que se enfrentan el Club Nacional de Football y el Club Atlético Peñarol, los dos equipos más populares de Uruguay.

Campeón del Siglo<sup>4</sup>, tribuna exclusiva para socios aurinegros. En junio del mismo año, hinchas de Peñarol se aglomeraron en la avenida 18 de julio para festejar la victoria de Peñarol sobre Plaza Colonia, tras la celebración hubo destrozos, saqueos a comercios y enfrentamientos entre ellos.

Es importante destacar que desde finales de 2016 el alcance de estos sucesos de violencia generó cambios importantes en el ambiente futbolístico. El diario El País lo describe de la siguiente forma: “El clima de tensión en el fútbol se agudizó en el último tiempo” (El País, 5 de noviembre de 2016).

El primero de estos hechos tuvo lugar en la primer fecha del campeonato Uruguayo Especial, donde mientras se enfrentaban Peñarol y Liverpool, desde una tribuna del Estadio Campeón del Siglo cayó una botella sobre la terna arbitral, por lo que Peñarol fue sancionado con un partido a puertas cerradas (ante Villa Española) y una multa económica de 145 Unidades Reajustables (UR).

Por otro lado, en los festejos por el aniversario del Club, el 28 de septiembre de 2016 en la ciudad de Santa Lucía, hubo destrozos y tres hinchas fueron baleados por seguidores del Club Nacional de Fútbol, histórico rival del Club Atlético Peñarol.

El 23 de octubre del mismo año se suspendió el partido Peñarol - Rampla Juniors porque un hincha aurinegro recibió dos disparos en el baño de la Tribuna Ámsterdam. Rampla obtuvo los tres puntos, mientras que Peñarol fue sancionado con un partido más a puertas cerradas (ante Sud América) y una multa económica de 500 UR.

Por otro lado, a final de ese mes, un barra brava<sup>5</sup> aurinegro, recibió dos disparos mientras estaba en su auto en el barrio Villa Española.

Por último, el 27 de noviembre se postergó el clásico Nacional - Peñarol, cuando varios hinchas de Peñarol robaron los puestos de comida ubicados en la Tribuna Ámsterdam y un hincha aurinegro, arrojó una garrafa de 13 kilos desde la Tribuna hacia la parte exterior.

---

<sup>4</sup> Estadio propiedad del Club Atlético Peñarol inaugurado en marzo del 2016.

<sup>5</sup> “Barra brava” es un término que caracteriza a un tipo de público presente en Uruguay desde los años 80 que además de alentar a su equipo entonando canciones, hace de la violencia física un componente central de su identidad (Alabarces et al., 2012; Salerno, 2006; Mendiando, 2003, cuadernos de historia 13)

La garrafa cayó sobre un funcionario de la Guardia Republicana y su perro. Además de la suspensión del partido se sancionó a Peñarol, dándole el partido como ganado a Nacional, un partido más a puertas cerradas (ante River Plate) y una multa de 800 UR.

De esta manera el “caso de la garrafa” encuentra su correlato en una sucesión de hechos violentos ocurridos el último tiempo y se destaca por su particular repercusión mediática. Todo esto sugiere la propuesta de un análisis y reflexión sobre cómo el acontecimiento impactó sobre la imagen del Club Atlético Peñarol.

### 1.3 Justificación

El interés por esta investigación surge, en primer lugar, de la vigencia que tiene actualmente para la comunicación organizacional problematizar temas de identidad e imagen. No obstante, dentro de dicha disciplina no se identificaron en Uruguay investigaciones de esta índole en una institución deportiva, pese a la relevancia social de esa actividad.

En palabras del sociólogo Leonardo Menciondo (2012:85) “Podríamos afirmar que el fútbol nos define más íntimamente como uruguayos [...] Sin embargo y pese a la omnipresencia del fútbol en nuestras vidas, en lo cotidiano, sorprende el escaso interés de las ciencias sociales para el tema”.

Este lugar que ocupa el fútbol en la cotidianidad de la vida de los uruguayos motiva a identificar de qué manera sucesos como el que se pretende analizar impactan en la imagen de los públicos del Club y por ende en la organización.

En segundo lugar, resulta pertinente problematizar el lugar particular del *hinch*a como actor. Se entiende, que este constituye un borde entre *el adentro* y *el afuera* de la organización. Dependiendo si son socios del Club o no, quedan *afuera* o *adentro* en términos formales y estatutarios, pero como los hinchas son un grupo en sí mismo, ellos no realizan la diferenciación entre socios y no socios, por lo que la organización tiene un borde indefinido según desde donde se analice.

Partiendo de esta problematización podríamos decir que el límite entre *el adentro* y *el afuera* de la organización es difuso y por lo tanto hay una frontera amplia y masiva (los hinchas). En palabras de Kaplún (2000:8) “determinar el adentro y el afuera no es algo evidente en toda organización [...] con frecuencia se establece un ‘borde’ [...] un personaje que se ve a sí mismo tironeado por el adentro y el afuera.”

Por otro lado, se eligió al Club Atlético Peñarol, uno de los clubes de fútbol más populares de Uruguay, debido a su implicancia en un hecho que adquirió vasta notoriedad a nivel público, como fue el suceso de “la garrafa” descrito al inicio del capítulo. Un suceso que trajo consigo cambios estructurales a nivel de seguridad y que varios de los implicados terminaran procesados.

En la misma línea, en relación a la notoriedad que tomó este hecho, se cree que un acontecimiento adquiere un protagonismo particular al ser recogido por los medios de comunicación, los cuales convierten los asuntos en noticia y lo dirigen hacia la opinión pública. El medio, como creador de opinión puede alterar la relación de la organización con sus públicos y de esta manera hacer que su imagen se vea afectada. (Enrique, 2007:18).

Por último, consideramos que esta investigación puede servir de insumo para otras y posteriormente contribuir al avance de los estudios en comunicación organizacional.

## **1.4 Antecedentes**

En nuestro proceso de búsqueda no se identificaron en Uruguay investigaciones sobre identidad e imagen de una institución deportiva. Como resultado de esto se toman investigaciones que tienen la particularidad de aproximarse desde otros ángulos a nuestro objeto de estudio.

Se abarcan tres ejes temáticos vinculados a la presente investigación, los cuales permiten establecer el estado de conocimiento del tema a trabajar. Los ejes son: investigaciones relacionadas a identidad e imagen en organizaciones que atravesaron una crisis, investigaciones que abordan al Club Atlético Peñarol e investigaciones que abordan la forma en que operan los medios masivos de comunicación.

Dentro del primer eje se tomó la tesis doctoral de Ana María Enrique Jiménez (2007), la cual plantea que luego de una crisis la relación de la organización con sus públicos puede verse afectada al igual que sus objetivos e imagen. Para gestionar eficazmente la crisis la autora destaca la importancia de contar con un protocolo de actuación para contrarrestar los efectos negativos de la crisis sobre la imagen de la organización. Consecuentemente, la pertinencia de considerar esta investigación radica en que se trata de un análisis acerca de cómo se gestionó una crisis que tuvo amplia repercusión pública, lo cual es similar al caso que nos ocupa.

Dentro del segundo eje temático, se encontró que Leonardo Mendiando (2003) para su tesis de grado en Sociología exploró el carácter operativo que generan las identidades que se desarrollan a través del fútbol. El hincha del Club Atlético Peñarol, según Mendiando, considera al “universo Peñarol” como uniforme por la objetivación de su estructura de mando, un líder carismático, canales selectivos de participación disponibles desde la estructura formal del Club, la visualización de diversos enemigos simbólicos y las referencias descalificativas hacia el ámbito. La forma de juego temperamental, basada en la virilidad se hace extensiva a sus jugadores, los hinchas poseen una imagen idiosincrática del club, y está presente la relación de Peñarol con la familia y el pueblo. Sin embargo, la “barra brava” es relacionada de forma directa con los sucesos de violencia.

Sobre la base de las ideas expuestas, esta investigación se relaciona con el estudio en curso ya que plantea dar cuenta del universo simbólico que maneja el hincha del Club Atlético Peñarol para, de esta forma, reconstruir su mirada. También aporta datos de interés sobre la organización Club Atlético Peñarol que resultan relevantes para encuadrar nuestro trabajo.

Dentro del tercer eje, Ignacio De Boni (2016) estudia las técnicas de comunicación primordiales que utiliza la prensa deportiva. De acuerdo con De Boni, el periodismo deportivo no está pensado para transferir un saber profundo, sin embargo mucha gente ve a los periodistas como expertos. A su vez, la prensa deportiva no apunta a educar ni a informar sobre el deporte, solo a entretener y lo hace mediante la espectacularización que se manifiesta a través del debate como técnica de comunicación. En este sentido, puede pensarse como una fuente de alienación porque sus formatos y productos son exactamente iguales, se emplean ideas preestablecidas con el objetivo de divertir al público y de esa forma, anular la capacidad de pensamiento crítico. Por otro lado, funciona con una retroalimentación entre el contexto social y los discursos cultural-mediático. Es decir, que los productos culturales influyen en el medio social, y esté en el discurso de los periodistas, que hace a un catálogo futbolístico común.

En este caso, la congruencia de la investigación para nuestro trabajo está en el conocimiento que brinda sobre cómo funcionan los medios al transmitir y configurar el imaginario colectivo. Resulta importante saber el modo en el que actúan sobre la opinión pública, ya que puede alterar la relación de la organización con sus públicos y de esta manera hacer que su imagen se vea afectada.

En tanto no existen investigaciones específicas sobre el tema, estos aportes permitirán ampliar la mirada sobre la organización articulando distintas dimensiones para profundizar en el análisis del problema.

## **1.5 Preguntas, problema y objetivos de investigación**

A partir del objeto de estudio definido: el impacto del suceso mediático, que se conoció popularmente como el “caso de la garrafa” en tanto situación de crisis en el contexto de los episodios de violencia ocurridos en el Campeonato Uruguayo de Fútbol 2016 y sus consecuencias sobre la imagen del Club Atlético Peñarol en sus hinchas montevidéanos, contemplando además la relación con la prensa de Montevideo y la directiva del Club, se formulan las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué impacto y particularidades tuvo el “caso garrafa” dentro de los hechos violentos que tuvieron lugar en el fútbol e involucraron al Club Atlético Peñarol?
- ¿Cómo perciben al Club y al acontecimiento los hinchas aurinegros montevidéanos, la prensa de Montevideo y la dirigencia del Club? ¿Qué diferencias y similitudes manifiestan las diversas percepciones?
- ¿A partir del “caso garrafa” varió la percepción de los hinchas aurinegros montevidéano con respecto al club?
- ¿Se corresponde la identidad del Club Atlético Peñarol con su imagen?

### **Objetivo general:**

Indagar el impacto que tuvo el suceso de violencia que se conoció popularmente como el “caso de la garrafa” en el contexto de los episodios de violencia ocurridos en el Campeonato Uruguayo de Fútbol 2016, en la imagen organizacional del Club Atlético Peñarol frente a sus hinchas montevidéanos.

### **Objetivos específicos:**

- Indagar la percepción del hincha montevidéano sobre los sucesos de violencia y el “caso garrafa” y su influencia en la imagen que tiene del Club.

- Identificar la incidencia que tuvo el relato de la prensa de Montevideo y la directiva del Club sobre el “caso garrafa” y los episodios de violencia, en la formación de la imagen del Club para los hinchas montevideanos.
- Problematizar la relación que se establece entre la identidad del Club y su imagen en el marco del suceso estudiado.

---

CAPÍTULO 2

**MARCO TEÓRICO**

## CAPÍTULO 2: Marco teórico

---

Para orientar la investigación es preciso introducir algunos conceptos que, en tanto corpus teórico inicial permitan pensar y reflexionar sobre la temática, y que se pondrán en juego al momento del análisis, puesto que son significativos para el abordaje y profundización del problema planteado.

Por un lado se examinará la noción de organización y en particular la categoría de organización deportiva que incluye al Club Atlético Peñarol. Por otro, se revisarán varios conceptos de interés que hacen a la complejidad del problema, como son: la imagen e identidad organizacional, la noción de públicos, medios masivos, y el concepto de crisis.

### 2.1 Organización

Para definir organización nos centramos en la propuesta de Chiavenato (Citado en: Díaz, 2009: 74), según el cual las organizaciones son sistemas que están en constante intercambio con el ambiente, a su vez, afirma que son un sistema colectivo conformado por componentes que se relacionan de forma activa y que se estructuran para lograr un propósito establecido. Agrega además que:

Todo sistema requiere de materia, energía o información obtenida del ambiente, que constituyen los insumos o entradas (inputs) de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Dichos recursos son procesados en las diversas partes del sistema (subsistema) y transformándola en salidas o resultados (outputs) que retornan al ambiente

El autor plantea en este sentido que la organización se encuentra en una relación dinámica con el ambiente, de este recibe insumos y estos son procesados. De esta forma no sólo se relaciona con el ambiente, sino que también lo hace internamente entre sus componentes, una interacción que afecta al sistema en su totalidad. Por lo cual las organizaciones deben ser estudiadas globalmente teniendo en cuenta los elementos, las propiedades y las relaciones que lo componen, todos estos funcionan de manera interdependiente. En la misma línea, Capriotti (1992:37) citando a Katz y Kahn, afirma que la organización es un sistema de “roles interrelacionados.”

De forma similar, autores como Capriotti (1992) y Gore (2000) aportan definiciones de organización que agregan otras aristas importantes de interpretación pertinentes para esta investigación.

Por su parte, Capriotti (1992) afirma que la organización es un “ser vivo” y como todo ser vivo es complejo, tiene su estructura, está compuesto por la relación entre las personas y diversas conexiones dentro y fuera del sistema. Esta interrelación con el entorno determina que la organización pueda ser modificada por él, y viceversa.

Gore (2000), por su parte, concibe a las organizaciones como una “red de conversaciones y compromisos”, es decir que a través de los procesos conversacionales y la capacidad de mantener compromisos se construye la unidad, trascendiendo al individualismo. Sin estas características no se podría conformar una organización, es con ello que se garantiza su existencia.

A partir de los aportes recogidos consideramos que una organización es un “sistema” que intercambia persistentemente con el ambiente, por lo tanto evoluciona en ese contexto. A su vez, tiene un carácter social porque en ella interactúan actores, con un sistema de roles, que se alinean para cumplir un objetivo en común.

### **2.1.1 Organización deportiva**

Siguiendo con los ejes conceptuales que dan marco al presente trabajo, y debido a que esta investigación se enfocará en un club deportivo, se considera pertinente dar cuenta de la particularidad de este tipo de organizaciones.

Para Slack (en Gómez, Opazo y Martí, 2008:3) una entidad deportiva es una organización social implicada en el deporte; está encabezada por objetivos, posee un sistema de actividades conscientemente estructurado y un límite reconocible.

Gómez *et al.* (2008) realiza una clasificación de tres tipos de organizaciones deportivas según sus objetivos, medios y finalidad dentro de los elementos integrados en el concepto del deporte (actividad física, normas formales y competición): organismos de gobierno deportivo, organizaciones proveedoras de actividades deportivas y organizaciones productoras de eventos deportivos.

A los efectos de nuestro tema estas últimas adquieren mayor pertinencia, puesto que como plantean los autores las organizaciones productoras de eventos deportivos son “aquellas organizaciones deportivas responsables de la producción de un sistema de competición cuyo fin es satisfacer y articular las necesidades de los deportes profesionales” (Gómez et al, 2008:6).

Las características estructurales de estas organizaciones son: la producción de un evento-espectáculo lo que supone un acercamiento a la actividad comercial y objetivos que exceden lo meramente deportivo. A su vez, la organización deberá asumir todas las áreas de la gestión de un evento, lo que implica seguridad, limpieza, logística, entre otros. Por otra parte, dentro de la actividad comercial generadora de ingresos se incluyen la venta de derechos de televisión, licencias, merchandising (productos publicitarios que promocionan la marca) y la afiliación de los miembros de estas organizaciones a través de una cuota. A cambio de esto, los afiliados, tienen derecho a voto y pueden percibir los derechos y resultados económicos que puedan corresponderle derivados de la participación.

Además de la comercialización Gómez, Opazo y Martí (2007) plantea que hay otro proceso elemental que el deporte ha experimentado últimamente: la profesionalización. Esto se refiere a que los deportistas utilizan esta actividad como su vocación y su fuente principal de ingresos debido a la frecuencia con la que se desarrollan las competiciones y su exigencia, lo que conduce a la figura del deportista profesional. Estos dos procesos, según el autor, han convertido al deporte en una industria o un negocio.

## **2.2 Identidad e imagen de una organización**

Otra dimensión teórica en la que se apoya la investigación son los conceptos de identidad e imagen de una organización.

De acuerdo con Capriotti (1992) la imagen organizacional es la idea mental que se forman los públicos sobre una determinada organización, a través de la interpretación que hacen de diversa información que obtienen de la entidad. Dicha información puede proceder de los medios masivos de comunicación, de un grupo cercano y del contacto del individuo con la organización, es decir de su experiencia personal.

Los individuos toman de la organización ciertas particularidades con las que la definen y la diferencian de las demás, llamadas “rasgos organizadores centrales” (Capriotti, 1992:63). La definición de estos rasgos es diferente para cada público y está determinada por el

contexto, la personalidad y el tipo de relación que existe entre el individuo y la organización, esta última característica determina los diferentes públicos y ellos los rasgos organizadores centrales, los que son fundamentales en la construcción de la imagen. Es decir: los públicos pueden ser diferenciados y con ellos se obtienen diferentes imágenes de la organización.

Por su parte, Costa (2009: 44) señala que como la organización está relacionada con su entorno, toda organización, consciente o inconscientemente, irradia una imagen sobre sí misma a sus públicos.

En concordancia con Capriotti, Costa (2009:53) también define a la imagen organizacional como una imagen mental. Por esto, una organización solo puede gestionarla mediante el sentido que le es atribuido a los mensajes emitidos por ella, lo que da cuenta de la relevancia del lugar que ocupa el público en la interpretación que finalmente hace a la concepción de la imagen. Dicha interpretación es un extracto o síntesis proveniente de los estímulos recibidos, que cuando adquiere fuerza se retiene en la mente de las personas y a la misma vez influye en su conducta.

En el proceso que se acaba de mencionar el autor destaca la dimensión del tiempo y su relevancia en la construcción de la imagen organizacional:

la constancia de las impresiones y sus efectos, la congruencia, la prueba y error mental, la trayectoria de la empresa o de la marca que a lo largo del tiempo, a veces incorpora a la imagen factores contingentes, mensajes no deseados, elementos puntuales o de efectos prolongados, que producen oscilaciones en la valoración del producto, el servicio o la empresa [...] y en consecuencia, del negocio, porque no es posible separar una cosa de la otra. (Costa, 2009: 213).

Es así que la gestión de la imagen organizacional debe responder a dos variables: en primer lugar, al plan estratégico y objetivos, y en segundo lugar a la situación en la que se encuentra de cara a sus públicos, cómo es percibida de acuerdo a las vivencias compartidas, juicios preestablecidos e impresiones transmitidas por la organización (Costa, 2009: 220).

Un componente decisivo en la formación de la imagen es la identidad de la organización ya que en ella se basan sus acciones. Siguiendo a Capriotti (1992: 108), la identidad organizacional es:

la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético y de

comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos (rasgos organizadores) con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificado por los públicos.

No obstante, esa identidad formada por rasgos invariantes que constituyen la estructura capaz de diferenciarla de las demás organizaciones, es en ocasiones afectada por perturbaciones provenientes del ambiente externo o interno que la obligan a redefinirse.

Para Etkin y Schvarstein (1995:156) la alteración de estos rasgos invariantes conduce al cambio del sistema o en su defecto a su disolución. La capacidad de adaptación y asimilación del cambio depende en gran medida de la rigidez de su estructura (Etkin & Schvarstein, 1995).

De lo antes expuesto se desprende que la comprensión de los distintos aspectos que conforman la identidad de una organización es vital para el abordaje integral de su imagen.

Según Capriotti (2009:23) uno de los elementos fundamentales de la Identidad Corporativa es la Cultura Corporativa, para el autor la Cultura es el “alma” de la identidad, es lo que la organización es, abarca el conjunto de las normas que guían el proceder tanto individual como grupal a su interna. Asimismo, el autor especifica que dichas normas no están escritas sino que son compartidas entre los miembros de la entidad, por ende se evidencian a través de la conducta de los individuos. Las “normas” engloban las “creencias, valores y pautas de conductas por la que se rigen los miembros de una organización.” (Capriotti, 2009:23).

En la misma línea, Villafañe (1998:144) considera a la cultura como “el inconsciente colectivo de la organización” y agrega “la cultura es el proceso de construcción social de la identidad de la organización, es decir, de la asunción de significados”.

La Cultura de la organización no solo posee una gran relevancia a nivel interno sino también a nivel externo, ya que para los otros públicos de la entidad la forma de hacer de los empleados es la forma de hacer de la organización, por lo cual la práctica de estos construye la imagen corporativa que tendrán los demás públicos sobre la institución.

Por otra parte, dentro de la identidad de una organización se encuentran los intangibles. Según Villafañe (2005) cuando hablamos de intangible se alude a los elementos de la organización que no son tangibles, es decir, que no pertenecen al plano físico, por ejemplo: reputación, conocimiento, responsabilidad.

Históricamente un empresa tenía más o menos valor en función de su “capacidad de hacer” y los recursos materiales pertenecientes a la dimensión tangible determinaban su competitividad. Esto comenzó a cambiar paulatinamente a lo largo del tiempo de manera que el valor pasó a depender del “saber hacer” , en otras palabras, de sus conocimientos. Es esta característica lo que actualmente crea la capacidad de diferenciación; los intangibles son decisivos a la hora de la elección por parte del consumidor. Otra característica de los intangibles es que no se pueden copiar, son únicos. Crean una fidelidad, no solo de los clientes sino también de los empleados y de otros públicos de la entidad, ya que generan atracción emocional. El autor, afirma que, también tienen un “efecto paliativo”, ya que genera un escudo ante las crisis.

De acuerdo con Villafañe (2005:106), los intangibles deben ser gestionados, existen cuatro aspectos críticos en su gestión: la gestión de los intangibles debe ser orientada por una visión estratégica; debe haber un sistema de evaluación para dichos recursos; la gestión de los intangibles debe ser integrada en la cadena de valor de la empresa; debe haber una comunicación eficaz de los intangibles para lograr el reconocimiento.

## **2.3 Públicos**

Según Capriotti (1992) los públicos de la organización son individuos que están unidos por un interés común a la organización y agrega, que los diferentes públicos se determinan por el tipo de relación que tienen con la entidad. Es en base a dicha relación que realizan el proceso de interpretación de información sobre la institución. Este proceso es diferente en cada público, ya que la representación es una valoración que hacemos de la organización, consecuencia de nuestra percepción y como afirma Blumer (Blumer en Capriotti 1992:47) “el ser humano orienta sus actos hacia las cosas en función de lo que significan para él”.

Cada institución se relaciona con diferentes públicos, los cuales tienen características e intereses diversos y por tanto pueden interpretar de manera distinta una misma información. Por su propia naturaleza, cada público requiere un tratamiento específico.

Por lo tanto, para este trabajo es necesario especificar la categoría hinchada dado que este estudio supone comprender su mirada. Un hinchado no es simplemente un simpatizante del club, sino que:

es un aficionado que más que apreciar el espectáculo se involucra en un resultado favorable para su cuadro y lo sigue devotamente, con un sentimiento casi religioso. Para el hincha el partido comienza mucho antes de la hora y sus consecuencias son sentidas hasta mucho después. (Aguilar *et al*, 2014:197)

Según Bousquet (2010) son siete los elementos que delimitan a un fanático: la pasión, adhesión, socialización, compromiso, unicidad, intolerancia y violencia.

La pasión comprende emociones hacia un objeto de predilección e incluye formas de subjetividad e intolerancia, inclusive cierta violencia. Es, para el autor, la pasión la que impulsa a los fanáticos a proceder de manera desorbitante. Añade también que la pasión se transmite a través de las generaciones. La adhesión refiere al compromiso, veneración, fidelidad, es decir, al grado de unión con el Club. Según el autor los motivos de la adhesión son diversos, puede ser por placer o para expresar su pertenencia, entre otros. Con respecto a la socialización, implica el desarrollo del fanático en la interacción con otros fanáticos, el entorno (amigos y familia) es indispensable en el desempeño del hincha, añadiéndole la necesidad de intercambio con sus pares.

Por otra parte, el compromiso refiere a la entrega de recursos como tiempo, energía y dinero de parte del fanático hacia su objeto de pasión. Es el compromiso el que promueve al fanático a acoger ciertas conductas, por ejemplo usar los colores de su club.

La unicidad implica que el fanático se enfoca únicamente en su club, pasa a ser su objeto de culto, desarrollando una relación íntima con él.

Para Bousquet (2010) el fanático se inclina a ser intolerante sobre cualquier cosa que no esté dentro de sus valores y creencias. Protege a su equipo y nunca duda de él. Sin embargo, el autor aclara que esto no implica que el fanático sea un ser completamente irracional.

Como último componente característico del fanático el autor se refiere a la violencia, producida por la intolerancia. Con el fin de paliar la pasión el fanático utiliza la violencia pero limitándola a una violencia verbal.

Cabe aclarar que dentro de la categoría hincha se pueden distinguir diversos tipos de relaciones que atienden al grado de implicación con el club y a otras variables, como son la condición sociocultural a la que pertenezcan sus integrantes y sus experiencias de vida. A pesar de esto, todos comparten un universo simbólico que los distingue como seguidores de

un club y no de otro, un otro que a su vez refuerza y contribuye a la formación de su identidad.

A su vez, para este trabajo es necesario añadir algunas características que posee el hincha del Club Atlético Peñarol. Según Mendiando (2003), se considera al “universo Peñarol” como una autoconstrucción cerrada que origina un sentimiento de un ‘nosotros’ acrítico fuertemente marcado desde la órbita institucional, la visualización de diversos enemigos identificados como aquellos que interfieren en el alcance de los objetivos y el rechazo de todo lo que pueda perjudicarlo, la existencia de un líder carismático y canales selectivos de participación disponibles desde la estructura formal del Club.

Asimismo está presente la relación de Peñarol con la idea de familia, sobre la que se construye la noción de unión, y de pueblo, asimilado al esfuerzo y carácter necesarios para sobreponerse a la adversidad. Esto se traduce al estilo de juego concebido como temperamental que se hace extensivo a sus jugadores, representado particularmente por la frase “ganar a lo Peñarol”. Es así que los hinchas adhieren a este universo simbólico, objetivando una superioridad del Club que se manifiesta en diversas formas de degradación o de violencia hacia los otros.

Con respecto a la “barra brava”, posee una estructura jerárquica, es cerrada, y está relacionada de forma directa con los sucesos de violencia.

## **2.4 Medios masivos**

Dubravcic (2002: 53) concibe a los medios masivos de comunicación como “el conjunto de implicaciones y mediaciones dadas por el ámbito de lo social y de la cultura. Los medios son así espacios sociales en los que la mediación tecnológica se fusiona con la mediación simbólica, social y cultural”.

Por otro lado, Yeste (2008:1) conceptualiza a los medios de comunicación como órganos de historización y de transmisión de la memoria colectiva o del recuerdo compartido.

A su vez, Carrión (2008) propone una mirada enfocada hacia la relación entre la violencia y los medios de comunicación como constructores de realidad en sociedades altamente atravesadas por ellos. Una realidad concebida socialmente en la cotidianidad a través de prácticas comunicacionales, donde los medios introducen su visión frente a la violencia y

generan reacciones sociales en las que predominan el derecho de la víctima y el modelo penal como solución al problema.

La frecuencia en ascenso de los sucesos violentos origina, según el autor, un aumento del nivel de victimización y en consecuencia una alta demanda de la audiencia hacia las noticias que los aborden, estableciendo una forma de estructurar el contenido en cuatro componentes.

En primer lugar, el componente del hecho violento refiere a que si bien el aumento de las noticias negativas deriva de un aumento cuantitativo real de los hechos violentos, trascienden más que las positivas y la mayoría de las veces se hace hincapié en la vulneración de la seguridad pública mediante la espectacularización y la exaltación según el grado de violencia. La realidad aparece entonces como sobrerrepresentada.

Segundo, el Componente de mimesis plantea que mediante el recurso de mimesis a través de la representación de la realidad, la noticia busca establecer una adhesión y conexión con el lector mediante el “relato de y desde la víctima”. Predomina el derecho de la víctima que se legitima a través del silencio y la invisibilidad del victimario y, del modelo penal como la única vía para la resolución del conflicto.

En tercer lugar, el componente de inoculación del victimario que lo estigmatiza, lo presenta como una amenaza.

Por último, el componente de confinamiento reclama el recrudecimiento de las penas existentes.

## **2.5 Crisis**

Seguidamente es conveniente ahondar en la noción de crisis. Por cierto, Villafañe (1998:294) define una crisis como un suceso incierto, no deseado, pero usual en una organización, y agrega que los efectos de una crisis “oscilan dentro de un amplio margen”.

De modo similar, Enrique (2007: 99) afirma que la palabra crisis deriva del griego κρίσις krisis cuyo significado es evaluar, juzgar o decidir, por lo que una crisis no siempre es algo negativo. Por su parte, Gil (2013:32) entiende a la crisis como todo cambio que se produce de manera repentina en un hecho constante.

Villafañe (1998:298) afirma que cualquier crisis produce: pérdida de confianza sobre la organización, investigaciones por parte de los medios, incertidumbre en los clientes, popularidad inmediata e intervención de los poderes públicos. Por otro lado, el autor realiza una tipología de crisis según el punto de vista comunicativo, en función de la causa inicial de la crisis, y desde los efectos del conflicto.

De esta manera, establece las siguientes características de una crisis desde el punto de vista comunicativo: la empresa se convierte en un objeto mediático, la organización parece enfrentada a la sociedad, los dirigentes de la organización son puestos en entredicho.

En función de la causa inicial de la crisis, encontramos:

- a) *catástrofe*: un gran impacto en la sociedad, difusión informativa inmediata, la participación de los poderes públicos para la solución, la crisis puede llegar a ser determinante para el futuro de la organización, graves consecuencias jurídicas, una fase de recuperación larga en el tiempo.
- b) *fallos funcionales graves*: originado por un defecto en un producto o servicio. sus rasgos suelen ser: disminución de las ventas, conflictos con los usuarios, deterioro en la confianza del mercado sobre la compañía, ofensivas de la competencia. La recuperación suele ser rápida, una vez reparado el error.
- c) *crisis de honorabilidad*: Aquí entran los casos de corrupción y similares. Las características de este tipo de crisis son: pérdida de liderazgo de los dirigentes, sentencia judicial, vulnerabilidad de la empresa, grave deterioro de su imagen.
- d) *Amenazas económico financieras*: una inspección fiscal con resultados negativos o un fuerte fracaso en los mercados, tiene rasgos como: cambios inesperados en la dirección de la organización, pérdida del valor de la compañía.
- e) *Crisis internas*, originadas por conflictos laborales o cambios en la dirección. Se caracteriza por: fractura en la organización, caída de productividad, deterioro del clima laboral, posible extensión de la crisis al exterior, enfrentamiento con sindicatos, falta de comunicación interna.

Desde los efectos de la crisis y según su desarrollo en el tiempo encontramos tres fases: la primera, la fase aguda, caracterizada por la presión de los medios y con ello la espectacularización del conflicto. La segunda, la fase crónica, en la cual la organización hace frente a las consecuencias del conflicto, sean financieras, administrativas, jurídicas, entre otras. En último lugar, la fase de recuperación, la institución restablece el equilibrio.

Además, González Herrero (en Enrique 2007:118) realiza una clasificación de la crisis en función de la posibilidad que tiene la entidad de intervenir. Así, las agrupa en crisis evitables y no evitables. Las primeras son aquellas que se pueden eludir si la empresa participara de forma eficiente y adecuada y cuyo origen se localiza en actividades humanas sobre la que la entidad puede actuar, un ejemplo de este tipo de crisis sería una huelga. Las segundas son las accidentales, de origen normalmente natural o de errores humanos.

---

CAPÍTULO 3

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

## CAPÍTULO 3: Diseño metodológico

---

Nuestro problema de investigación requiere el desarrollo de una metodología cualitativa. La razón primordial para utilizar esta metodología es que otorga una mayor profundidad de respuesta y por lo tanto, mayor comprensión al tema que se pretende abordar.

La metodología cualitativa implica utilizar la recopilación de datos sin ninguna medida numérica, se describe, comprende e interpreta a través de las percepciones e interpretaciones elaboradas mediante las experiencias (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista, 2005:12).

En este enfoque se considera la realidad como múltiple y subjetiva de acuerdo a la posición de los actores; los investigadores interactúan con estos teniendo en cuenta su contexto, se privilegia las percepciones de los involucrados, y la lógica es inductiva, es decir que se parte de lo particular hacia lo general (Irazábal, Martorelli, Ponce y Santangelo, 2010).

Asimismo, el estudio tiene características exploratorias, esto se desarrolla cuando el objetivo es investigar un tema o problema poco estudiado (Hernández-Sampieri *et al.*, 2005:100). Al presente trabajo le corresponde un estudio con dichas características porque, como se menciona en los antecedentes, no se identificaron investigaciones en Uruguay sobre identidad e imagen de una institución deportiva.

Por otro lado, se basa en un estudio de caso, en palabras de Yin (citado en Enrique, 2007:33) el estudio de caso es “una indagación empírica que utiliza múltiples fuentes de conocimiento para investigar un fenómeno actual dentro de su contexto de vida real”. La elección de esta metodología se basa en que posibilita el reconocimiento de la conducta de los actores relacionados al fenómeno a estudiar.

### 3.1 Técnicas empleadas

La estrategia metodológica desarrollada pretendió abordar el problema de investigación planteado desde diversas aristas, para lo cual fue necesario desplegar un conjunto de técnicas acordes a ello. Para Grundmann y Stahl (2002: 17), las técnicas “son los recursos concretos que operacionalizan o ponen en práctica el método”.

En concordancia con la metodología utilizada, se emplearon dos técnicas: entrevistas y búsqueda de materiales documentales.

Irazábal *et al.* (2010: 127) define la entrevista como un diálogo que tiene una disposición y una determinación y busca comprender el mundo desde la experiencia del entrevistado.

Para el trabajo se realizaron entrevistas semiestructuradas, un tipo de entrevista que se caracteriza por la existencia de un guión con una estructuración moderada, es decir que se desarrolla una guía para que el entrevistador pueda llevar un hilo dentro del intercambio con el entrevistado pero esta pauta no es cerrada ni exclusiva (Hernández-Sampieri *et al.*, 2005: 118). El uso de esta técnica posibilitó una mejor comprensión de los puntos de vista expuestos por los entrevistados, ya que permitió repreguntar y esclarecer determinados aspectos que se consideraban pertinentes para el desarrollo del proyecto.

A su vez, otra técnica de relevamiento de datos empleada fue la revisión y análisis de documentación del Club Atlético Peñarol, así como también noticias de prensa de Montevideo de los sucesos de violencia en cuestión para lograr una comprensión del fenómeno en forma global.

### **3.1.1 Universo de estudio**

Nuestro universo de estudio son los hinchas socios y no socios montevideanos del Club Atlético Peñarol. Por un lado, la delimitación del universo de análisis en hinchas socios y no socios se fundamenta ya que estos configuran un límite difuso entre *el adentro y el afuera* de la organización. Por otro, la elección de que pertenezcan solo a la ciudad de Montevideo responde a las limitaciones de tiempo y recursos para el desarrollo de esta investigación.

A propósito del hincha, se tuvieron en cuenta diferentes criterios de heterogeneidad para la selección de este grupo de entrevistados, entre las que se incluyen: género, rango etario y nivel sociocultural.

Dentro de los hinchas socios se entrevistaron a socios de categoría “activo”, aquellos socios mayores de 18 años de edad que pueden formar parte de la Asamblea de Socios con voz y voto y además tienen derecho a elegir las autoridades del Club y formar parte de ellas. Se descartaron asimismo las categorías de “cadete” y “cadete sin cargo” por tratarse de menores de 12 años, los cuales se entiende que no aportarían mayores elementos a la investigación. Se descartaron también las categorías “Inscripta” y “Suscriptor” ya que no

poseen los beneficios de los socios activos. A su vez, se prescindió de “cooperador del interior” respondiendo así a la delimitación geográfica de la investigación (la ciudad de Montevideo).

Por otra parte, se realizaron entrevistas a jerarcas del Club y periodistas deportivos para ver cómo se articulan las distintas miradas de actores vinculados a la organización y a su imagen.

### **3.1.2 Diseño de instrumentos metodológicos**

Para guiar la recolección e interpretación de los datos obtenidos se construyeron categorías de análisis, que se entienden como aquellas cuestiones susceptibles a ser investigadas (Enrique, 2007:36). Dichas categorías se desprenden de los objetivos formulados en la investigación y son:

#### **1) IDENTIDAD E IMAGEN: Vínculos, sentidos y percepción de Peñarol por los diferentes actores**

- a) Percepción del hincha, de la prensa y de la directiva.
- a) Relación y mirada entre hincha, Club y prensa (de manera bidireccional)
- b) Relación entre los distintos actores y la violencia en el fútbol (relación del Club con la violencia, relación del hincha con la violencia)

#### **2) CRISIS: Caso garrafa**

- a) Particularidades.
- b) Discursos y repercusiones desde la mirada del hincha, dirigencia y prensa.

Para evaluar temas como la identidad y la imagen, que son categorías específicas, es necesario tener en cuenta cómo cada actor percibe al Club Atlético Peñarol. Será importante no solo la percepción de cada uno de estos actores, también se deberán considerar los puntos de encuentro y desencuentro entre ellos y la visión de unos a los otros.

A su vez, analizar los diversos discursos y repercusiones que tiene para los actores la violencia en general y “el caso garrafa” como situación de crisis, para contraponer e indagar el impacto.

## 3.2 Cronograma

|  |  |
|--|--|
| <b>ETAPA 1</b><br>JUNIO-JULIO  | Búsqueda de documentación y observación online del Club y los sucesos de violencia en los que se vio involucrado |
| <b>ETAPA 2</b><br>AGOSTO-<br>SEPTIEMBRE-<br>OCTUBRE                    | Revisión de material de prensa y realización de entrevistas  |
| <b>ETAPA 3</b><br>NOVIEMBRE-<br>DICIEMBRE-<br>MARZO                    | Realización de entrevistas   |
| <b>ETAPA 4</b><br>ABRIL-MAYO-<br>JUNIO-JULIO-<br>AGOSTO-<br>SEPTIEMBRE | Redacción de análisis, conclusiones y monografías individuales   |

La investigación se desarrolló en el periodo de 1 año y 2 meses. La primera etapa consistió en una búsqueda de documentación del Club y de los sucesos de violencia en los que se vio involucrado, lo que nos permitió un primer acercamiento al tema y la definición del objeto de estudio y objetivos.

En la segunda etapa se revisó material de prensa escrita y se realizaron entrevistas a hinchas.

En la tercera etapa se siguió con la realización de entrevistas a hinchas y también se entrevistaron jerarcas y periodistas deportivos.

La cuarta etapa correspondió a la redacción del análisis, las conclusiones y las monografías individuales.

---

CAPÍTULO 4

**PRESENTACIÓN DE DATOS Y  
ANÁLISIS**

## CAPÍTULO 4: Presentación de datos y análisis

---

En el apartado anterior se hizo referencia a que el tipo de metodología elegida conlleva una mirada subjetiva e interpretativa de los datos obtenidos, por tanto implica el surgimiento de nuevos ejes de análisis y de temáticas claves que preliminarmente no eran identificadas y que se consideran determinantes para abordar los objetivos propuestos. En tal sentido, en este capítulo, se hilan los datos y la información recogida, las ideas de base y las emergentes que irán componiendo la investigación.

Se hace indispensable, entonces, comenzar por interiorizarse en las características de los actores involucrados dentro del problema planteado ya que sus vínculos, sentidos, percepciones, valores e intereses son claves para entender la visión que construyen sobre el Club Atlético Peñarol, en su dimensión organizacional y en su faceta de entidad imaginaria, aspectos que profundizaremos más adelante.

Todo esto se hace imprescindible para entender la visión compleja y heterogénea que conforma el universo práctico y simbólico de la organización y a su vez para dimensionar el efecto de un evento como el "incidente de la garrafa".

### 4.1 - Actores involucrados

Al considerar al Club Atlético Peñarol (CAP) como un sistema, tal como lo define Chiavenato (2009), se pueden identificar sus elementos —dirigencia, jugadores, hinchas socios y no socios—, que son a su vez interdependientes. Interactúan entre sí y conforman una totalidad cuyo resultado es mayor al que tendrían las unidades si funcionaran de forma autónoma, por ejemplo, no podría existir el club sin sus socios. Es imprescindible el vínculo entre la organización y otros actores para funcionar.

Dentro del Club Atlético Peñarol se pueden distinguir varios grupos de actores o públicos de la organización. En este trabajo se entiende al público como actor. Uranga (2008:13) cita a Mojica para definir a los actores sociales como: "Grupos humanos que se unen para defender sus intereses y que obran utilizando el grado de poder que cada uno puede ejercer"

Consideramos que los actores del club de mayor relevancia para la investigación son:

- los hinchas;
- la dirigencia;
- los socios;
- la prensa

Es posible definir cierta jerarquía entre los actores con respecto a su nivel de vinculación con el problema.

En este sentido, los hinchas son los actores con mayor peso por varios motivos. En primer lugar, constituyen el grupo más grande dentro de la organización. Es por esto que es imposible pensar la imagen del Club sin colaboración de los hinchas. En segundo lugar, representan la vigencia y el futuro de la organización. Serán los encargados de fomentar —o no— la transgeneracionalidad del vínculo. A su vez, dan conocimiento de la organización y son capaces de captar simpatizantes que pueden convertirse —o no— en hinchas o integrantes de la organización.

Por todo lo anteriormente mencionado, el hincha como grupo no orgánico, es el público principal al momento de problematizar sobre la imagen del Club, al tiempo que por su nivel de implicación con la organización se vuelven generadores de imagen para el público externo. Para el hincha, Peñarol es parte de sí mismo, de su identidad individual, (dimensión que analizaremos más adelante) por lo cual su interrelación con los otros implica también la presentación de la organización.

El segundo actor involucrado es la dirigencia, los gestores de la identidad del club; es el actor político con poder ejecutivo y el responsable de mantener la organización ya que los directivos son los encargados de encauzar las acciones hacia la consecución de fines comunes, que permiten el desarrollo y el equilibrio del club y sus públicos. Por esta razón tiene poder ejecutivo para afectar tanto la identidad como la imagen.

El tercer actor son los socios, si bien está formado por hinchas, decidimos plantearlo como un actor aparte ya que posee una relación con la organización distinta a la que tienen los otros hinchas, en primer lugar, son parte orgánica del club y en segundo lugar, tienen peso político dentro de la organización. Sin embargo, a nivel del análisis no serán un actor desarrollado porque sus intereses son equivalentes al del hincha, al igual que su

comportamiento. Lo que los diferencia es la relación como actor orgánico del club. En algún punto son hinchas que legitiman a la dirigencia, de forma explícita o tácita.

Por otro lado, la prensa (para esta investigación incluirá medios independientes a la organización y capitalinos). Se trata del público externo con mayor influencia para incidir en la imagen de la organización. Los medios tienen capacidad de moldear la realidad a través de su forma de mostrar las noticias y la redundancia en determinados temas, siendo influyente en la percepción de la experiencia cotidiana socialmente determinada.

## **4.2 - El Hincha, un público peculiar**

Dado que esta investigación considera a los hinchas como el público principal (Capriotti, 1992) del Club, en este apartado profundizaremos en sus características a partir de las entrevistas obtenidas y la revisión documental.

### **4.2.1 - ¿Qué es un hincha?**

*Hincha* es un término rioplatense que tiene su origen en el siglo XX en Montevideo, cuando el Club Nacional de Fútbol contrató a un utilero que tenía entre sus labores el de hinchar los balones, motivo por lo que pronto se le adjudicó el apodo "hincha".

El éxito de esta denominación se debe al sentido metafórico que tiene en el Río de la Plata la expresión "hinchar las pelotas". Donde fuera de su sentido literal, refiere a aquella persona que insistente y vehementemente defiende algo generando una molestia o hastío sobre otro.

Además de inflar las pelotas, el utilero, era el primordial alentador del equipo. Por lo que, rápidamente, el término se acuñó para designar a las personas que alientan a un Club. Habitualmente comparándolos con un fanático.

No obstante, entendemos que limitar el concepto "hincha" solamente al de fanático implica una simplificación de las características de este actor. A partir de la investigación realizada observamos que se puede caracterizar al hincha además de como fanático, como actor social y como cliente.

Como actor social, porque si bien todos contestan que son hinchas desde que nacieron, “ser hincha” se aprende. Como toda práctica cultural, tiene maneras precisas, “formas de hacer” y esferas de praxis concreta. El fútbol y las acciones que se realizan cuando “se es hincha” incrementan la identidad y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Por otro lado, los hinchas son el cliente directo, quienes compran los diversos productos y servicios que el Club ofrece. Esto los hace particularmente interesantes para la institución como empresa y genera acciones características, donde el comportamiento del hincha es considerablemente diferente al de otras prácticas.

El hincha cliente es un público consumidor de los servicios de la organización (esta es su parte externa del borde) y como tal tiene una imagen del mismo. Mientras que su grado de pertenencia como actor social no solo hace que su identidad este asociada con la organización sino que sea un representante de la propia identidad del club hacia otros públicos externos, como los hinchas de otros cuadros, los simpatizantes de fútbol y la población en general (esta es su parte interna del borde).

#### **4.2.1.1 - El hincha como fanático**

Según Bousquet (2010) son siete características las que definen a un fanático: pasión, adhesión, socialización, compromiso, unicidad, intolerancia y violencia.

Del análisis de las entrevistas llevadas a cabo se desprende que el motivo más significativo por el cual una persona se convierte en hincha de un club de fútbol, en este caso del Club Atlético Peñarol, es por pasión, sentimiento que le transmitió su padre, su abuelo y el entorno cotidiano.

“Peñarol es un sentimiento”. (Entrevistado F- hombre, 43 años, primaria, no socio);

“una pasión”. (Entrevistado B - mujer, 27 años, estudiante universitaria, socia);

“una parte de mi vida”. (Entrevistado C - hombre, 39 años, bachiller, no socio);

“como una religión”. (Entrevistado I - hombre, 24 años, profesional, socio)

Se añade también que la pasión es algo que se hereda. Esto se visualiza en frases como: “mi padre me hizo hincha de Peñarol” (Entrevistado D - hombre, 23 años, estudiante universitario, no socio), “Fue la primera camiseta que me pusieron cuando era chico” (Entrevistado A - hombre, 23 años, ciclo básico, no socio) o “mi familia me hizo socio a los 5 años más o menos” (Entrevistado E - hombre, 25 años, ciclo básico, socio). “Llevé a mis dos

nenas a que lo conocieran [al estadio]”. (*Entrevistado C - hombre, 39 años, bachiller, no socio*).

Otra de las características que según Bousquet (2010) se encuentra marcada en los hinchas es la adhesión, esto alude al grado de conexión con el Club. A su vez, Aguilar *et al.* (2014) agrega otra cualidad que está fuertemente relacionada. Para el autor un hincha es aquel para el cual “el partido comienza mucho antes de la hora y sus consecuencias son sentidas hasta mucho después”. En palabras de un hincha entrevistado: “Cuando juega Peñarol ya tu día cambia [...] estas preocupado por el partido” (*Entrevistado G- hombre, 24 años, bachiller, socio*).

Con respecto a la socialización, el fanático se sustenta de otros fanáticos, el entorno (amigos y familia) es una pieza ineludible del desarrollo del hincha, acompañado del deseo de interacción y de intercambio con sus pares.

En esta línea, encontramos testimonios como: “la mayoría de mis amigos son de Peñarol [...] uno cuando se encuentra con otras personas que son hinchas comparte los triunfos, soporta las derrotas. Encuentra un motivo para unirse, ver un partido, hacer una picadita, comentar los partidos.” (*Entrevistado D - hombre, 23 años, estudiante universitario, no socio*).

Por su parte, el compromiso implica la asignación de recursos (tiempo, energía, dinero), por ejemplo pagar la cuota de sociedad, organizar encuentros o llevar los colores del Club. En esta línea: “tengo un tatuaje de Peñarol [...] hice el horario cortado en el trabajo para poder ir a ver a Peñarol” (*Entrevistado C - hombre, 39 años, bachiller, no socio*).

Por otro lado, se encuentra el hecho de compartir la pasión con otras personas y por ende, que permanezcan unidas, gracias a ese sentimiento. Así se hace usual —para los hinchas— que alentar al equipo sea parte de su vida.

El fanático se enfoca únicamente en el Club, es su objeto de culto. Esto se puede visualizar en frases como: “Peñarol es mi vida” (*Entrevistado J - hombre, 70 años, primaria, no socio*) o “es mi amor” (*Entrevistado E - hombre, 25 años, ciclo básico, socio*)

En la misma línea, en la película *Manyas* (2011) se muestra como algunos hinchas hacen una especie de templo en sus dormitorios con los colores que identifican al club, banderas y toda clase de elementos que tienen una conexión simbólica con Peñarol. La devoción es tan grande que hasta realizan promesas u ofrendas.

Asimismo, el fanático es intolerante a todo aquello que está por fuera de sus valores y creencias. Defiende a su equipo, nunca duda. En este sentido: “yo soy hincha de Peñarol, lo que puedan decir los medios a mí me resbala” (*Entrevistado E - hombre, 25 años, ciclo básico, socio*) o “la gente que hace actos vandálicos no es hincha del club” (*Entrevistado J - hombre, 70 años, primaria, no socio*).

Por último, respecto a la violencia, según Bousquet (2010:6) “el fanático generalmente se limita a la violencia verbal, como forma de demostrar su pasión”. Desde esta óptica: “es el proceso de canalizar la irracionalidad [...] putear a un juez, a un jugador. En algunos casos se va un poco de las manos y hacen estas cosas de robar y tirar garrafas” (*Entrevistado I - hombre, 24 años, profesional, socio*).

Las características de adhesión y socialización son particularmente importantes para ejemplificar la forma en la que el hincha genera imagen para los públicos externos. Al proyectarse a sí mismo como *Peñarol* la referencia que tienen actores externos son los hinchas, no solo dentro del país y en los contextos de partido sino también fuera de fronteras. Incluso en partidos de la selección nacional, en diferentes lugares del mundo, pueden observarse los emblemas que identifican a Peñarol (banderas, camisetas, entre otros). Otra de las costumbres de los hinchas es utilizar camisetas y equipos oficiales del club en la vida cotidiana, por lo cual no es extraño ver pasear un hincha de Peñarol vestido con el uniforme del cuadro. Esto aporta visibilidad a la organización.

Del mismo modo, existen hinchas de Peñarol en lugares recónditos que han “sido coptados” por emigrantes uruguayos hinchas del Club, tal es el caso de Griezmann (futbolista francés) que se hizo socio de Peñarol por la influencia de sus colegas uruguayos.

En la misma línea, el hincha considera a su club parte de sí mismo, de su propia identidad, de sus acciones cotidianas y de sus vínculos. Por lo tanto, cuando un hincha establece relaciones sociales con cualquier actor este último conocerá a través de él al Club.

#### **4.2.1.2 - El hincha como actor social**

Para Bourdieu (1997) lo social relaciona estructuras objetivas y subjetivas. A las primeras les da el nombre de campo social, entendiéndose este como un espacio de juego donde se establecen relaciones de lucha entre los participantes por un capital simbólico.

En este caso, dentro del campo social que conforma Peñarol, el juego se da entre distintos agentes: hinchas, socios, dirigencia, jugadores, barras. Entre ellos se da una puja de poder para ver quién define a Peñarol. A su vez, los agentes tienen posiciones dentro de este campo, una posición que es determinada en la estructura social. Estas posiciones, intereses y relaciones son distintas entre los grupos.

Hinchas socios y no socios compiten con menor poder pero en mayor cantidad por apropiarse de la identidad organizacional de Peñarol, contra un grupo minoritario pero más poderoso como es la dirigencia. Este campo tiene otros agentes que se posicionan diferente, como puede ser la barra brava, los jugadores, los funcionarios, cada uno con un rol dentro del juego.

Los hinchas son, como ya mencionamos, el grupo mayoritario dentro de los agentes en el campo social de Peñarol. Un público borde que para el afuera es parte de la institución pero formalmente no.

El hincha como agente tiene un modo de actuar y de pensar específico dentro del campo, por ejemplo usar cotidianamente los colores del Club, más allá de en la etapa deportiva. También es parte del habitus (Bourdieu, 1997) del hincha acompañar los partidos tanto fuera como dentro del estadio. Según Bourdieu (1997:19) el habitus es "ese principio generador y unificador que retraduce las características intrínsecas y relacionales de una posición en un estilo de vida unitario, es decir un conjunto unitario de elección de personas, de bienes y de prácticas".

El agente aprende a través de la participación en ese campo cuáles son las reglas del juego y las internaliza en su subjetividad. A partir de ello es que el sujeto aprehende las pautas y las reglas específicas que son dadas desde el afuera, desde "la posición objetiva" (pertenecer) pero siempre tendrá un componente subjetivo (ser), por ende la participación social involucra los dos planos.

El hincha, se entrega al fútbol en toda ocasión. Esa afición posee su justificación en el nexo que sólo el hincha de fútbol es capaz de construir. En el fondo, nos referiremos a vínculos y sentidos compartidos que aluden a un sentido de pertenencia y que, a su vez, conciben identidad como construcción de subjetividad.

Las identidades culturales son construcciones simbólicas que implican ideas y distribuciones referidas a las relaciones sociales y a las prácticas, donde se decide la pertenencia y la posición relativa de las personas y grupos en el mundo. De esta forma, se

adquieren valores, sentidos y fronteras respecto de “unos” y “otros”; en la alteridad que permite la conciencia del “yo” en oposición al “otro”, junto a las prácticas dentro de un mismo campo se constituyen las conciencias colectivas de “nosotros” y “ellos”. (Grimson, Merenson y Noel, 2012)

El concepto de habitus implica criterios que clasifican prácticas válidas y que producen estilos de vida. La fidelidad y el aguante generan el habitus del ser hincha. El hincha se reconoce como “formo parte de Peñarol” que a su vez lo diferencia de los otros, pertenecer al Club es sentirse parte de él, por eso el hincha utiliza la palabra “nosotros” en varias ocasiones cuando habla sobre el Club, perciben los efectos en su identidad, autoestima y orgullo. Lo que define a la institución, lo que se comenta “de mi club”.

Ser hincha de un Club determina la identidad y la conducta de los implicados, a través de reglas tácitas, es decir, son guardianes de la identidad del club, determinan prioridades y legitimidades, fijan colectivamente las prácticas y a los actores, marcando además los límites. (Bourdieu en Guerra, 2010).

A su vez, el hincha como actor social, es lo que permite que sea un público desde el punto de vista organizacional, ya que los públicos son individuos que están unidos por un interés común a la organización y a su vez se determinan por el tipo de relación que tienen con la entidad (Capriotti, 1992).

#### **4.2.1.3 - El hincha como cliente**

Los hinchas son el cliente directo, quienes compran los productos del club: merchandising, entrada a los partidos y abonan la cuota de socio.

Asimismo, el hincha es consciente de esto, y lo utiliza como herramienta, es su mecanismo de presión. El hincha exige. Como cliente es demandante, un ser racional, que puede al no estar de acuerdo con las decisiones de la dirigencia desafiarse, o si está de acuerdo afiliarse, apoyar los emprendimientos o boicotarlos. Sabe que además es masivo e influyente.

De igual manera, no deja de ser hincha al tomar decisiones como cliente. Manteniéndose siempre como plausibles de ser incorporados. El hincha nunca deja de ser, pero puede elegir —o no— pertenecer.

#### **4.2.2 - La entelequia, el adentro, el afuera y el “personaje tironeado”**

Siguiendo el concepto que plantea Capriotti (1992) se puede decir que los hinchas, como uno de los públicos de la organización, están unidos por el mismo interés y por un tipo de relación particular con el Club.

Respecto a la relación, los hinchas son, como se mencionó anteriormente, los actores con mayor peso para la institución. No obstante, es un público muy difícil de segmentar, se trata de un público borde, concepto ya explicado en palabras de Kaplún (2000:8). En este caso, el “personaje tironeado” constituye una frontera porque pertenece tanto al adentro como al afuera. Cuando un hincha se hace socio se vuelve perteneciente a la organización, gana derechos políticos y le es útil al club como empresa.

Entonces, el primer lugar desde el que está “tironeado” es desde la dirigencia del club con la intención de convertirlo en socio, lo cual legitima la autoridad, genera y potencia ganancias económicas. El hincha socio es funcional a los intereses empresariales de Peñarol desde su característica de cliente y de legitimador.

Sin embargo, dado que el vínculo del hincha con el club no está relacionado a lo empresarial sino a un capital simbólico hace que este tienda a alejarse de la dirigencia, especialmente tironeado por el hincha no socio, que reconoce al socio como un par, como un propio y al dirigente como un ajeno.

Los hinchas no manifiestan ninguna diferenciación explícita entre socios y no socios, la categoría “socio” aparece manifestada en las entrevistas solamente cuando es preguntada explícitamente. La hinchada es contemplada como un grupo uniforme, con intereses y valores comunes. A su vez, se diferencian de “otros” como los barras bravas y la dirigencia, a los cuales se refieren en tercera persona y manifiestan vínculos entre estos *ajenos*.

*Entre los dirigentes y los hinchas no tenemos los mismos intereses (Entrevistado N - mujer, 22 años, estudiante universitaria, no socia)*

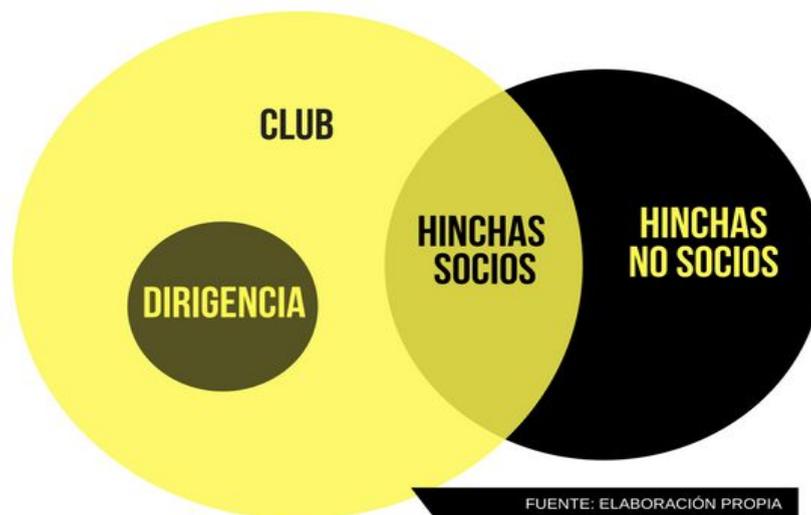
*Todos sabemos quiénes son los barra bravas, quiénes son los que meten lio y quiénes no [...] si sos un hincha te revisan todo, te miran hasta los champions a veces y no te dejan entrar una bandera de 40 cm. Los barras entran con armas, bombas, meten cualquier cosa entonces la movida está toda manejada entre los barras y la dirigencia. (Entrevistado B - mujer, 27 años, estudiante universitaria, socia)*

Estos testimonios manifiestan claramente la diferenciación que los hinchas hacen sobre los grupos ajenos. Es así como el hincha constituye un borde, difuso y amplio, entre el adentro y el afuera de la organización. En términos formales se distinguen en socios y no socios, pero en la praxis concreta no se diferencian entre ellos, se sienten un grupo uniforme, y en el cual la dirigencia no tiene lugar. Asimismo, es recurrente entre los hinchas la perspectiva de que las barras bravas y la dirigencia tienen un vínculo común, que además lo encuentran perjudicial para Peñarol.

*El club tiene una cuota aparte porque es el que incita y les da entradas a los inadaptados y después la opinión del presidente [Damiani] la verdad que no pesa mucho cuando se conocen las cosas como son. Pienso que debería dar un paso de costado por el bien de Peñarol - (Entrevistado J - hombre, 70 años, primaria, no socio)*

En esta cita, no solo se observa la misma apreciación de vínculo espurio entre la dirigencia del club y la barra (a los que menciona como los inadaptados) sino que el hincha habla de forma diferenciada del club como organización dirigida y de Peñarol como entelequia.

**El punto de vista del hincha se puede esquematizar de la siguiente manera:**



En cuanto al interés, el hincha está vinculado al Club por un sentimiento de pertenencia, una emoción que han heredado. Se identifica pasionalmente con él, pero no como organización, sino con lo que representa de forma abstracta, es decir, Peñarol como una entidad etérea e imaginaria.

Manifiesta un fanatismo hacia una entelequia socialmente construida, no hacia la organización propiamente dicha. Es fiel a su construcción de Peñarol, no a la dirigencia, no a los jugadores, no a los directores técnicos. El hincha no puede pensar qué es Peñarol sin pasar por la emoción.

No desean únicamente un buen resultado deportivo, que evidentemente lo desean, sino además incorporarse a un grupo y adherirse a una identidad. No se trata meramente de participar en los partidos, sino de sentir la camiseta y los colores del equipo.

Para ellos, Peñarol no es un club, es: pasión, familia, amigos, tradición, religión. En este caso en el que la relación del hincha está en el ámbito de las emociones su visión tiene mucho más que ver con el sentido que le da a las cosas que con una organización. En esta línea, Peñarol tiene mucho más que ver con lo que el hincha cree que es, que con aquello que la dirigencia considere.

#### **4.2.3 - La semiosfera del hincha: el sentido del ser**

Como se mencionaba anteriormente, el hincha entiende las cosas de una manera determinada. Ese entender y nombrar las cosas de *tal* manera es parte de su semiosfera (Lotman, 1996). Cuando las sensaciones son pasadas a ideas es que adquieren sentido y desde el momento que es catalogado como tal es parte de su semiosfera.

Para Lotman (1996) la semiosfera es un espacio de carácter abstracto, sin forma concreta, donde hay estructuras de sentido relacionándose entre sí, se desarrollan diversos procesos comunicativos y de producción de nueva información que sólo resultan posibles dentro de la semiosfera.

El autor describe dos características de la semiosfera, el carácter delimitado y la irregularidad interna. El primero, hace referencia a que hay un adentro y un afuera, un interior y un exterior. Es decir, es un espacio limitado. No obstante, no hay que pensarla como un espacio hermético sino con una visión organicista, donde todo se encuentra conectado por medios de fronteras lábiles que permiten conectar dentro de una misma semiosfera y con diferentes semiosferas entre sí, de manera que se pueden establecer diálogos, pasajes y traducción de diferentes informaciones.

Por otro lado, Lotman (1996) afirma que la frontera se define de manera subjetiva y "desde adentro", dependiendo de la posición del observador. Es decir, los grupos se distinguen por medio de la descripción e implantación de una frontera cimentada por pautas maleables que concibe tanto al grupo de pertenencia como al grupo "enfrentado". Esto justifica la segmentación diferenciada en la visión de hinchas y dirigentes.

Con respecto a la segunda particularidad, la irregularidad interna, implica que la semiosfera está compuesta de heterogeneidades. En el centro se encuentran las estructuras hegemónicas de sentido, es decir los códigos o sentidos más estables y determinantes. Mientras que en la periferia se agrupan elementos de sentido no determinantes, hay menos poder de las significaciones.

Este marco nos es útil ya que trabaja desde lo abstracto del sentido dentro de una praxis concreta, pero no refiriéndose a las prácticas como sucede con el campo sociológico sino a los sentidos que la posibilitan, como es el caso del hincha de fútbol.

En este caso, se puede decir que el propio hincha es el que define los rasgos distintivos de sí mismo, él delimita qué es y qué lo diferencia de un "no hincha". Es decir, los hinchas reconocen como tales lo que ellos consideren, es el grupo el que se define a sí mismo, más allá de los vínculos con otros.

En el centro de su semiosfera se encuentran los componentes más representativos de la cultura del hincha, aquí entran en juego las estructuras hegemónicas de sentido. Para el hincha, los sentidos definitorios son: la pasión, la familia, la vida.

*Ser hincha y sentir ser de Peñarol es una pasión (Entrevistado H - mujer, 23 años, estudiante universitaria, no socia),*

*Es una familia re futbolera y siempre las primeras palabras fueron Peñarol, es mucho más que fútbol para nosotros (Entrevistado B - mujer, 27 años, estudiante universitaria, socia)*

Si bien se eligieron estas dos citas a modo de ejemplo, tales expresiones se repiten de diferentes formas en todos los testimonios, dándole así el carácter de sentido hegemónico que fundamenta y justifica gran cantidad de prácticas que el hincha realiza. Para poder comprender la motivación de tales acciones, se vuelve necesario entender el campo simbólico que los moviliza, es decir, para averiguar la base de la práctica hay que ir en busca del sentido, que determina dichos comportamientos. Por otro lado, si bien los

entrevistados no las expresan de forma explícita se pueden observar como categorías centrales el concepto de identidad y pertenencia.

A su vez, la semiosfera del hincha no está dissociada de otros fenómenos culturales, que al ser culturalmente hegemónicos también entran en juego en su semiosfera. Es el caso de la pasión y el amor que son culturalmente entendidos como antagónicos al dinero e interés. Esto hace que la función del hincha como cliente del club sea una cuestión periférica y no central.

Además, los hinchas aman a Peñarol, por lo tanto excluye a todo aquel que perjudique al Club, como es la barra brava y/o aquellos que generan actos violentos y que no concuerdan con su sentido de “ser hincha”.

*El verdadero hincha no hace eso. (Entrevistado E - hombre, 25 años, ciclo básico, socio);*

*Me considero hincha de corazón [...] intento no tener ningún tipo de conflicto. (Entrevistado F- hombre, 43 años, primaria, no socio)*

Por otro lado, la impresión del hincha de que hay negocios ilícitos y cuestionables entre la barra y la dirigencia, hace que el hincha rechace no solo a los actores por separado sino el vínculo entre ellos.

*La movida está toda manejada entre las barras y la dirigencia. (Entrevistado B - mujer, 27 años, estudiante universitaria, socia);*

*El club es el que incita y le da entradas a los inadaptados. (Entrevistado J - hombre, 70 años, primaria, no socio);*

*Se les está yendo de las manos, porque la barra puede más que el club. No pueden decir nada porque si sale a la luz todos los arreglos de plata que hay con las barras, es un quilombo bárbaro. Es como una mafia, está todo tapado, todo por atrás. No pueden pedir ayuda tampoco porque están en la misma bolsa, si van a pedir ayuda tienen que cortar con todo y se arma una candombe, tienen que estar muy dispuestos a hacerlo (Entrevistado A - hombre, 23 años, ciclo básico, no socio.)*

También hay una periferia, donde se agrupan elementos que tienen sentido para el hincha si bien no son determinantes. Por ejemplo que los hinchas usen los colores de Peñarol, se prohíban usar los colores del rival y las cábalas que utilizan. Estos espacios periféricos

tienen un mayor dinamismo, cambian y se resignifican con mayor velocidad. Para mantenernos dentro de nuestro marco de análisis evitaremos ahondar en ellos.

A través del estudio del hincha en diferentes dimensiones logramos observar su complejidad y la utilidad que posee este tipo de públicos para el análisis organizacional. El hincha es productor de realidad. Establece vínculos intelectuales, afectivos y simbólicos. Es a la vez fanático, seguidor, creyente; actor social racional y cliente.

### **4.3 – La dirigencia del club: “todos somos hinchas”**

Este apartado se centra en el Club como institución, en su aspecto organizacional, la relación con el hincha concebido como el lugar de legitimación y la afectación de su imagen.

#### **4.3.1 - La adaptación al fútbol moderno**

El Club Atlético Peñarol al ser una organización centenaria ha modificado a lo largo del tiempo sus formas, tareas, objetivos e intereses. Inicia de una asociación de funcionarios de ferrocarril adeptos a la práctica del fútbol y actualmente es una entidad deportiva que maneja presupuestos y transacciones millonarias en el ámbito de un deporte que mueve inmensos patrimonios, asociados a grandes empresas multinacionales. Por ende, la organización debió irse adaptando a los tiempos y a los mercados. Desde finales del siglo XX y en lo que va del siglo XXI las organizaciones deportivas *explotaron* como empresas llegando a manejar gigantescos contratos publicitarios y transferencias de millones por jugadores.

El fútbol nació hace más de mil años, y no está bien claro su origen. Pero tal y como lo conocemos hoy tiene su cuna en las Islas Británicas. Se enmarca dentro de una medida de “control social”, según Foucault (en Barbero, 1993:11), “el nacimiento del deporte responde a la conciencia que adquirió la burguesía de la necesidad de controlar las poblaciones para asegurar su productividad”. Es así, que las clases dominantes, regulan los pasatiempos populares, sugieren la necesidad de espacios y aire libre, entre otras. Muchos clubes se fundaron apoyados por instituciones religiosas. También las fábricas se transformaron en un foco de creación de equipos deportivos.

Lo singular es que los juegos populares fueron cambiados hasta ser deportes, en donde los hijos varones de la alta burguesía se apropiaron de prácticas recreativas tradicionales propias del vulgo; convirtiendo, de esta manera, su significado y función.

Desde el Estado se fomentaron y condujeron las nuevas prácticas deportivas. Se conformaron clubes, asociaciones, federaciones, comités, etcétera. Se formó una amplia normativa legal y se organizaron competiciones a todos los niveles.

Al trascender las fronteras de los estratos sociales, el fútbol se transformó en un deporte *de todos*. Organizado desde la estructura de poder, para el disfrute y la inclusión de todo ciudadano. De esta manera, el fútbol se volvió un elemento fundamental de la cultura popular inglesa, la creación de una nueva industria de la cultura y la configuración del fútbol como "el deporte del pueblo". Siguiendo esta línea, en 1863, se trató de hallar una base común y fijar reglas aceptables para todos. Así nació la Football Association (Asociación de Fútbol).

Fuera de Inglaterra, el fútbol fue expandiéndose, principalmente a causa de la influencia británica. Particularmente en Uruguay, fue introducido en 1880 gracias a inmigrantes ingleses que habían llegado a realizar obras para el ferrocarril.

Estos tenían internalizadas entre sus prácticas cotidianas el espacio dedicado al fútbol, al practicarlo rodeado de criollos y siendo las culturas populares similares en valores, rápidamente estos últimos se plegaron a la práctica del juego y a la afición por verlo.

El fútbol fue un mecanismo de acercamiento cultural y la rivalidad propia del juego una forma de competición, así se genera tanto la camaradería como la diferenciación dentro de una práctica sencilla que trasciende el lenguaje. Rápidamente los uruguayos se apropiaron del juego y esto sucedió en tantos otros lugares donde las empresas inglesas se radicaron con sus operarios, llevando con ellos el fútbol.

En 1891 se fundaron el Central Uruguay Railway Cricket Club (CURCC) y el Albion Football Club, los primeros clubs de fútbol en Uruguay. El primero relacionado a una empresa de trenes británica y el segundo por alumnos del English High School. En 1899 por una iniciativa de jóvenes estudiantes se funda el Club Nacional de Football considerado el primer club criollo. Estos tres tomados como ejemplos del proceso.

En 1900, se fundó lo que hoy en día es la AUF con el nombre "The Uruguay Association Football League", el modelo que se reprodujo fue el de la Football Association y permitió controlar los campeonatos locales.

La propagación de las organizaciones y competencias junto a la buena aceptación del fútbol en las clases populares, trajo consigo una nueva forma de ver el fútbol que dieron lugar a la aparición del espectador deportivo moderno.

En mayo de 1904 nació la FIFA (Fédération Internationale de Football Association) órgano multinacional encargado de regular la práctica de un deporte ya profusamente extendido. Así es como el fútbol nacido como mecanismo de control social que se convirtió en hábito del vulgo y juego comienza a profesionalizarse como deporte, cargado de connotaciones y valores sociales.

En 1908 se realizó el primer torneo oficial internacional dentro de los Juegos Olímpicos de Londres y a partir de 1930 se disputa la Copa Mundial de Fútbol separada de la práctica en los Juegos Olímpicos. Este evento marca el avance en la profesionalización y la internacionalidad de la práctica ya devenida en deporte.

A medida que el deporte se va profesionalizando se va alejando del juego amateur, van apareciendo organizaciones cada vez más reguladas, se van separando los atletas de los aficionados y de la creciente hinchada.

Así en 1973 las camisetas de los equipos de fútbol empiezan a tener publicidad, cuando un equipo alemán imprime el logotipo de la empresa de bebidas Jägermeister en su camiseta, aunque los apoyos de diferentes empresas a los clubes ya existían con anterioridad este evento muestra el avance del mercado publicitario en la práctica del fútbol.<sup>6</sup>

En 2015 diversas empresas invirtieron 700 millones de euros en las seis ligas más grandes de Europa. Esta cifra evidencia la importancia del mercado en el deporte y la necesidad de las dirigencias de los clubes de administrar estos negocios.<sup>7</sup>

A esto podríamos sumarle que los primeros jugadores internacionales eran amateurs y prácticamente no tenían beneficios por la práctica del fútbol mientras que el año pasado el París Saint-Germain Football Club pagó 222 millones de euros por el fichaje del jugador brasileño Neymar Jr.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Extraído de Intrafutbol. <http://intrafutbol.com/2016/12/02/jagermeister-primer-sponsor-futbol/>

<sup>7</sup> Extraído de El Economista. <http://www.eleconomista.es/empresasfinanzas/noticias/6505283/02/15/El-boom-de-la-publicidad-en-las-camisetas-de-futbol-un-negocio-de-700-millones-de-euros.html>

<sup>8</sup> Extraído de Marca. <http://www.marca.com/futbol/barcelona/2017/08/03/5981b9d7468aebd368b46a3.html>

A partir de los aportes recogidos consideramos que una organización es un sistema que intercambia persistentemente con el ambiente y por lo tanto evoluciona en ese contexto. Además Chiavenato (Citado en: Díaz, 2009: 74) afirma que las organizaciones son un sistema colectivo conformado por componentes que se relacionan de forma activa y que se estructuran para lograr un propósito establecido.

En el caso del CAP el fin ha sido siempre el mismo: organizar torneos deportivos, pero el tipo de estructura que requiere ha variado considerablemente generando nuevos actores, nuevos públicos pero también nuevas diferencias y por ende más alejamientos. El capital simbólico manejado por los diversos actores partió de una base casi uniforme y hoy en día existe una diferenciación que se logró a medida que los actores se fueron delimitando y concibiendo con dichas diferencias a su grupo de pertenencia y al grupo “enfrentado”. La pasión y la pertenencia siguieron siendo esenciales para hinchas y aficionados pero no bastan para ejercer la administración del club. Estos intereses dispares ineludiblemente los ha separado.

#### **4.3.2 -¿Qué es la dirigencia?**

Si hablamos de la dirigencia de una organización pensamos en algún tipo de administración y autoridad representada a través de directivos encargados de encauzar la totalidad de las acciones hacia la consecución de fines comunes.

En el caso del Club Atlético Peñarol, la administración y dirección es competencia del Consejo Directivo que coordina con la Asamblea Representativa, Asamblea de Asociados, referéndum de socios, comisión fiscal y comisión electoral según lo establecido en el artículo 6°.

Aunque el consejo Directivo es el señalado en el artículo 7° como responsable de la conducción, está sujeto al juicio de la Asamblea representativa que es quien controla su gestión.

Los socios, por su parte son tenidos en cuenta con voz y voto a través de la Asamblea representativa y Asamblea de socios, evalúan la actuación del Consejo Directivo y pueden presentar proyectos que de contar con los votos necesarios, son aprobados.

Estos órganos dirigenciales se han mantenido sin mayores cambios formales desde los inicios del club. Desde que el fútbol era una práctica deportiva organizada por operarios del ferrocarril y aficionados regionalizados, a la actualidad donde se trata de un deporte masivo con estructuras nacionales e internacionales que lo regulan.

### **4.3.3 - El Club Atlético**

El club posee una función que es la de producir eventos deportivos. Por lo tanto, se puede enmarcar dentro de lo que Gómez *et al.* (2008) denomina organización deportiva y dentro de esta clasificación constituye una organización productora de eventos deportivos, puesto que se trata de una organización social partícipe en el deporte, cuya finalidad es la competición. Esto se ve reflejado en el artículo 2, inciso b del Estatuto del Club el cual establece como un fin de la institución “organizar torneos o certámenes”.

Peñarol es un miembro activo de la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) que es la encargada de producir y regular los torneos locales y como integrante de la misma, forma parte de la Confederación Sudamericana de Fútbol (CONMEBOL) institución encargada de producir eventos, los más importantes: la Copa América de selecciones y las copas de clubes, Libertadores y Sudamericana.

Esta es la dimensión que más ha mutado para la organización, si bien el fin sigue siendo el mismo, la complejidad de la organización de los eventos deportivos, las necesidades y las negociaciones económicas han cambiado considerablemente con la profesionalización y masificación del fútbol, como ya se explicó anteriormente.

Cuando era una cuestión más amateur el objetivo iba por organizar certámenes y proveer de las necesidades básicas, indumentaria y logística, a sus equipos. El nivel de burocracia y de intercambios económicos que se manejaban eran mínimos, de hecho no existía, entre otros elementos, el merchandising.

En la condición actual Gómez *et al* (2008) señala que las organizaciones deportivas suponen generar ingresos a partir de venta de derechos, licencias, productos y la cuota de los afiliados. Esto se estipula en el estatuto del Club Atlético Peñarol, donde se establece que su patrimonio estará conformado por los bienes, el aporte de las cuotas que abonen los afiliados, las ganancias obtenidas a través de los partidos, por la transferencia de jugadores, por las entradas provenientes de alquileres, concesiones, avisos, ventas, etcétera. (El artículo 5º)

En esta línea, los méritos deportivos dejan de ser el objetivo principal para la supervivencia de la organización. Si bien los premios económicos de los campeonatos generan ingresos considerables, los pases, la venta de merchandising y la publicidad pueden superar (y generalmente lo hacen) el monto necesario.

Por esta razón, el CAP como organización excede lo meramente deportivo y se orienta hacia actividades comerciales, plantea una profesionalización de las áreas, particularmente mediante la creación de un área de comunicación y marketing.

Como podemos observar, la dimensión administrativa de la organización no ha recibido mayores modificaciones. Sin embargo, la dimensión deportiva y por lo tanto aquello que se administra sí.

#### ***4.3.4 - La nueva gestión del club***

En apartados anteriores se realizó una crónica de los incidentes de violencia, de la última década, en los que estuvo involucrado el club para contextualizar la investigación. En la misma línea se utilizará dicho marco temporal para analizar a la dirigencia. A su vez esto coincide con la gestión presidencial de Juan Pedro Damiani, quien estuvo en el cargo desde el 2008 hasta el 2017.

Con la llegada a la presidencia de Juan Pedro se planteó un viraje en la gestión con intención de crear una organización más abierta, dispuesta al diálogo con el adversario y menos involucrada en los hechos de violencia, así como también una profesionalización de las distintas áreas de la organización para mejorar su competitividad.

Esto se da en un contexto donde Peñarol no tuvo regulares desempeños deportivos. En la década previa solo ganó tres campeonatos nacionales y estuvo ausente recurrentemente en la Copa Libertadores.

Una importante dificultad que debía sortear la gestión de Juan Pedro es que los problemas heredados provienen de la gestión de su padre, José Pedro Damiani, por lo tanto esta nueva dirigencia no podía separarse simbólicamente ni invalidar la gestión predecesora.

Dado que el club desarrolla una actividad comercial para sustentarse necesita estrategias que le aseguren la permanencia y el incremento de los socios, venta de entradas,

merchandising y captación de sponsors. En este sentido se creó un departamento de marketing y comunicación que atiende esta problemática y se complementa con el área deportiva.

*El consejo directivo del club en 2008 resolvió un cambio en lo que es la gestión deportiva del club y ahí fue que contrató para agosto de 2009 al gerente general y al gerente comercial. A partir de ahí hubo un cambio en el organigrama interno del club. El club no tenía área de comunicación, área comercial ni de marketing y se manejaba de una forma diferente, más amateur con los directivos que estaban en esa época. La idea fue que se profesionalizaran las áreas [...] luego [de esa fecha] hubo cambios internos en lo que es el club. (Entrevistado M - funcionario del Club)*

“La nueva gestión”, slogan de la última campaña presidencial en el año 2014, condensa ese espíritu renovador. Para la subsistencia y el mantenimiento de la organización se hacía indispensable buscar alternativas que trascendieran los resultados del campo de juego. Uno de los entrevistados integrante del área de prensa, declaró que “Peñarol apunta al marketing” (*Entrevistado K- miembro de un medio*), que “Peñarol apunte al marketing” y se comporte como una empresa comercial responde a los tiempos actuales del fútbol; donde ya no es solo un deporte que apasiona multitudes sino un negocio multimillonario donde cualquier organización que integre el *mundo fútbol* requiere de grandes cantidades de dinero para subsistir.

Por lo tanto, los principales intereses en esta gestión consisten en abrir la institución, desvincularse de los hechos violentos y profesionalizar las áreas. De estos lineamientos, el que más depende de la dirigencia es el que logró más avances (profesionalizar las áreas). La vinculación de los hechos de violencia no ha disminuido, como se verá más adelante, y la participación de los hinchas como horizontalización tampoco ha tenido evolución.

#### **4.3.5 - Identidad del club**

La dirigencia es el principal gestor de la identidad de la organización, entendida como el conjunto de características invariantes que la distinguen y constituyen su personalidad, “su ser histórico, filosófico, ético y de comportamiento” (Capriotti, 1992: 108). También incide en la formación de la imagen corporativa a partir de esos rasgos que orientan sus acciones y que son percibidos por los públicos como las formas de hacer de la organización (Villafañe, 2005).

Para que la imagen del club sea positiva las acciones de la dirigencia tendrían que fundamentarse en los mismos valores que el hincha posee, ya que ellos como público principal deben legitimar a la organización.

A su vez, por las características antes mencionadas, la concepción que los hinchas tienen sobre Peñarol no es modificable. Es decir, dado su sentido de pertenencia, los hinchas no van a transformar su valoración sobre Peñarol. En esta línea, las actitudes de los dirigentes están sometidas al respaldo de los hinchas.

En primera instancia, los directivos no exponen una noción diferente sobre el club pero para los hinchas sus acciones no respaldan los verdaderos valores del club. Por esta razón, el conjunto de creencias y valores compartidos al interior del colectivo —que conforman su identidad— debe encontrar su correlato en la organización.

Los dirigentes son reconocidos por el hincha como un “otro” debido a la posición que ocupan en el espacio social, pero si no ven representados sus intereses —o los mismos son contrarios—serán percibidos además, como una amenaza. Entonces comenzarán a hacerse visibles los mecanismos de deslegitimación como son la desafiliación del padrón social (si ya forman parte de la organización), la no afiliación de nuevos socios o la no renovación del voto en favor de sustituir las autoridades existentes. A su vez, dada la convicción de las respuestas en los hinchas entrevistados es posible afirmar que la deslegitimación no es un fenómeno nuevo ni aislado.

Según manifiesta Alonso, gerente general del Club en la página web oficial, "el trabajo en equipo y un liderazgo participativo e integrador son la clave para desarrollar el sistema de gestión de calidad." (Política de Calidad - Club Atlético Peñarol, s.f). Pero al margen de la estructura organizacional formal que se muestra tendiente a la participación entre los distintos integrantes hay otros factores en juego que complejizan el tema de la representación. En primer lugar, que todas las voces sean escuchadas no significa que los intereses sean tenidos en cuenta de forma proporcional ya que en el esquema de gestión planteado las decisiones se toman en base a las mayorías. En segundo lugar, el espacio social ocupado por los hinchas y la dirigencia supone una relación asimétrica en cuanto al acceso a la información. Por un lado no manejan las mismas competencias técnicas y por otro, la dirigencia concentra información que no siempre es dada a conocer en su totalidad a los hinchas. Aquí la prensa cumple un rol decisivo mediante la divulgación de información y tiende a equilibrar la asimetría constituyéndose en un público que ejerce presión sobre las acciones de la directiva. Particularmente tuvimos dificultades en el acceso a información básica del Club, demostrando hermetismo más que apertura.

En tercer lugar la herramienta de la asamblea de socios y el peso político que tiene dentro de la organización no es significativa para los hinchas. Según lo recogido en las entrevistas, se asocian teniendo como principal motivo el beneficio para acceder a los partidos sin tener en cuenta otras formas de incidir en la institución, considerando que la presión política que pueden ejercer es desde fuera. Esta presión política se hace explícita desde la dimensión cliente del hincha. Su posición para esto es racional y no pasional, como ya explicamos.

#### **4.3.6 - Vínculo con el hincha**

La dirigencia se reconoce a sí misma como integrante del colectivo hincha y lo expresa explícitamente “no hay ningún funcionario que trabaje en el club que no sea hincha” (*Entrevistado M - funcionario del Club*). A su vez, en los estatutos del club se especifica que solo los socios pueden formar parte de las autoridades. Por lo tanto, desde el punto de vista de la dirigencia, todos son hinchas, dentro se encuentran los socios y dentro ellos la dirigencia del club.

**Esquematizamos el punto de vista de la dirigencia de la siguiente manera:**



Sin embargo, como ya se explicó en apartados anteriores, los hinchas no consideran que la dirigencia sea parte del grupo, pero al no identificarse en los testimonios recogidos, tanto directamente como de forma secundaria (a través de los medios de prensa), nada que implique una contradicción entre el plano simbólico del hincha y el plano simbólico del dirigente, no podemos decir que la afirmación procedente de las autoridades carezca de

validez. Lo que sí podemos afirmar, es que Peñarol también constituye una empresa además de un club de fútbol, por lo tanto la dimensión económica es una preocupación fundamental para la dirigencia.

Es decir, la dirigencia circula entre la dimensión administrativa del club como organización y el conjunto de significaciones en el plano simbólico que comparte con los demás integrantes del colectivo hinchas.

*En realidad, no hay ningún funcionario que trabaje en el club que no sea hincha porque tiene una relación tan fuerte que en realidad sería imposible que alguien que no lo sintiera pudiera trabajar con nosotros [...] Todos los que estamos acá, que queremos que Peñarol gane todos los fines de semana, queremos desde nuestro aporte personal darle lo mejor al club. (Entrevistado M - funcionario del Club)*

No obstante, en el campo social de praxis concreta que conforma Peñarol los dirigentes no ocupan la misma posición social que el resto de los hinchas, por lo tanto se genera una escisión entre ellos. Así, desde la organización el hincha socio es considerado cliente y dueño, “consideramos al socio un cliente, además de ser dueño y formar parte de nuestra institución” (Club Atlético Peñarol, s.f.) y el no socio como potencial miembro, introduciéndolo en una visión mercantilista, inherente al aspecto empresarial que encarna la dirigencia.

*Los dirigentes van más por el lado comercial, por vender, nosotros vamos por la pasión, por querer ganar, por estar unidos. No me gusta ser parte de lo comercial (Entrevistado N - mujer, 22 años, estudiante universitaria, no socia)*

Es claro que la visión de los hinchas no condice con la de la dirigencia, se consideran a sí mismos un grupo cerrado y a la dirigencia como un otro, no manifiestan interés en acercarse sino más bien rechazo y deslegitimación.

Pero ese límite entre ambos colectivos puede no solo leerse en su aspecto rígido sino también en el que hace a su permeabilidad. En este punto, los mecanismos de participación establecidos desde la institución hacia los hinchas se presentan como oportunidades para la filtración de elementos de un espacio hacia el otro. Hay canales específicos como la Asamblea Representativa o la Asamblea de Socios, que desde su carácter orgánico implica una pertenencia a la organización en sí misma. Un espacio de intercambio concreto y directo que permite a la dirigencia explicitar un espacio de acción política para los hinchas. Sin embargo ningún entrevistado emite opinión o siquiera conocimiento de las asambleas, sus funciones, integrantes o poder.

La pertenencia del hincha a Peñarol no está relacionada con la dirigencia organizacional del club. Para los hinchas son dos grupos distintos mientras que para la dirigencia todos son hinchas. Es aquí donde juega el componente simbólico compartido, como todo negocio que busca mantener y ganar clientes debería entregarles lo que esperan y generar estrategias para ello.

Si para los hinchas Peñarol significa pasión, familia, amigos, tradición, religión, y “ganar a lo Peñarol”, las acciones de la dirigencia deberían orientarse en favor de esos valores compartidos y el resultado verse plasmado en el fortalecimiento institucional, generando sentido de pertenencia, clave para la fidelidad y respaldo de los hinchas hacia la gestión de la organización.

El desafío de la dirigencia consiste de esta manera en alinear aquello que se espera de ella con el desempeño organizacional realizado, en diálogo permanente con los requerimientos de un fútbol profesionalizado y las exigencias de los grupos sociales que la rodean.

#### **4.4 – El incidente de la garrafa**

Esta tesis tiene como centro de análisis el incidente conocido popularmente como “el clásico de la garrafa” entendido como un episodio de crisis desde el punto de vista organizacional. Para llevar a cabo esta investigación retomamos, en primera instancia, las características del evento y el concepto de crisis.

El 27 de noviembre se postergó el clásico Nacional - Peñarol, cuando varios hinchas de Peñarol robaron los puestos de comida ubicados en la Tribuna Ámsterdam y un hincha aurinegro, arrojó una garrafa de 13 kilos desde la Tribuna hacia la parte exterior. La garrafa cayó sobre un funcionario de la Guardia Republicana y su perro. Además de la suspensión del partido se sancionó a Peñarol, dándole el partido como ganado a Nacional, un partido a puertas cerradas (ante River Plate) y una multa de 800 UR.

A este evento judicialmente se lo tipificó como una asonada, tipo de delito bastante particular, a los que se sumaron delitos de hurto, receptación y un delito de homicidio especial y muy especialmente agravado en grado de tentativa; resultando numerosos procesados.

Villafañe (1998:294) define una crisis como un suceso incierto, no deseado, pero usual en una organización, y agrega que los efectos de una crisis “oscilan dentro de un amplio margen”. De modo similar, Enrique (2007: 99) afirma que la palabra crisis deriva del griego κρίσις *krísis* cuyo significado es evaluar, juzgar o decidir, por lo que una crisis no siempre es algo negativo.

Por otro lado, Villafañe (1998:298) realiza una tipología de crisis según el punto de vista comunicativo, en función de la causa inicial de la crisis, y desde los efectos del conflicto según el desarrollo de ella en el tiempo. Desde el punto de vista comunicativo establece que la empresa se convierte en un objeto mediático, la organización parece enfrentada a la sociedad y los dirigentes de la organización son puestos en entredicho. En función de la causa inicial de la crisis, según las características que otorga el autor (1998:298) encontramos varias de las particularidades de una *catástrofe*: un gran impacto en la sociedad, difusión informativa inmediata y la participación de los poderes públicos para la solución.

Desde los efectos y según el desarrollo de ella en el tiempo señala tres fases: la primera, la fase aguda, caracterizada por la presión de los medios y con ello la espectacularización del conflicto. La segunda, la fase crónica, en la cual la organización hace frente a las consecuencias del conflicto, sean financieras, administrativas, jurídicas, entre otras. En último lugar, la fase de recuperación, donde la institución restablece el equilibrio.

Para ordenar el análisis seguiremos especialmente esta última tipología. En la primera fase, abordamos la espectacularización del fenómeno apoyándonos en el concepto de populismo mediático elaborado por Carrión (2008). En la segunda, se plantean las consecuencias del conflicto. También se articulará la fase aguda y la crónica con la perspectiva comunicativa y el concepto de *catástrofe* dados por Villafañe (1998:298). En la tercera fase nos encontramos con la reestructuración del equilibrio.

A las fases le damos el nombre de: *catástrofe con el poder*, vergüenza hacia adentro y de la crisis a la autoafirmación de las convicciones, respectivamente.

#### **4.4.1 - *Catástrofe con el poder***

Como se mencionó anteriormente, en este apartado se abordará la fase de espectacularización del conflicto, donde además se empiezan a visualizar algunas características que Villafañe (1998:298) le otorga a las crisis, desde el punto de vista

comunicativo y desde la causa inicial del conflicto, difusión informativa inmediata, un gran impacto en la sociedad, la empresa se convierte en un objeto mediático y parece enfrentada a la sociedad; los dirigentes de la organización son puestos en entredicho y los poderes públicos participan en una posible solución.

#### **4.4.1.1 - Espectacularidad y extrañeza**

A pesar de que el “caso de la garrafa” lejos de ser un hecho aislado, integra una continuidad de sucesos violentos en el fútbol uruguayo, sus características le valieron gran repercusión mediática, elemento remarcado por Villafañe (1998).

Cabe destacar que la sola aparición de un elemento poco habitual como una garrafa de 13 kg protagonizando un hecho violento dentro de un estadio genera de por sí el efecto de extrañeza necesario para la noción de espectáculo, por lo tanto transformar a esa garrafa en la protagonista de los eventos dota al hecho de espectacularidad fácilmente.

Tengamos en cuenta que el fenómeno de espectacularización implica dotar de espectacularidad a un evento. Los espectáculos por sí mismos ya cuentan con esta característica pero el fenómeno de espectacularización implica una intencionalidad de generarla o destacarla.

Un espectáculo, según la Real Academia Española (2017) es “cosa que se ofrece a la vista o a la contemplación intelectual y es capaz de atraer la atención y mover el ánimo infundiéndole deleite, asombro, dolor u otros afectos más o menos vivos o nobles [...] Acción que causa escándalo o gran extrañeza.”

Los medios masivos recurren al proceso de espectacularización, no solo para destacar los eventos sino además para atraer la atención. Claramente este hecho inédito contribuye a acentuar la trascendencia mediática que el acontecimiento tiene por ser un hecho extraño.

*Salió por todos los medios y bueno, fue realmente una anécdota sorprendente.  
(Entrevistado D - hombre, 23 años, estudiante universitario, no socio)*

*Los medios uruguayos me parece que son muy sensacionalistas. (Entrevistado B -  
mujer, 27 años, estudiante universitaria, socia)*

En efecto, el suceso fue tapa y ocupó las páginas centrales de los principales diarios montevideanos, con títulos tales como “Al borde del abismo” (28 de noviembre 2016),

“Desastre” (28 de noviembre 2016), “Una garrafa que casi termina en tragedia” (28 de noviembre 2016) acompañados de imágenes con el mismo tenor de espectacularización que como prueba documental autentican y verifican el relato construido en torno al hecho.

La fotografía del instante en el cual la garrafa cae desde gran altura se viralizó rápidamente a través de los distintos medios de comunicación hasta el punto de ser la imagen que identifica al acontecimiento. Y le otorgó al evento el nombre popular “clásico de la garrafa” que fue la protagonista más allá de los demás incidentes.

Por otro lado, la presencia de la violencia en los medios se viene incrementando a lo largo del tiempo, siguiendo a Carrión (2008), los medios, sujetos a lógicas de mercados operan de acuerdo a la demanda, satisfecha mediante lo que él llama “populismo mediático”, que pone a la violencia en el centro de la vida cotidiana, y estructura el contenido de las noticias en cuatro componentes: el componente del hecho violento, de mimesis, de inoculación del victimario y de confinamiento.

#### **4.4.1.2 - Violencia, realidad mimética y psicodinámicas del relato**

Observaremos que la utilización del componente violento no es casual, ayuda a producir escándalo y a llamar la atención —características del espectáculo—generando gran impacto social y por esto demanda pública, como se explicaba en el párrafo anterior.

Así el componente violento es un elemento esencial de la mimesis propia del populismo mediático. La mimesis, en términos generales, implica:

la representación [...] la mimesis reencarna [...] escapa casi absolutamente a la comparación con el referente, se convierte en uno equivalente al original, sin embargo la producción mimética obliga el uso de rasgos representativos [...] en general se designa a la mimesis dentro de un parecido más absoluto [que la analogía] y en consecuencia bajo un efecto de credibilidad. (Pontificia Universidad Católica de Chile, s.f)

Por otro lado, Yeste (2008:1) conceptualiza a los medios de comunicación como órganos de historización y de transmisión de la memoria colectiva o del recuerdo compartido. Esta característica que señala Yeste permite traer a la reflexión al lingüista y filósofo Walter Ong quien explica las psicodinámicas que operan en los relatos orales para poder conservarlos, reproducirlos y transmitirlos.

Algunas de las psicodinámicas que señala Ong (1982:38-80) las vemos operar fácilmente en esta espectacularización: resaltación de los matices agonísticos (sobresale la violencia y la lucha), la cercanía al mundo humano vital (ingrediente fundamental de la mimesis) e intento de generar empatía y participación. La primera, refiere a que los acertijos y proverbios empleados en las culturas orales para retener conocimiento también se utilizan para involucrar a otros en un contexto de lucha, verbal e intelectual, generando participación a través de la agonía. Por otra parte, la segunda psicodinámica hace alusión a que las culturas orales utilizan conceptos y expresiones cercanas a la experiencia vivida, acercando la narración a acciones conocidas e inmediatas. Finalmente, el intento de generar empatía y participación en las culturas orales implica lograr una identificación con lo sabido, esto se da al no poder separar ni alejar al sabio de lo que sabe. Así, el narrador no es objetivo sino que “toma partido”, resalta al héroe y demoniza al enemigo.

Estas psicodinámicas, se manifiestan claramente en las notas de prensa: “Víctimas y victimarios” (28 de octubre de 2016); “Decentes vs delincuentes” (El Observador, 13 de diciembre de 2016); “La violencia ganó por goleada en una tarde negra del fútbol uruguayo” (28 de noviembre de 2016); “otra vez ganaron los rompe pelotas” ( 28 de noviembre de 2016).

Es decir, la mayoría de las veces se hace hincapié en la vulneración de la seguridad pública mediante la espectacularización y la exaltación según el grado de violencia, propio de los matices agonísticos en un relato. Este mecanismo produce una estimulación del nivel de victimización de las personas, que genera la demanda de más información sobre esos temas, los vuelve participantes colocándolos en un rol activo dentro del relato.

No es novedad que las sociedades contemporáneas se encuentran fuertemente atravesadas por los medios, por lo que se considera su abordaje en tanto que, siguiendo a Brosius y Eps (citado en Amadeo y Aruguete, 2012:180) tienen un rol fundamental en la asignación de sentido social. Influyen notoriamente en la construcción de la realidad, entendida aquí según plantea Carrión (2008), como el producto de la percepción de la experiencia cotidiana determinada socialmente a través de prácticas comunicacionales.

“(…) varios textos sobre el deporte permiten pensar en la realidad en la que vivimos” (Espina, 8 de octubre de 2016). La forma de mostrar la noticias y la redundancia en determinados temas propician las lecturas que los individuos hacen del mundo acarreado consecuencias culturales, políticas y económicas.

En esta línea, la realidad aparece entonces como sobrerrepresentada, valiéndose de la repetición y recurrencia como mecanismo fundamental. Las notas referentes al hecho acapararon rápidamente las portadas de los principales medios de prensa escrita montevideanos acompañados de imágenes ilustrativas en especial del instante en que cae la garrafa. Todos ellos, sin excepción, le dedicaron la nota de tapa el día posterior al evento<sup>9</sup>, además de las tapas de los suplementos deportivos, a lo que se suman cifras similares a lo largo de semanas, con todo tipo de repercusiones.

En la misma línea, Dubravcic (2002: 53) entiende a los medios masivos de comunicación como “el conjunto de implicaciones y mediaciones dadas por el ámbito de lo social y de la cultura. Los medios son así espacios sociales en los que la mediación tecnológica se fusiona con la mediación simbólica, social y cultural”.

Así el relato construido a partir de lo mediático es una mimesis, una representación similar a la analogía con alto poder simbólico pero separado del referente. Los medios constituyen una realidad que, aunque es mediática y mediada, por su analogía con la realidad práctica pasa por real en la percepción de las audiencias, más allá del grado necesario de separación, que tiene por ser mimesis.

*Deben haber otro tipo de negocios que no guardan ninguna relación con el fútbol, como puede ser, que se habló en su momento y se manejó en los medios, el tema de la droga, el tema de liderar las famosas barras bravas. Hay muchas cosas que están implicadas. (Entrevistado D - hombre, 23 años, estudiante universitario, no socio).*

En el testimonio anterior, se puede visualizar como la audiencia refuerza sus impresiones sobre la base de la realidad mediática. Mediante el recurso de mimesis, a través de la representación de la realidad, la noticia busca establecer una adhesión y conexión con el lector mediante el “relato de y desde la víctima” (Carrión, 2008:10). A su vez, predomina el derecho de la víctima que se legitima a través del silencio, de la invisibilidad del victimario y del modelo penal como la única vía para la resolución del conflicto.

#### **4.4.1.3- Victimización e inoculación del victimario**

El rol de víctima es atribuido a los vendedores que sufrieron saqueos, el personal dentro del estadio, el policía y el perro heridos y todas las personas asistentes al evento que se encontraron inmersos en la situación de violencia generada. Esto deja ver una de las

---

<sup>9</sup> ver anexo

características que Villafañe (1998:298) menciona: la organización enfrentada a la sociedad, la cual se encuentra en el lugar de la víctima. Ese conjunto de personas representa a la sociedad que se victimiza y se ve a sí misma asediada por un enemigo interno.

“los enemigos que tenemos todos son la manga de delincuentes que usan el deporte para lograr sus objetivos a cualquier precio, había dicho Vázquez” (Decentes vs delincuentes, 13 de diciembre de 2016)

“El senador Bordaberry acusó al ministerio de tener ‘una tendencia institucional de quitarse o atenuarse la responsabilidad. Lo peor de todo es cuando le echan la culpa a la víctima’[...]nos llevó la libertad de ir a las tribunas[...]el ministro tolera que en algunos lugares manden los delincuentes, como en las tribunas” (víctimas y victimarios, 28 de octubre de 2016)

Además se convierte a la organización en un objeto mediático, la mirada de la prensa y de la sociedad se ubica más sobre la organización que sobre el episodio puntual. En la búsqueda del victimario y de los responsables, para que el matiz agonístico del relato funcione, es necesario personificar al victimario.

Como responsables de los desmanes y en la figura del victimario se identifica a integrantes de la barra brava de Peñarol, poniendo en el tapete sus vínculos con la violencia, el club y otras instituciones.

Particularmente, según Menciondo (2003) la barra brava de Peñarol posee una estructura jerárquica, es cerrada y está relacionada directamente con los sucesos de violencia, lo que concuerda con nuestro *Entrevistado L* quien manifiesta que tiene una estructura piramidal similar a la de un ejército con unos pocos en el estamento superior a cargo de muchos y comportamientos asimilables a los del entorno de la cárcel

*Es un monstruo que se escapó de control, porque hace veinte años eran los gordos de los bombos, ahora es un monstruo que ejerce presión en los jugadores, en los directivos, que cobran dinero para cantar en los partidos, que quieren un porcentaje de los pases (Entrevistado L – periodista barras)*

El barra se convierte así en el victimario perfecto y aparece como actor distintivo, se trata del monstruo que permite expiar las responsabilidades sociales de su existencia. Pero la presencia de este actor y su poder de acción dentro del contexto de los incidentes debe tener facilitadores dentro de la propia organización, por lo que la dirigencia es puesta en entredicho. Otro de los elementos que señala Villafañe (1998:298).

El vínculo de la barra brava con la dirigencia peñarolense trascendió públicamente luego de la confirmación de que directivos y jugadores les negaron entradas. Titulares como “Peñarol daba entradas a quién tiró la garrafa que fue enviado a prisión” (1 diciembre de 2016) señalaron la responsabilidad directa de Peñarol.

A raíz de un incidente ocurrido el mes anterior con un integrante de la barra brava herido de bala en la tribuna Ámsterdam y la conformación de una nueva Comisión de Seguridad del club tras la destitución de sus integrantes anteriores determinó un cambio en las relaciones. Las investigaciones posteriores evidenciaron amenazas por parte de integrantes de la barra brava a miembros de ese organismo y otros dirigentes.

Por otro lado, el episodio no fue espontáneo sino que se planificó de antemano, como trascendió en los medios y según la entrevista realizada al *Entrevistado L* la tensa relación entre los integrantes de la barra brava y la dirigencia del club, sumado a las chances de perder que tenía el equipo provocó la organización de la barra brava para que el partido finalmente no se jugara, desafiando a las instituciones, a la policía y al club.

Según el *Entrevistado L*, que se dedica desde hace 15 años a escribir sobre el tema de las barras bravas en el fútbol y que estuvo presente en el momento del evento, la noticia adquirió notoriedad porque se trató de un hecho de magnitud sin precedentes “fue un motín dentro del estadio, una cosa inédita, fue una asonada adentro del Estadio Centenario [...] cortaron la salida, hicieron incendios, prendieron fuego” (*Entrevistado L - periodista barras*).

A su vez, durante un partido en el estadio Campeón del Siglo, en la tribuna de Peñarol, se colocó una bandera con un mensaje dirigido a Damiani, presidente de la institución, “Damiani, la asonada la armó tu comisión de seguridad” (Nueva comisión de seguridad, 10 de febrero de 2017). Evidenciando los conflictos entre barras y dirigencia, que aportan mayor tensión a la relación de ambos con las fuerzas públicas.

#### **4.4.1.4- Asonada: poderes públicos y confinamiento**

Los efectos de la espectacularización unidos al gran impacto social, la masividad y el carácter delictivo de los acontecimientos implicó la aparición de los poderes públicos en el conflicto.

Una clara muestra de la espectacularización es como una serie de delitos comunes generan el surgimiento de la figura delictiva de asonada, delito que implica el rompimiento del orden

público que solo puede ser restablecido desde el Estado, quien además es el único capaz de dar confinamiento a los victimarios. Según el Código Penal cometen asonada:

Los que se reúnen en número que no baje de cuatro personas, para causar alboroto en el pueblo, con algún fin ilícito que no esté comprendido en los delitos precedentes o para perturbar con gritos, injurias o amenazas, una reunión pública, o la celebración de alguna fiesta, religiosa o cívica, o para exigir de los particulares alguna cosa justa o injusta. (Ley N° 9.155, 1967, art N° 145.)

Desde el gobierno el Presidente de la República insistió en la aplicación de medidas más duras contra la violencia y la Comisión de Seguridad del Club implementó cambios en sus protocolos de actuación.

También representantes de partidos políticos de oposición como Lacalle Pou y Edgardo Novick, manifestaron que el ministro del Interior Eduardo Bonomi debía renunciar y criticaron el operativo de seguridad montado en el clásico el cual no impidió que ocurrieran los desmanes. En respuesta, Bonomi perteneciente al Frente Amplio, dijo que Lacalle Pou colaboró con las barras bravas y que Novick no aportó datos a la Justicia para facilitar la lucha contra ellas, además de resaltar la utilización del episodio para hacer “carrera política” (A las pruebas de remito, 2 de diciembre de 2016).

Por otro lado, el director nacional de Policía, Mario Layera, le atribuyó la responsabilidad de los disturbios a narcotraficantes. (Narcos planificaron la asonada, s.f)

Por su parte Tabaré Vazquez, presidente de la República, quien se encontraba en una gira por el exterior, se refirió a las medidas de seguridad imperantes hasta el momento y a la necesidad de su recrudescimiento y de un cambio actitudinal en el gobierno. Expresó que “si hay un violento y la policía lo tiene que sacar del forro, lo va a sacar del forro y si no quiere subir a la chanchita o como se llame ahora lo va a agarra de los fundillos y lo va a subir a la chanchita” (La policía sacará "del forro" a los violentos, 28 de noviembre de 2016)

En la misma línea, el Presidente manifestó “lo del clásico marcará un cambio de actitud en el gobierno” (palo y palo, 1 de diciembre de 2016). A su vez, señaló que las instituciones deben actuar con “severidad” y castigar a los dirigentes que entregan entradas a los barras, que más que barras son barras de delincuentes. Frente a esto diputados del Frente Amplio formularon un proyecto que establece el delito de “complicidad” para los dirigentes que entreguen entradas.

Así se establece una agenda pública y política, desde el cuestionamiento a políticas públicas pero también desde la arena de debate donde se intercambian discursos con fines políticos de cara a la búsqueda de réditos electorales.

#### **4.4.2 - Vergüenza hacia adentro**

Como se mencionó en apartados anteriores, en esta sección se abordará, la fase crónica (Villafañe, 1998:302) en la cual la organización hace frente al impacto del evento y sus consecuencias.

*Hubo repercusión, ya que perdiéramos puntos y terminaríamos en el puesto décimo catorce, que los socios no pudieran usar su derecho de entrar al estadio gratis o que jugáramos partidos a puertas cerradas. Obviamente que afectó al colectivo en general, a la institución en particular y yo creo que es un problema de toda la sociedad no solamente nuestro pero impacto a nivel de club y de marca, no te quepa ninguna duda (Entrevistado M - funcionario del Club)*

Siguiendo la cita, las primeras sanciones que el Club afronta son aquella que les imparten los organismos reguladores del fútbol. La AUF resolvió otorgarle los puntos del encuentro a Nacional, una multa económica y un partido a puerta cerradas para Peñarol. Sin embargo, este fallo llamó la atención de la prensa ya que antes del incidente de la garrafa y en el mismo campeonato hubo dos episodios de violencia. Estos antecedentes deberían pesar en la sentencia.

El primero, cuando se enfrentaban Peñarol – Liverpool y el árbitro fue agredido con un botellazo que cayó desde una de las tribunas del estadio, llevó a que Peñarol jugara a puertas cerradas el próximo partido y debiera abonar una multa económica de 145 UR.

El segundo incidente, mientras jugaban Peñarol - Rampla Juniors y un hincha recibió dos disparos en el baño de la Tribuna Ámsterdam, implicó que Rampla obtuviera los tres puntos, que Peñarol fuese sancionado con un partido más a puertas cerradas y una multa económica de 500 UR.

En la lógica, las sanciones van en aumento, por eso para el clásico se esperaba “algo más”. Sin embargo, no se consideraron los antecedentes, la sanción fue similar a la recibida en el acontecimiento inmediatamente anterior (el partido con Rampla) la diferencia fue básicamente de montos.

“El caso de la garrafa” genera pérdida de puntos y una multa económica, que son perjuicios para el club. Además de la multa económica explícita el Club también pierde dinero al no poder vender entradas para el siguiente partido. Por tanto no solo hay pérdida de dinero directo, sino también en lucro cesante.

A esto se le suma la imposibilidad, para el hincha, de ver el clásico y de acudir al estadio en el partido posterior por la suspensión de público visitante. Se llevan una frustración del evento, sabiendo que genera las burlas, chicanas, chistes y memes propias del caso.

#### **4.4.2.1 - La relación con el Ministerio del Interior**

Los hechos de violencia relacionados al fútbol y sus hinchadas en Uruguay no son un fenómeno nuevo, se han convertido en un problema de seguridad pública. A lo largo de los años ha habido múltiples tensiones entre hinchas, dirigentes de fútbol y fuerzas de seguridad. Dado además que el estatuto de FIFA rechaza la injerencia de los Estados en las federaciones, los problemas se agravan.

Las fuerzas de seguridad sienten limitada su capacidad de acción para reducir los niveles de violencia y los hechos delictivos dentro de los estadios por lo cual desde hace algún tiempo la seguridad dentro de los recintos deportivos es concedida a las comisiones de seguridad de los equipos organizantes, bajo el control de la AUF.

De este modo, la seguridad dentro de los estadios debe ser garantizada por los clubes y fuera de los estadios corresponde a las fuerzas públicas. La multiplicidad de incidentes ha generado y acumulado numerosas tensiones entre el Ministerio del Interior, la AUF y los clubes.

A raíz del incidente en el partido de Peñarol y Rampla Juniors se conformó una nueva Comisión de Seguridad del club tras la destitución de sus integrantes anteriores y determinó un cambio en las relaciones generando malestar y amenazas por parte de integrantes de la barra brava a miembros de ese organismo y otros dirigentes.

En medio del debate por la seguridad, la Comisión de Seguridad de la AUF valora veinte partidos como de alto riesgo, es decir, que en ellos se precisa un operativo particular. Peñarol integra la lista en tres ocasiones. Al disputarse con Cerro, Nacional y Defensor Sporting.

Al ser un “partido de alto riesgo” aumenta el nivel de exigencia del Ministerio del Interior con la comisión de seguridad del club, lo que conlleva a una inversión económica mayor y acarrea malestar en la hinchada porque partidos así dificultan la entrada y la salida. También limita los objetos con los que puedes entrar al estadio.

Dentro de las medidas tomadas en estos partidos se incluyen: la policía no garantizará más la seguridad dentro de los estadios quedando la seguridad en manos de cada club. Los operativos comienzan desde temprano, las entradas son compradas de forma previa y presentando la cédula de identidad.

Además el Gobierno impuso la colocación de cámaras con identificación facial en los estadios, los partidos se juegan solamente en el Estadio Centenario, hay vallados, se dispone de un cerco perimetral externo al estadio a efectos de evitar incidentes y el ingreso de los objetos prohibidos. Alguno de ellos: Banderas que superen en dimensiones el 2x1, paragua con punta, cualquier contenedor que no sea de plástico o papel, entre otros.

Estos protocolos y operativos generan la movilización de una fuerte infraestructura y es en cierto modo una molestia para todos los involucrados, acentuando las tensiones preexistentes entre ellos, que ya “no se miraban con buenos ojos” por hechos previos.

Los incidentes acontecidos en el clásico de la garrafa son un hito dentro de un historial de tensiones que Peñarol como organización mantiene con distintos organismos y los poderes públicos. Su característica de hito responde a las consecuencias administrativas y monetarias de las que debió hacerse cargo la organización.

Peñarol como organización afronta daños a su imagen pública y acrecienta tensiones preexistentes. Sin embargo, al no tratarse del primer hecho que relaciona a la dirigencia del club y sus barras bravas con la violencia y el delito, el daño en la imagen, una vez que el tema abandona el seguimiento de la prensa, es de baja repercusión. Se trata de un problema que persiste en el tiempo y simplemente toma mayor protagonismo con este tipo de hechos por medio del populismo mediático (Carrión, 2008).

#### **4.4.2.2 - La garrafa no es nuestra**

Retomando varias de las dimensiones trazadas anteriormente, la construcción del universo simbólico al que adhiere el hincha, se sitúa en un plano abstracto fundamentado en el ámbito de las emociones. Es decir, el vínculo con el Club trasciende a la institución en

términos formales. Peñarol es parte del hincha, como actor social, como identidad y tal como lo veíamos antes, tiene un sentido de pertenencia.

El incidente de la garrafa genera en los hinchas —el público más importante para la organización— un profundo dilema: otra vez se siente tironeado. Por un lado, se siente víctima como el resto del colectivo social, como si estuviese por fuera. Por otro, se siente responsable de explicar los acontecimientos.

En esta línea, cuando el Club es señalado como responsable de diferentes sucesos el hincha siente el impulso de tener que esclarecerlos. Siempre que algo involucre a *su club* el hincha [que es y se siente parte de él] trata de aclarar el panorama, como si fuese vocero de la organización. Los hinchas de Peñarol explican cosas como por qué quedan afuera de un campeonato o hasta por qué festejan de determinada manera.

Por ejemplo, cuando la hinchada de Peñarol fabrica la bandera gigante lo hacen como grupo, por tanto los hinchas la consideran propia más allá de que hayan —o no— participado en su construcción y financiamiento. Curiosamente, por la tipografía elegida, en la bandera se leía “florece**ras** en cada prim**a**ber**a**”. Este hecho no pasó inadvertido, ni por propios, ni por ajenos y al ser señalado los hinchas se arrobaban la defensa y justificación del detalle. Esto permite ver el efecto de apropiación y justificación de los hinchas con respecto a los sucesos que involucran a *su club*.

Sin embargo, no todos los hechos son absorbidos como propios, aquellos que no se condicen con los valores del hincha son excluidos. Al no legitimar prácticas vandálicas ni delincuenciales no se apropian de este tipo de eventos.

*en realidad son disturbios que no hacen los hinchas de Peñarol, realmente. Es gente que va a molestar porque realmente el hincha no lo hace. (Entrevistado H - mujer, 23 años, estudiante universitaria, no socia)*

En esta línea, el hincha se aparta del episodio de la garrafa, pero el hecho no puede omitirse, sucedió en la Amsterdam, en el contexto de un partido y rodeado de hinchas, el responsable claramente se encontraba dentro de la tribuna.

El hincha asocia este tipo de conductas con la barra, a las que relaciona con vándalos y le atribuye la culpabilidad de los acontecimientos violentos. Encuentra que dentro de ella existen delincuentes, por tanto se convierten en el *culpable perfecto*. Favorecido por la inoculación del victimario, característica esencial del populismo mediático que refuerza, a

través de los medios, la percepción de realidad del hincha y a la vez permite posicionarse como una víctima más y utilizar el proceso de exclusión para resguardar sus valores identitarios.

Además desde su punto de vista el barra está allí y ocupa el lugar que ocupa por la anuencia y la colaboración de la dirigencia. Por esta razón, la dirigencia de Peñarol perdió credibilidad y legitimidad ante su principal público.

*para mi Peñarol es una cosa y ese tipo de gente es otra. Lo que sí creo que hay dirigentes que saben que esos tipos están ahí y muchos de ellos avalados. Tampoco es que no saben que están ahí. El fútbol en algún punto es medio mafia y me parece que le hace mal al club en realidad. (Entrevistado C - hombre, 39 años, bachiller, no socio)*

*los hilos lo mueven la mafia del futbol que son los dirigentes y si los dirigentes no quieren eso no pasa, vos ahí adentro ya sabes quién es la barra brava, todos sabemos quiénes son, quiénes meten lio y quiénes no. Y la barra brava tiene libre acceso a todo y es la dirigencia la que deja hacer eso (Entrevistado B - mujer, 27 años, estudiante universitaria, socia)*

El hincha asume que la barra es el actor material de los disturbios, le da vergüenza que estén adentro de la tribuna y encuentra responsable de eso a la dirigencia. Asume que la sanción es injusta con la hinchada, que es inocente, pero correcta.

*mi calentura de que no se jugará el partido es lo que más recuerdo. Me molesta que no se juegue un partido por hechos ajenos a los jugadores. No tienen nada que ver los jugadores, capaz el club sí, por alimentar un poco a la barra pero que no se jueguen los partidos me parece lamentable, me genera una frustración tremenda. Jugá sin hinchada, prohibí la hinchada, lo que quieras, no es lo ideal, pero los partidos se tienen que jugar (Entrevistado G - hombre, 24 años, bachiller, socio)*

El hincha deslegitima a la dirigencia, a la barra y el vínculo entre ellos. El hincha, no deja de ser hincha, pero sí puede elegir no pertenecer a la organización ya sea no formando parte del padrón social o borrándose de él, “no son pocos los socios que llaman para borrarse del Club” (Poco uso: solo 10 partidos en el CDS, 8 de diciembre de 2016)

Además, la deslegitimación de la dirigencia y la adjudicación de responsabilidad a la barra son reforzadas desde los medios de comunicación. Por ello para la dirigencia esto es un evento crítico y se lo puede catalogar como una catástrofe según Villafañe (1998:298) porque además de perder socios, puntos y dinero, el evento tuvo un gran impacto en la

sociedad, una difusión informativa inmediata y generó la participación de los poderes públicos para la solución.

#### **4.4.3 - De la crisis a la autoafirmación de las convicciones**

Aquí trataremos la fase de recuperación, donde la institución restablece el equilibrio.

Según Villafañe (2005) lo que hoy en día da más o menos valor a una empresa son los intangibles: la reputación, el conocimiento, la responsabilidad y el “saber hacer”. Son estas características, lo que actualmente, crean la capacidad de diferenciación, la fidelidad al producir atracción emocional y también tienen un “efecto paliativo” que genera un escudo ante las crisis.

En esta línea, el hincha sigue fervientemente a una entidad imaginaria, no tangible, incorruptible que forma parte de su universo simbólico lo que hace que el incidente de la garrafa no afecte la imagen que el hincha construyó sobre Peñarol y sobre la hinchada.

El hincha se desvincula de acontecimientos vandálicos sobre todo por una protección del sentido que para ellos tiene “ser hincha”. Para él esto es un acto de autopreservación. El hincha justifica diversos tipos de violencia como agredir verbalmente a un juez o a un jugador, pero no actos propios de un delincuente como lo es el episodio de la garrafa o cuando un hincha recibió dos disparos en el baño de una tribuna.

*es el proceso de canalizar la irracionalidad, la ira, la agresividad. Putear a un juez, a un jugador. En algunos casos se va un poco de las manos y hacen más cosas, robar, tirar garrafas. Hay gente que está mal de la cabeza (Entrevistado I - hombre, 24 años, profesional, socio)*

El vínculo emocional y pasional con el club permite justificar algunos excesos en nombre del “amor” o “emoción violenta”. Dado que el hincha vive el partido no como un espectador sino como un partícipe activo donde cada “injusticia” en una sanción del juez es como si fuese cometida contra su propia persona, los insultos, romper o arrojar la radio con la que escucha el partido, incluso trifulcas con el personal policial encargado de contener explosiones violentas son justificables para el hincha. Sin embargo, los robos, los asesinatos, entre otros posibles crímenes no se justifican.

*perdió la gente de la cantina, hicieron destrozos, rompieron todo y aparte de eso, pudieron haber matado gente con tirar eso de ahí arriba, fue espantoso, [...]yo pienso*

*que las personas que hacen disturbios, por ejemplo en las tribunas no son hinchas de Peñarol, es lo mismo cuando gana el cuadro y salen a festejar que roban, y rompen y todo eso, no son hinchas de Peñarol (Entrevistado H - mujer, 23 años, estudiante universitaria, no socia)*

La insólita actitud de arrojar una garrafa sobre un policía que estaba en las afueras del estadio no conlleva un incidente relacionado al juego, no se trata del “desborde de un hincha” en su accionar pasional, por lo tanto no hay motivo que pueda justificarlo. Además el “incidente de la garrafa” incluye hurto porque la garrafa fue robada de un lugar de comidas dentro del estadio, realizado antes del comienzo del partido. Es un delito y desde su punto de vista, los hinchas no cometen delitos.

A su vez, tampoco es el primer hecho vandálico o delincencial cometido dentro y fuera del estadio, este es un patrón que ya se ha repetido, por lo tanto para el hincha el episodio de la garrafa es uno más que sirve para justificar la idea de que la tribuna está llena de gente que no es hincha.

*esto viene pasando hace tiempo (Entrevistado A - hombre, 23 años, ciclo básico, no socio.); esos no son hinchas (Entrevistado E - hombre, 25 años, ciclo básico, socio)*

En esta línea, no les pasa inadvertido a los hinchas por la gravedad y la ridiculez del hecho, por lo que el acontecimiento tiene capacidad simbólica pero no práctica. El incidente de la garrafa no afecta la imagen que el hincha construyó sobre Peñarol y sobre la hinchada.

*para mi Peñarol es una cosa y ese tipo de gente es otra. Lo que sí creo que hay dirigentes que saben que esos tipos están ahí y muchos de ellos avalados. Tampoco es que no saben que están ahí. El fútbol en algún punto es medio mafia y me parece que le hace mal al club en realidad. (Entrevistado C - hombre, 39 años, bachiller, no socio)*

Dado que este tipo de eventos violentos genera que varios hinchas no participen activamente de la organización, el incidente perjudica los intereses de la dirigencia para con este público ya que le hace perder socios y con ello dinero.

Sin embargo, para el hincha no pasa de ser un incidente bochornoso. No cambia su ser, ni la relación con la entelequia, tal como se explicó anteriormente, pero al no poderse deslindar del evento lo que hace es responsabilizar a la dirigencia y a la barra.

Una vez enfrentadas las consecuencias, el evento pasa a ser solo uno más dentro de los antecedentes que afirma las tensiones previas con los poderes públicos, entre la comisión de seguridad y las barras, entre los dirigentes de Peñarol y el Ministerio del Interior. Todas estas tensiones preexistentes simplemente siguen tensas.

Cuando baja el nivel de cobertura y con ello el populismo mediático que marcaba Carrión (2008) el hincha vuelve simplemente a ser hincha y como antes del evento se siente ajeno a la dirigencia y una vez más se separa de esta.

---

CAPÍTULO 5

**CONSIDERACIONES FINALES**

## CAPÍTULO 5: Consideraciones finales

---

Luego del desarrollo de conceptos e ideas que pusimos en juego a lo largo de la investigación, de intentar definir qué es un hincha; cómo se conforma la dirigencia —a partir de un análisis histórico del fútbol en sí y de la nueva gestión del club— ; los vínculos entre estas dos partes; el recorrido por el incidente de la garrafa y la prensa como generadora de opinión pública sobre el club en sí y particularmente sobre este hecho; proponemos algunas reflexiones y desafíos que generó nuestro trabajo y que permiten visualizar e interpretar si la imagen del club se vio afectada para los hinchas montevideanos.

Para esto proponemos tres dimensiones de análisis, que se condicen con los elementos presentados a lo largo del trabajo: la perspectiva del hincha, la perspectiva de la dirigencia y la perspectiva de la prensa. Es importante aclarar que estas esferas están ligadas unas a otras en la conformación de la imagen y la identidad de la organización, es decir, que no pueden concebirse de forma aislada. En cada una de las perspectivas propuestas identificamos aquellos relatos o narraciones que se generaron de las entrevistas y análisis de prensa, con respecto al hecho de la garrafa y a la organización en sí misma.

En relación a los hinchas observamos que es un público difícil de definir, en el sentido de que, si bien para nosotros es un término que está naturalizado e internalizado, al momento de problematizarlo surgieron dificultades para delimitarlo. Sin embargo, encontramos características en común: visualizar el hincha como un fanático, como un actor social y como un cliente. En este sentido, la construcción del hincha es social y cultural. El hincha no participa del fútbol (del juego precisamente), no consume fútbol como un mero espectador, sino que *vive fútbol*; es parte de su vida, de su esencia, de su ser. Algo que no pasa con ningún otro producto o marca.

De acuerdo a lo surgido en las entrevistas, es decir, en los relatos, interpretamos que dividen al club en dos sentidos, el primero como una organización en sí y el segundo como una entelequia. La organización en relación con la dirigencia y la entelequia en el sentido de una idealización que parte de los sentimientos por el club. En estas narraciones, notamos que esta división se realiza de forma implícita, mencionando características distintas que parecen ser de dos elementos diferentes. Esto surgió de forma recurrente en las entrevistas.

Con respecto al acto de la garrafa, la perspectiva de los hinchas redundaba en que se asocia a un acto delictivo y por tanto a gente que perjudica al club, a través de generar conflictos,

que al mismo tiempo son avalados por la dirigencia de Peñarol. Por lo tanto, estos grupos son considerados por los hinchas como “no hinchas”.

De acuerdo a la perspectiva de la dirigencia, en sus relatos se posicionan como hinchas del club, por lo tanto, para ellos, Peñarol es un club dirigido por hinchas. En relación al hecho de la garrafa, consideran que los afectó como organización, y en sus narraciones pudimos interpretar su disconformidad con este tipo de actos violentos.

Del análisis de los relatos de los hinchas, podemos determinar que existe una relación desigual entre hinchada y dirigencia. En este sentido, la hinchada deslegitima a la dirigencia, porque la relaciona con las barras bravas, que a través de los conflictos que generan le hacen daño al club, por lo tanto los ven como ajenos. Sin embargo, estos últimos se definen como hinchas. Al mismo tiempo, a partir de esta deslegitimación, se construye una mala imagen de su gestión.

Por su parte, concibiendo a la prensa como generadora de opinión pública, interpretamos que dota a los hechos de espectacularización, como una forma de atraer a sus lectores. A partir de analizar las narraciones en los titulares y algunos fragmentos de los diarios, vimos que estigmatizan el hecho, desde el encuadre que se le da a la noticia. A partir de estudiar la prensa durante un mes aproximadamente, una vez que se desencadenó el hecho, visualizamos un constante bombardeo de imágenes y de la noticia en sí, tanto en portadas como en las páginas centrales.

A partir de estos relatos identificados a lo largo de nuestro trabajo, interpretamos que la prensa potenció, en algunos aspectos, la deslegitimación de la dirigencia para los hinchas. De la misma forma que generó una tensión en las relaciones del club con otros organismos, como el Ministerio del Interior, la Asociación Uruguaya de Fútbol, entre otros.

Por su parte, podemos ubicar a los hinchas al margen de este “juego de poder” (Bourdieu, 1997) entre la prensa y la dirigencia, porque conciben al club como una entelequia, es decir, que lo sentimental y lo emocional está por encima de la coyuntura.

Esta forma de vivir y sentir al club que posee el hincha conlleva que eventos como el caso de la garrafa, no generen efectos de crisis tales como los que se darían en otro tipo de organizaciones. Sin embargo, aparecen los conflictos entre el club, el poder, la esfera social y las fuerzas públicas.

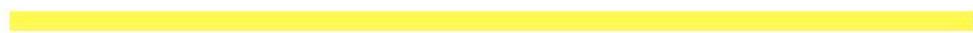
Por lo tanto, no sería temerario después de este análisis entender que es por los hinchas por los que las organizaciones deportivas históricas de la región no desaparecen por más crisis que se generen. Es decir, es el hincha el que les garantiza vitalidad. No obstante, la sucesión de eventos que escapan al control de las dirigencias, el relacionamiento con prácticas vandálicas y delictivas son motivo de tensiones, de conflictos, de dificultades que limitan la capacidad de expansión de la organización. En consecuencia, es una supervivencia conflictiva para las dirigencias, ya que se deslegitima su gestión. Y en esta línea se puede ver afectada la identidad del club.

Este tipo de organizaciones, por su nivel de historización, no admite una refundación. Revertir la imagen negativa de la dirigencia debe implicar estrategias muy específicas, donde si bien el marketing es necesario dentro de la lógica de las empresas futbolísticas actuales, no funcionan para legitimar la dirigencia, sobre todo con el hincha, porque su vínculo con el club no le permite verlo como un producto.

Sin embargo, en esta línea, podemos interpretar que, para los hinchas, la imagen del club no se vio afectada ni modificada, sino que para ellos el club sigue siendo una entidad cargada de emociones y sentimientos que trascienden la esfera de lo racional.

Para finalizar el recorrido de nuestro trabajo, concluimos que en los medios existe un momento de *efervescencia* en torno al evento puntual, que tiene que ver con la sobrerrepresentación de la realidad dada en los hechos espectaculares.

Así, cuando se acaba este efecto y la noticia deja de cubrir los titulares de prensa, encontramos que los conceptos y las tensiones siguen exactamente igual. Es decir, hay una vuelta a cero, como una narrativa circular en donde el principio y el final coinciden. Una historia que acaba similar a como empezó, sin que mucho haya cambiado, *un viaje a ninguna parte*.



## **FUENTES CONSULTADAS**

## Fuentes consultadas

---

- A las pruebas me remito. (2 de diciembre de 2016). *La Diaria*, p. 2
- Aguilar, M.; Ampudia, P.; Bayce, R. (et al). (2014). *Cuaderno de Historia N.º 14. A romper la red. Miradas sobre fútbol, cultura y sociedad*. Biblioteca Nacional. Montevideo, Uruguay.
- Al borde del abismo (28 de noviembre 2016). *El Observador*, p.1
- Amenazaba con hacer perder puntos y recibían órdenes de narcos presos. (4 de diciembre de 2016). *La República*, pp. 2-3
- Anuncian “mano dura” contra los barrabravas (10 de diciembre de 2016) *El País*, p.1
- Aruguete, N., Amadeo, B. (2012). Encuadrando el delito: Pánico moral en los periódicos argentinos. *América Latina Hoy*, 62 , pp. 177-196.
- Asociados para delinquir. (5 de diciembre de 2016). *La Diaria*, p. 4
- Asonada: rapiña por \$ 40 mil y alarde del saqueo en redes. (30 de noviembre de 2016). *La República*, p. 3
- Barbero González, J (1993). *Materiales de Sociología del Deporte*. Ediciones de la Piqueta, Madrid.
- Bochornoso: Del asombro a la desazón. (28 de noviembre de 2016). *Ovación*, pp. 12-13
- Bourdieu, P (1997) *Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción*. Barcelona, Anagrama.
- Bousquet, J (2010, July/Dec). Hacia un acercamiento más contemporáneo del fanatismo deportivo. *Revista EAN* (69). Recuperado de :  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-81602010000200012](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200012)
- Cachán. R y Fernández. O (1998). Deporte o religión: un análisis antropológico del fútbol como fenómeno religioso. *Apuntes*, 52, 10-16.

- Campeón del Siglo: Butaquistas solo pudieron ir a 9 partidos en el año. (2 de diciembre de 2016). *La República*, p. 30
- Campeonato uruguayo anormal (28 de noviembre de 2016). *La Diaria*, p.19
- Capriotti, P. (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*, Barcelona: El Ateneo.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago de Chile: Colección de Libros de la Empresa.
- Carrión M. F. (2008). *Violencia y medios de comunicación: populismo mediático*. URVIO, *Revista Latinoamericana De Estudios De Seguridad Ciudadana*, (5), pp. 7-12.
- CDS: Denuncian rapiñas con armas de fuego en los baños de la Cataldi. (31 de mayo de 2016) *Futboluy*. Recuperado de:  
<https://www.futbol.com.uy/Deportes/CDS-Denuncian-rapinas-con-armas-de-fuego-en-los-baños-de-la-Cataldi-uc310002>
- Con los barrabravos no se negocia (29 de noviembre de 2016). *La República*. p.1
- Copan tribuna y no hubo clásico. (28 de noviembre de 2016). *El país*, p. 1, Ciudades
- Costa, J (2009). *La imagen corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: La crujía
- Damiani golpeó a un hincha que lo increpó tras la derrota. (23 de marzo de 2013). *Subrayado*. Recuperado de:  
<https://www.subrayado.com.uy/damiani-golpeo-un-hincha-que-lo-increpo-la-derrota-n21971>
- Damiani: “no hice un estadio para el ‘Boli’ y todos esos mugrientos” (24 de diciembre de 2016). *La República*, p. 27
- De 206 detenidos sólo hubo pruebas contra dos hinchas. (29 de noviembre de 2016). *El País*, p. 3
- De Boni, I (2016). *Periodismo deportivo: la industria cultural del fútbol uruguayo* (monografía de grado) Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo.
- Decentes vs delincuentes (13 de diciembre de 2016) *El Observador*. p 2

- Desastre (28 de noviembre 2016) *Referi*. Portada
- Destrozos y saqueos durante festejos de Peñarol en la Avenida 18 de Julio. (13 de junio de 2016). *Montevideo.com*. Recuperado de:  
<https://www.montevideo.com.uy/Noticias/Destrozos-y-saqueos-durante-festejos-de-Penarol-en-la-Avenida-18-de-Julio-uc311242?plantilla=1391>
- Díaz de Iparraguirre, A. M. (2009). *La gestión compartida universidad-empresa en la formación del capital humano. Su relación con la competitividad y el desarrollo sostenible*. Caracas: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Recuperado de:  
<http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2009/amdi/amdi.zip>
- Dubravcic, M (2002). *Comunicación popular: del paradigma de la dominación al de las mediaciones sociales y culturales*. Universidad Andina Simón Bolívar. Ediciones Abya-yala y Corporación Editora Nacional. Quito, Ecuador.
- El 'boom' de la publicidad en las camisetas de fútbol: un negocio de 700 millones de euros (25 de febrero de 2015). *El Economista*. Recuperado de:  
<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6505283/02/15/El-boom-de-la-publicidad-en-las-camisetas-de-futbol-un-negocio-de-700-millones-de-euros.html>
- El fútbol arrancará sin derecho de admisión. (29 de diciembre de 2016). *El País*, p.1
- *Emblemas*. (s.f). Padre y Decano. Recuperado de:  
<http://www.padreydecano.com/cms/emblemas/>
- Enemigo íntimo. (1 de diciembre de 2016). *La República*, p. 1, Tribuna
- Enrique, A (2007). *La comunicación empresarial en situación de crisis*. Facultad de Ciencias de la Comunicación. Barcelona. Recuperado de:  
<http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/4142/aej1de1.pdf?sequence=1>
- “El Papo” comprometió a la directiva de Peñarol”. (1 de diciembre de 2016). *La República*, p. 1
- Estamos matando la pasión. (28 de noviembre de 2016). *Ovación*, p. 8
- *Estatutos*. (s.f). Padre y Decano. Recuperado de:  
<http://www.padreydecano.com/cms/estatutos/>

- Esto cómo sigue? si es que sigue...(28 de noviembre de 2016). *El Observador*. Suplemento Referi. p.6
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995). *Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio*. Buenos Aires: Paidós.
- Las Islas Británicas, el hogar del fútbol. (s.f) *Fifa.com*. Recuperado de: <https://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/britain-home-of-football.html>
- Foucault, M. (1979). *Microfísica del poder*. Madrid, España: La Piqueta.
- Frustrada asonada: buscaban un muerto para desatar el caos. (3 de diciembre de 2016). *La República*, p. 3
- Funcionarios de Peñarol admiten extorsión de los líderes de la barra. (2 de diciembre de 2016). *El Observador*, p. 1
- Gobierno buscará evitar que se “vaya de las manos” la situación. (1 de diciembre de 2016). *La República*, p. 4
- Gobierno decreta 33 medidas para el fútbol. (13 de diciembre de 2016). *El País*, p.1
- Golearon los violentos. (28 de noviembre de 2016). *Ovación*, p.
- Golpe histórico (29 de noviembre de 2016). *El Observador*. Suplemento Referi, p.1
- Gómez, S, Opazo, M y Martí, C (2007) *Características estructurales de las organizaciones deportivas*. Barcelona: Universidad de Navarra. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0704.pdf>
- Gómez, S, Opazo, M y Martí, C (2008) *Características estructurales de las organizaciones deportivas: principales tendencias en el debate académico*. Barcelona: Universidad de Navarra. Recuperado de: <http://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0730.pdf>
- Gore, E (2000) *Organizaciones, lenguaje y capacitación*. Recuperado de: <http://live.v1.udesa.edu.ar/files/img/administracion/dtn12.pdf>
- Grabación prueba amenaza a los dirigentes de Peñarol (5 de diciembre de 2016). *El País*, p.1

- Grimson, A; Merenson, S; Noel, G (2012). *Descentramientos teóricos. Introducción*. En: Grimson, A; Merenson, S; Noel, G (comp.) *Antropología Ahora. Siglo XXI*: Buenos Aires.
- Grundmann, G; Stahl, J. (2002) *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito: Ediciones Abya-Yala.
- Guerra Manzo, E. (2010), Las teorías sociológicas de Pierre Bourdieu y Norbert Elías: los conceptos de campo social y habitus. *Estudios sociológicos*, XXVIII, núm.83, mayo-agosto, pp.383-409, El Colegio de México, A.C., Distrito Federal, México. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/598/59840007010.pdf>
- Hernández-Sampieri, R.; Fernández-Collado, C.; Baptista, P. (2005) *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- In situ. (1 de Diciembre de 2016). *La República*, p.7
- Indagan nexo de presos y barras (3 de diciembre de 2016) *El País*, p.1
- Interior desplegará fuerza policial en anillo superior de la Amsterdam. (1 de diciembre de 2016). *La República*, p.3
- Investigan organización narco en la barra brava de Peñarol. (2 de diciembre de 2016). *La República*, p. 2
- Irazábal, F.; Martorelli, L.; Ponce, M.; Santangelo, G. (2010) *Cuadernos de metodología de la investigación en comunicación social*. Recuperado de: <https://www.wetransfer.com/downloads/3b2e4527179034fa7485e3a92f707bd320160621130926/71d22f>
- “Jamás se planteó la posibilidad de retirarse del Uruguayo Especial”. (30 de noviembre de 2016). *La República*, p. 30
- Jägermeister, el primer patrocinador en camisetas. (2 de diciembre de 2016). *Intrafútbol*. Recuperado de: <http://intrafutbol.com/2016/12/02/jagermeister-primer-sponsor-futbol>

- Juan Pedro Damiani: "Sancionar a Peñarol fue una profundísima injusticia". (30 de noviembre de 2016). *La república*, p. 31
- Kafka films, Sacromonte Diseños, Barra Ámsterdam (productores) y Benvenuto, A (director). (2011) *Manyas, la película*. [documental] Uruguay.
- Kaplún, G (2000). *Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse*. Quito: Ciespal.
- Kaplún, G. (1999). *Las metáforas de la organización*. En Rev. Relaciones N°187, Montevideo.
- La barra contra las cuerdas. (2 de diciembre de 2016). *El Observador*, p. 2
- La mafia de la tribuna: "buscaba un muerto para desatar el caos". (3 de diciembre de 2016). *La República*, p.1
- La policía sacará "del forro" a los violentos (28 de noviembre de 2016), *Montevideo Portal*. Recuperado de: <https://www.montevideo.com.uy/Noticias/La-policia-sacara-del-forro-a-los-violentos-uc327593>
- La primavera que generó polémica. (13 de abril de 2011). *Referi*. Recuperado de: <https://www.referi.uy/la-primavera-que-genero-polemica-n200016>
- La tarde más triste del fútbol. (28 de noviembre de 2016). *Ovación*, p. 9
- La violencia ganó por goleada en una tarde negra del fútbol uruguayo ( 28 de noviembre de 2016). *La República*. p.30
- Lacalle Pou, Novick, "Jorgito" y las amenazas de los violentos. (2 de diciembre de 2016). *La República*, p. 3
- Le pasa la culpa a Peñarol (28 de noviembre de 2016) *El Observador*. Suplemento Referi. p.5
- Ley n° 9.155. *Delitos contra el orden político interno del estado* (29 de octubre de 1967) recuperado de: <https://www.impo.com.uy/bases/codigo-penal/9155-1933/145>

- Lorenzo, F. (2013). Perspectivas de estudio en el manejo de crisis. En: Islas, O & Hernández, G. (Eds.), *Investigando la comunicación en crisis* (1ra ed., pp. 81-95). México D.F: Razón y palabra.
- Los partidos considerados peligrosos. (23 de julio de 2016) *Ovación*. Recuperado de: <https://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/partidos-considerados-peligrosos.html>
- Los violentos dejaron afuera a los hinchas. (28 de noviembre de 2016). *El Observador*. Suplemento Referi. p, 8-9.
- Lotman, I (1996). *La semiosfera I. Semiótica de la cultura y el texto*, Cátedra, Madrid.
- Más allá de la garrafa. (1 de diciembre de 2016). *La Diaria*, p.13
- Medidas excepcionales se aplicarán con el primer partido de riesgo. (2 de Diciembre de 2016). *El Observador*, p. 3
- Menciondo, L (2003). *Fútbol, una identidad colectiva tradicional operativa y su dimensión presente en el Uruguay de hoy (El caso Club Nacional de Fútbol/Club Atlético Peñarol)* (monografía de grado) Facultad de Ciencias Sociales. Montevideo
- Menciondo, L (2012) *A romper la red. Abordajes en torno al fútbol uruguayo. Cuaderno de Historia (8)*. 85-96. Recuperado de: [http://www.bibliotecadelbicentenario.gub.uy/innovaportal/file/67901/1/cuaderno-de-historia-8\\_a-romper-la-red.pdf](http://www.bibliotecadelbicentenario.gub.uy/innovaportal/file/67901/1/cuaderno-de-historia-8_a-romper-la-red.pdf)
- Muere hincha de Peñarol y se agrava la tensión en el fútbol. (5 de Noviembre de 2016). *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/informacion/muere-hincha-penarol-agrava-tension-futbol.html>
- Nacional no quiere parar el uruguayo. (28 de noviembre de 2016). *Ovación*, p. 10
- Nacional y Peñarol, dos visiones. (29 de noviembre de 2016). *El País*, p. 4
- Narcos planificaron la asonada (s.f) *El País*. Recuperado de: <https://www.elpais.com.uy/informacion/narcos-planificaron-asonada.html>

- Neymar ficha por el Paris Saint Germain, que paga los 222 millones de la cláusula. (s.f). *Marca*. Recuperado de:  
<http://www.marca.com/futbol/barcelona/2017/08/03/5981b9d7468aebd368b46a3.html>
- Nos volveremos a ver (5 de diciembre de 2016). *El País*, p.1
- Nueva comisión de seguridad de Peñarol no negocia con barras. (10 de febrero de 2017). *El Observador*. Recuperado de:  
<https://www.elobservador.com.uy/nueva-comision-seguridad-penarol-no-negocia-barras-n1029960>
- Ong, W. (1982) *Oralidad y escritura: Tecnologías de la palabra*. traducción de Angélica Scherp, Fondo de Cultura Económica, México.
- Orozco, G; González, R. (2010) *Una coartada metodológica. Abordajes cualitativos en la investigación en comunicación, medios y audiencias*. México: Productora de contenidos culturales, Serie Brújula 010.
- Osaba, J. (2014). 6 de enero de 1987: la separación de hinchadas en el fútbol uruguayo. En L. Delgado (Ed.), *Cuadernos de Historia N° 13 Cultura y Comunicación en los 80* (pp. 152-165). Biblioteca Nacional. Montevideo.Uruguay
- Otra vez ganaron los rompe pelotas ( 28 de noviembre de 2016) *La República*. p 1
- Palo y palo. (1 de diciembre de 2016). *La Diaria*, p. 2
- “¡Paños tibios, no!”. (28 de noviembre de 2016). *Ovación*, p. 7
- Parque Batlle: “Es como vivir en Bagdad”. (28 de noviembre de 2016). *El País*
- Partidos a puertas cerradas (8 de diciembre de 2016). *El Observador*, p.1
- Peñarol apelará el fallo de la directiva. (1 de diciembre de 2016). *La República*, p. 28, Tribuna
- Peñarol asegura que es rehén de delincuentes (30 de noviembre de 2016) *El País*, p.1
- Peñarol contra todos. (2 de diciembre de 2016). *La República*, p. 1, Tribuna

- Peñarol daba entradas a quien tiró la garrafa, que fue enviado a prisión. (1 de diciembre de 2016). *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/penarol-daba-entradas-quien-tiro-la-garrafa-que-fue-enviado-prision-n1005888>
- Peñarol empezará el próximo campeonato con público en el estadio. (8 de diciembre de 2016). *La Diaria*, p.9
- Peñarol la sacó barata (8 de diciembre de 2016) *El Observador*. Suplemento Referí, p.1
- Poco uso: solo 10 partidos en el CDS (8 de diciembre de 2016) *Ovación*. Recuperado de: <https://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/poco-partidos-cds.html>
- Policía busca más hinchas que ya fueron identificados. (30 de noviembre de 2016). *La república*, p. 1
- Policía dice que la asonada fue planificada por narcos. (29 de noviembre de 2016). *El País*, p. 1
- *Política de Calidad - Club Atlético Peñarol*. (s.f). Club Atlético Peñarol. Recuperado de: [http://www.xn--pearol-xwa.org/uc\\_1675\\_1.html](http://www.xn--pearol-xwa.org/uc_1675_1.html)
- Pontificia Universidad Católica de Chile. (s.f) - *Mimesis*. Recuperado de: [http://www6.uc.cl/sw\\_educ/obras/php/glosa.php?glosario=Mimesis](http://www6.uc.cl/sw_educ/obras/php/glosa.php?glosario=Mimesis)
- Por protección (1 de diciembre de 2016). *La Diaria*. Recuperado de: <https://ladiaria.com.uy/articulo/2016/12/por-proteccion/>
- Por verse (29 de noviembre de 2016). *La Diaria*, p.1
- Problemón (9 de diciembre de 2016). *El País*. Suplemento Ovación, p.1
- Procesado por arrojar garrafa a policías recibía entradas gratuitas. (1 de diciembre de 2016). *La República*, p. 5
- Procesan barras por asociación para delinquir ( 4 de diciembre de 2016). *El País*, p.1

- ¿Qué se puede llevar al clásico de esta noche? (26 de enero 2018). *Ovación*. Recuperado de: <https://www.ovaciondigital.com.uy/futbol/llevar-clasico-noche.html>
- Queremos saber (2 de diciembre de 2016). *La Diaria*, p.1
- Real Academia Española (2017). *Diccionario de la lengua española* (23.<sup>a</sup> ed.). Recuperado de: <http://dle.rae.es/?id=GX8m8QF>
- Recibían órdenes de narcos presos (4 de diciembre de 2016) *La República*, p. 1
- Robos, 200 detenidos y ataque a policías en clásico con violencia. (28 de noviembre de 2016). *El País*, p. 1
- Rodríguez, L. (2013). *Redes sociales y medios cibernéticos: Nuevos medios de comunicación en situaciones críticas*. En: Islas, O & Hernández, G. (Eds.), *Investigando la comunicación en crisis* (1ra ed., pp. 170-194). México D.F: Razón y palabra.
- Sádaba, T (2008) *Framing: el encuadre de las noticias*. Buenos Aires.La crujía.
- ¿Se juega? o ¿pierde los puntos Peñarol? (28 de noviembre de 2016). *Ovación*, p. 5
- Se pospuso aprobación del derecho de admisión. (29 de diciembre de 2016). *El País*, p. A8
- Simón, D. (13 de diciembre de 2016). *Uruguay: 33 medidas para combatir la violencia en el fútbol. Gol de vestuario*. Recuperado de: <http://www.goldevestuario.com/mundo/uruguay-33-medidas-para-combatir-la-violencia-en-el-futbol/>
- Un año gratis a butaquistas y palquistas del CDS (22 de diciembre de 2016). *La República*, p.22
- Una garrafa que casi termina en tragedia (28 de noviembre 2016). *El País*, p.3
- Uranga, W . (2008) *Prospectiva Estratégica desde la Comunicación. Una propuesta de proceso metodológico de diagnóstico dinámico y planificación* . Buenos Aires.
- Vázquez ordenó represión y ahora la policía evalúa volver a las tribunas (29 de noviembre de 2016). *El Observador*, p.1

- Vázquez presiona a jueces por liberación de detenidos (1 de diciembre de 2016). *El País*, p.1
- Vázquez: "Si hay un delincuente y la Policía lo tiene que sacar del forro, lo va a sacar del forro" (28 de noviembre de 2016). *El Observador*. Recuperado de: <https://www.elobservador.com.uy/nota/vazquez-si-hay-un-delincuente-y-la-policia-lo-tiene-que-sacar-del-forro-lo-va-a-sacar-del-forro--201611281600>
- Vestidos, sin jugar. (28 de noviembre de 2016). *Ovación*. p, 6
- Víctimas y victimarios (28 de octubre de 2016) *El Observador*. p 2
- Videos muestran organización narco en hinchada de Peñarol. (2 de diciembre de 2016). *La República*, p. 1
- *Vientos de cambio en el fútbol: de hincha a socio*. (29 de abril de 2018). Referí. Recuperado de: <https://www.referi.uy/vientos-cambio-el-futbol-hincha-socio-n1226936>
- Villafañe, J (2005) *La gestión de los intangibles empresariales. Comunicação e Sociedade*. Recuperado de: file:///C:/Users/usuario/Desktop/Villafa%3Be%20intangible.pdf
- Villafañe, J. (1998). *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid, Pirámide.
- Violencia en el fútbol: el gobierno anuncia el lunes medidas severas. (1 de diciembre de 2016). *La Diaria*, p. 5
- Violencia Peñarol. (1 de diciembre de 2016). *La República*, pp. 30-31, Tribuna
- Yeste, E (2008) *El discurso de la memoria histórica en los medios de comunicación*. Congreso "I+C Investigar la Comunicación". Asociación Española de Investigación de la Comunicación (AE-IC). Estudios sobre el discurso: agendas temáticas en el periodismo actual. Recuperado de: <http://www.ae-ic.org/santiago2008/contents/pdf/comunicaciones/390.pdf>

---

## **MONOGRAFÍAS INDIVIDUALES**

# La acción política de los "otros"

DENISE AYÇAGUER VALETTA

*"Nada es indispensable en el fútbol, salvo los hinchas" - Marcelo Bielsa*

## Introducción

A partir de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación previamente presentado, se observa una necesidad de diálogo entre la dirigencia del Club Atlético Peñarol y su público principal: los hinchas. Por esta razón, he decidido que el presente trabajo problematice líneas de acción para disminuir la brecha existente entre ellos.

Como todo club de fútbol, el Club Atlético Peñarol no solo compite deportivamente sino que constituye una empresa y por ende necesita sustentarse. De esta manera, las áreas deportiva y económica están interrelacionadas y son manejadas por la dirigencia del club.

También se puede identificar la existencia de la dimensión simbólica compartida, retomando la afirmación proveniente de las autoridades de Peñarol donde se explicita que todos los funcionarios son hinchas (*Entrevistado M - funcionario del Club*). Las características de esta dimensión fueron desarrolladas en los apartados correspondientes del trabajo de investigación que acompaña este ensayo, y serán retomadas para el presente análisis.

A su vez, el campo de acción del club determina un campo social donde diferentes agentes se interrelacionan y compiten por el capital simbólico, constituyendo una dimensión política, la cual ya ha sido esbozada.

Cada uno de los agentes maneja sus intereses dando más prioridad a algunas dimensiones por sobre otras y sus diferencias deberán dirimirse en el campo político de la organización.

Las alteridades concebidas por los actores muestran dificultades para el funcionamiento participativo del campo político de la organización. Estas parecen sustentarse en diferencias simbólicas marcadas por los hinchas, sin embargo ellos no manifiestan conocimiento de todas sus posibilidades de acción.

Esto último abre la posibilidad de un trabajo específico que permitiría, tal y como desarrollaré, acercar a los actores, que estos participen activamente de la organización a través de la acción política y diriman sus diferencias y competencias desde el adentro del

club.

## Las tres dimensiones

A continuación se observará un breve desarrollo de las dimensiones y de cómo visualiza cada actor su posición dentro de ella.

Dentro del campo que conforma Peñarol, es posible distinguir tres dimensiones que los diversos actores entienden de manera diferente debido a la posición que cada uno ocupa. Estas conllevan intereses y relaciones distintas entre los grupos e implica que los agentes interpreten los roles de “ellos” y de los “otros” de manera diversa.

### ***Dimensión simbólica***

La dirigencia expresa “no hay ningún funcionario que trabaje en el club que no sea hincha” (*Entrevistado M - funcionario del Club*), es decir, desde el punto de vista de la dirigencia, todos son hinchas. En la misma línea, el estatuto determina que sólo podrán formar parte de las autoridades individuos que sean socios y que posean determinada antigüedad.<sup>10</sup> Por lo tanto, dentro de los hinchas se encuentran los socios y dentro de lo socios la dirigencia del club.

Sin embargo, en sus testimonios, los hinchas se refieren a la dirigencia como un otro, además afirman que los directivos tienen otros objetivos.

Me parece que entre los dirigentes y los hinchas no tenemos los mismos intereses [...] los dirigentes van más por el lado comercial, por vender, nosotros vamos por la pasión, por querer ganar, por estar unidos. (*Entrevistado N - mujer, 22 años, estudiante universitaria, no socia*)

Para los hinchas Peñarol significa pasión, familia, amigos, tradición, religión. Es decir, la marca Peñarol ya tiene incorporada el ingrediente emocional que cualquier marca busca para posicionarse dentro de un mercado.

Se visualiza que para los hinchas son dos grupos distintos, separados y autónomos. Sin embargo, al no identificarse en los testimonios recogidos, tanto de fuentes primarias como secundarias, nada que implique una contradicción entre el plano simbólico del hincha y el

---

<sup>10</sup> La antigüedad de sociedad para poder formar parte de las autoridades de Peñarol varía según la categoría de socio.

plano simbólico del dirigente, no podemos decir que la afirmación procedente de las autoridades carezca de validez.

Por lo tanto, la base de la dimensión simbólica es común y no manifiesta diferencias significativas entre los actores. No obstante, esta coincidencia no es visualizada por los hinchas. Por otro lado, la dirigencia sí logra observarla, pero no gestionarla a su favor.

### ***Dimensión económica***

Actualmente el fútbol profesional mueve cifras millonarias, con miles de aficionados, vende *merchandising* y derechos de televisión. A su vez, tiene la necesidad de crear el mejor equipo posible con las máximas posibilidades de ganar, lo cual implica gastos e inversiones acordes.

En los testimonios recogidos, se puede visualizar la idea que tienen los hinchas de que la administración de esta área está a cargo del Consejo Directivo del club y que es la dimensión en la que más se interesan los directivos. Asegurando además, que no quieren ser parte de esto debido a que la esencia de Peñarol *pasa por otro lado*.

Sin embargo, al leer los estatutos nos damos cuenta que si bien el Consejo Directivo es quien administra esta dimensión, quienes aprueban el presupuesto anual, fijan el costo de la cuota y tienen la potestad de autorizar cualquier acción que involucre los bienes raíces del club son los socios activos, a través de las asambleas y comisiones específicas para ello. Por tanto, los socios con su participación constituyen un contralor y órgano de control para la administración del Consejo Directivo.

Por otro lado, como se mencionó en el trabajo grupal, los hinchas son el cliente directo, quienes compran los diversos productos y servicios que el club ofrece. En la misma línea, desde la organización el hincha socio es considerado cliente y dueño: “consideramos al socio un cliente, además de ser dueño y formar parte de nuestra institución.” (Política de Calidad - Club Atlético Peñarol, s.f)

El hincha es consciente de su condición de cliente, por lo tanto al no estar de acuerdo con las decisiones de la dirigencia tiene la capacidad de desafiliarse, o si está de acuerdo afiliarse, apoyar los emprendimientos o boicotearlos. Lo cual es explicitado por los hinchas en los testimonios recogidos. La condición de *dueño*, no obstante, no es manifestada ni se percibe como concebida, ya que Peñarol no es una cosa de la que alguien pueda reclamar

propiedad, sí puede interpretarse que los hinchas se sienten guardianes de un sentido de identidad.

Esto deja de manifiesto que los hinchas no visualizan el poder de acción interna que tienen dentro de la organización, siguen pensando su accionar desde el afuera.

### **Dimensión política**

Los actores del sistema identifican, de acuerdo a sus intereses, algunos bordes con mayor precisión que otros. Retomando los esquemas producidos en el trabajo grupal:

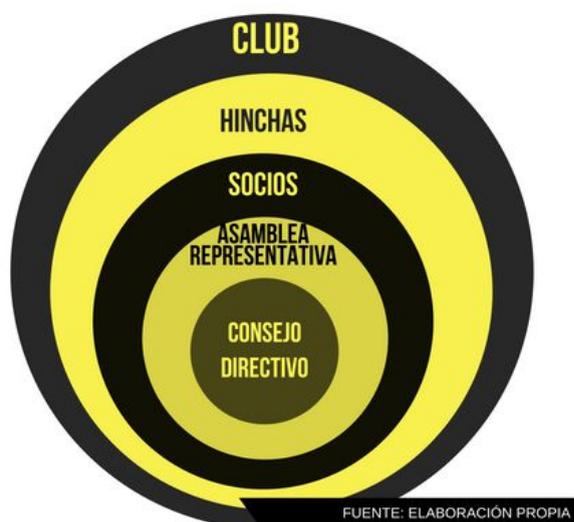
**El punto de vista del hincha:**



**El punto de vista de la dirigencia:**



Sin embargo, del análisis surge otro esquema, uno de círculos concéntricos donde se puede distinguir un nuevo borde y con ello un nuevo actor, el de la Asamblea Representativa, que es el borde entre la directiva del club y el resto de los hinchas socios. A su vez, los socios son el borde entre la parte orgánica del club y los hinchas y, por último, los hinchas son el borde entre Peñarol y el afuera. De esta manera, cada borde constituye una relación entre *un adentro* y *un afuera*, a la vez de ser un actor en sí mismo. Esto puede ilustrarse de la siguiente manera:



Bronstein, Gaillard y Piscitelli (1995:6) expresan que, como todos los sistemas, una organización:

Está constituida por elementos que guardan determinados tipos de relaciones entre sí y por una membrana o contorno que posibilita distinguir entre el adentro y el afuera. En el caso de una organización, los elementos son los individuos que la integran, las relaciones son los tipos de conversaciones que mantienen dentro de la red conversacional global de la organización que siempre es específica y distinguible de cualquier otra red conversacional. Esta especificidad nos suministra el contorno o membrana organizacional

Tomando esta definición se puede observar la existencia permanente de relaciones sistema-entorno donde se generan diferentes bordes o membranas. La capacidad de acción política diferenciada entre los diversos actores delimita nuevos bordes, la Asamblea Representativa se convierte en el borde entre la directiva del club y el resto de los hinchas socios.

No obstante, de todos los entrevistados, ninguno marca la existencia de esta, no la reconocen, ni como actor, ni como nexo, ni como dinámica de poder constitutiva de la organización. En el caso de la directiva, probablemente porque no visualiza la potencialidad de la herramienta. Por su parte, los hinchas no socios poseen un problema de desinformación, posiblemente por desconocimiento real de la existencia. Por otra parte, los socios, tienen un vínculo formal con la organización y por lo tanto reciben información directa, sin embargo en las entrevistas realizadas no muestran una consideración distinta o sustancialmente diferente que la del hincha no socio.

Para este trabajo, nos enfocaremos en el Consejo Directivo, la Asamblea Representativa, los socios activos y los hinchas no socios, como actores involucrados dentro del problema planteado. La capacidad de acción política de cada uno de ellos, se explicita en el siguiente cuadro.

|                 |  |   | Dirigencia   |   |
|-----------------|--|---|--|---|
| Acción Política | Hincha no socio  | Socio activo  | Asamblea Representativa  | Consejo Directivo   |
|                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presión social</li> <li>Ser la "cara" del club</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presión social</li> <li>Ser la "cara" del club</li> <li>Formar parte de la Asamblea de Socios, con voz y voto. Pudiendo evaluar la gestión del Consejo Directivo y decidir la disolución del club</li> <li>Derecho a elegir las autoridades o formar parte de ellas</li> <li>Presentar proyectos de reformulación del Estatuto y Reglamento General</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presión social</li> <li>Ser la "cara" del club</li> <li>Juzgar las actuaciones del Consejo Directivo</li> <li>Aprobar o rechazar el Proyecto de Presupuesto Anual</li> <li>Fijar el importe de la cuota</li> <li>Presentar proyectos</li> <li>Autorizar cualquier acción que involucre los bienes raíces del Club</li> <li>Reformar el Estatuto y Reglamento General</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Presión social</li> <li>Ser la "cara" del club</li> <li>Dirigir y administrar el Club</li> <li>Presentar proyectos de reformulación del Estatuto y Reglamento General</li> </ul> |

Cada uno de los actores tiene competencias de acción política diferenciada dentro del club (como puede observarse en el cuadro anterior), las capacidades orgánicas están dispuestas dentro del estatuto y le dan marco de acción concreta. Las distintas áreas se articulan entre sí y tienen cometidos específicos.

Cada una de ellas es parte de un todo que conforma la organización y constituyen representaciones para el afuera de Peñarol, por esto es posible sostener que cada uno es una cara visible del Club Atlético Peñarol.

## La base del problema

La dirigencia de Peñarol, más allá de que se siente hinchas y comparte la dimensión simbólica, debe gestionar el club, entonces la dimensión económica es una preocupación fundamental para la dirigencia, ya que es la que sustenta la vitalidad de la organización y le da posibilidad de crecimiento.

Sin embargo, para los hinchas, la dirigencia está más abocada a intereses económicos propios y no del club. Además, en las entrevistas remarcan de diversas maneras que deslegitiman a la dirigencia al verla involucrada con las barras bravas, que son (para ellos) vándalos que perjudican a Peñarol.

la barra puede más que el club. No pueden decir nada porque si sale a la luz todos los arreglos de plata que hay con las barras, es un quilombo bárbaro. Es como una mafia, está todo tapado, todo por atrás (*Entrevistado A - hombre, 23 años, ciclo básico, no socio.*)

para mi Peñarol es una cosa y ese tipo de gente es otra. Lo que sí creo que hay dirigentes que saben que esos tipos están ahí y muchos de ellos avalados. Tampoco es que no saben que están ahí. El fútbol en algún punto es medio mafia y me parece que le hace mal al club en realidad (*Entrevistado C - hombre, 39 años, bachiller, no socio*)

En los testimonios anteriores se puede visualizar la recurrencia de algunas ideas con las que el hinchas define y vincula a la dirigencia del club: mafia, intereses económicos dispares, relación de la dirigencia con la barra brava y la separación del capital simbólico entre uno y otro. Todos estos conceptos poseen una carga peyorativa que determinan la deslegitimación y la mala imagen de la dirigencia.

Al deslegitimar a la dirigencia, los hinchas no tienen interés en formar parte de ella. Es decir, hay una decisión intencional y consciente del hinchas no socio de no formar parte del club como organización.

[no es socio] porque entre los dirigentes y los hinchas no tenemos los mismos intereses [...] No me gusta ser parte de lo comercial (*Entrevistado N - mujer, 22 años, estudiante universitaria, no socio*)

De acuerdo con Luhmann (1997:14) "los sistemas organizacionales son sistemas sociales constituidos por decisiones, que atan decisiones mutuamente entre sí". En otras palabras,

las relaciones que unen a los elementos del sistema son decisiones que se fundamentan en las conversaciones.

Es claro que la posibilidad de crecimiento de la organización está en aproximar a los individuos hacia *los bordes*, pero al haber una deslegitimación de la dirigencia por parte de los hinchas, y una decisión consciente de no ser socio, se visualiza la necesidad de legitimación de la dirigencia del Club Atlético Peñarol sobre sus hinchas para, de esta manera, favorecer la participación en la dimensión política activa y productiva de la organización. Al no haber diferencias de base en la dimensión simbólica, la deslegitimación podría dirimirse con una gestión, que sea avalada por todos los actores.

Los involucrados tienen funciones diferentes, manejan el mismo campo simbólico y comparten los intereses más globales: que el club sea cada vez más grande y que tenga importantes éxitos deportivos, entre otros. Por lo tanto, el problema no se da en los deseos manifiestos.

Cuanto mayor es la sensación de alteridad, menos permeable se ve la membrana que permite pasar de un círculo al otro. Esto origina las tensiones que “tironean a los personajes” (Kaplún, 2000) generando en cada uno de los individuos la decisión de acercarse o alejarse.

En esta línea, es necesario señalar el concepto de comunicación estratégica, según Massoni (2011: 44)

La comunicación estratégica es un modelo de desarrollo ya que es una manera de ser y de transformar. Un programa de planificación y gestión que aborda problemas reales y no solo debates reales. Un plan para la acción que busca ir generando puntos de encuentro entre las alteridades presentes en cada situación.

De acuerdo a esta concepción, la comunicación estratégica nunca es simplemente la circulación de información, sino que comprende conversaciones y diálogos para arribar a consensos que posibiliten la concreción de propósitos colectivos. (Uranga, 2012)

En este caso, la sensación de alteridad del hincha con respecto a la dirigencia es tan grande que no se establecen conversaciones entre los actores. Sumado a que buena parte de la información que le llega a los hinchas es a través de la prensa, se refuerza la visión negativa que poseen los hinchas sobre la dirigencia. Por lo tanto, la posibilidad de usar el lenguaje y las conversaciones como puente entre los dos parece estar dinamitada.

Esto influye en la dimensión política del club, dimensión primordial, ya que es en las instancias de acción política donde ambos actores podrían encontrarse, interactuar y tomar decisiones.

Es decir, la deslegitimación genera un problema de diálogo entre los actores, hace que para la hinchada la dirigencia no sea un interlocutor válido a la hora de defender los intereses y la identidad de Peñarol. Entonces, la estrategia de comunicación no debería estar en intentar establecer conversaciones que generen propósitos colectivos, en palabras de Uranga (2012), sino en un paso anterior.

### **Las conversaciones**

Legitimar a la dirigencia de Peñarol implicaría que la imagen de esta mejorara. Esto permitirá, en primera instancia, establecer diálogos e incluso que algunos hinchas tomaran la decisión de volverse socios, y de hacerlo por el bien del club y no por los beneficios personales que el socio trae (por ejemplo obtener entradas para los partidos), y por ello que aumenten la actividad en la acción política de la organización, siendo este un gran punto de unión y de encuentro entre los actores.

Como se mencionó en el apartado anterior, al no encontrar diferencias de base en la dimensión simbólica, la deslegitimación podría solucionarse con una buena gestión, que sea aprobada por todos los involucrados.

Según Uranga (2012), la gestión es un proceso colectivo donde es necesario caracterizar a los distintos actores que integran el ámbito de actuación, identificar y articular los distintos saberes, capacidades, necesidades e intereses. Es así como se debe considerar a la organización en su dimensión interna y en su diálogo con el entorno. En palabras del autor:

La gestión no es, en consecuencia, una acción hacia adentro de cada organización, del ámbito público o del proyecto y aislada de los escenarios circundantes. La gestión es una labor que necesariamente tiene en cuenta el adentro y el afuera, nunca como dos campos separados, sino como realidades complementarias que se inciden mutuamente (2012:4).

Como se estableció en los apartados anteriores, los actores identificados forman círculos concéntricos que determinan *adentros* y *afueras*. A su vez, existen entre ellos mecanismos preestablecidos de diálogo, de acción y de intercambio de intereses que están definidos en

la capacidad política que cada actor posee dentro de la organización. El problema está en que no es visualizada por los involucrados.

Los autores Bronstein, Gaillard y Piscitelli (1995:6) señalan que en una organización existe una red conversacional y subredes que la constituyen. Al mismo tiempo, se identifican dos tipos de conversaciones: por un lado, se dan conversaciones para la acción, a través de las que se establecen acuerdos que generan acciones; por otro lado, se dan conversaciones para crear posibilidades que generan conversaciones para la acción. Estas últimas son de suma importancia ya que permiten generar acuerdos para la acción. La capacidad de generar acuerdos da poder a la organización y, a su vez, aumenta el grado de autonomía de esta. La idea de generar acuerdos entre los miembros de una organización puede vincularse con lo que sostiene Luhmann (1997:14) respecto a las decisiones que se toman, como elementos constitutivos del sistema.

Las conversaciones para posibilitar acciones son las que están contempladas en el campo político, pero no están funcionando. Por ende, la estrategia de comunicación estaría en establecer conversaciones para llegar a acuerdos que permitan luego establecer conversaciones para la acción. Para esto es necesario que cada uno de los actores visualice sus capacidades políticas de legitimación orgánica para, de esta manera, acercarlos a los *bordes*.

Es decir, que los socios activos visualicen la capacidad que tienen dentro de la Asamblea de Representantes y que los hinchas conozcan que como socios no solo pueden aprobar —o no— las decisiones del Consejo Directivo, sino que podrían formar parte de la Asamblea de Representantes y de esta forma, tener posibilidad de acción directa en la dimensión política, ya que actualmente una de las oportunidades para generar diálogo, encuentros y vínculos entre los diferentes actores, sobre todo entre los hinchas socios y los directivos, es la Asamblea Representativa. Además los socios podrían ser un interlocutor con mayor validez para los hinchas no socios.

De acuerdo con Bronstein, Gaillard y Piscitelli (1995), esto puede suponer una oportunidad de generar conversaciones para crear posibilidades que luego den lugar a conversaciones para la acción. En la misma línea, el acercamiento entre la dirigencia y los socios implicaría interacciones que pueden derivar en acciones concretas y acuerdos. Estos últimos empoderan a la organización y le dan mayor autonomía. Asimismo, como propone Uranga (2008), se pueden generar conversaciones y diálogos que den lugar a consensos y a propósitos colectivos; es decir, originar puntos de encuentro, en palabras de Massoni (2011).

Hoy en día, el problema radica en que la deslegitimación de la dirigencia interfiere en la posibilidad de que se den estas conversaciones, porque los hinchas y los socios toman la decisión de no participar de ellas. Aquí es donde cobran importancia las conversaciones para establecer conversaciones para la acción (Bronstein, Gaillard y Piscitelli, 1995) y lo convierten en uno de los niveles a trabajar.

## **La participación**

Grundmann y Stahl (2002) hacen referencia a la importancia de la participación de los actores en todas las fases de los proyectos para que estos puedan desarrollarse exitosamente. De esta forma, según los autores, la falta de participación implicaría ignorar los conocimientos de los involucrados, la no identificación de estos con el proyecto y, por tanto, que el mismo no resulte. El trabajo participativo supone el rol activo de los actores para que este sea democrático y sustentable.

La “nueva gestión” propone un enfoque participativo que falla, no logra que los involucrados se identifiquen, tomen voz, manifiesten sus conocimientos y percepciones. En esta línea, Rebellato (1997) propone tres sentidos que debe contener la concepción integral de la participación, estos son: formar parte, tener parte y tomar parte.

El primero, formar parte, implica pertenecer a un todo y saber que ese todo se construye también con el propio aporte.

El segundo, tener parte, supone tener un papel o función en ese todo del cual uno se siente parte. Además, implica la competencia, los encuentros, los desencuentros, lo vincular, la comunicación, la negociación y sobre todo el conflicto. Este último, según el autor, es un pilar básico de todo proceso participativo.

El tercero, tomar parte, hace referencia a decidir e incidir sobre los acontecimientos, por lo tanto supone tener conciencia de estos. Asimismo, el autor menciona a Testa (citado en Rebellato, 1997), quien propone que la participación es concreta cuando surge de un entramado intersubjetivo que justifica la necesidad de una acción colectiva para dar respuesta a una situación. No obstante, cuando esas condiciones no existen, las propuestas participativas se tornan abstractas debido a que no se encarnan en los procesos sociales reales.

En este caso, se observa que *forman parte* los tres actores. *Toman parte* desde la interna los socios —tanto los pertenecientes como los no pertenecientes a la Asamblea de Representantes—. Mientras, los hinchas no socios determinan *tomar parte* no estando dentro de la organización, y deciden *no tener parte* ya que esto implica tener conversaciones que lleven a acciones concretas, hacerse responsable de ellas —en el acuerdo y en la disidencia—pero desde *adentro*.

Por esta razón, la estrategia debe hacer énfasis en la participación de los hinchas en el sentido de *tener parte*, haciéndolos conscientes del poder político que poseen y las acciones que, en consecuencia, se les permite. Teniendo en cuenta que la estructura organizacional de Peñarol permite un esquema participativo, esto es una ventaja ya que no sería necesario generar órganos nuevos.

No obstante, el sólo establecer conversaciones para la acción política es un riesgo, considerando que si el hincha (tanto socio como no socio) en esta estrategia de conversaciones no logra ver la coincidencia simbólica y no legitima a la dirigencia actual, lo que hará es boicotearla. Es decir, hay que acompañar el trabajo sobre el campo de lo político, gestionando también los acercamientos ideológicos y simbólicos.

## **El poder**

Para Crozier (citado en Arocena, 2010) el actor y el sistema son dos principios contingentes: el primero limita al sistema en su racionalidad, mientras que el segundo limita al actor en su libertad. El autor indica que el actor actúa con cierta libertad para desarrollar su propia estrategia dentro de una organización.

La estrategia supone el comportamiento activo y con sentido por parte del actor; un componente ofensivo que consiste en aprovechar las oportunidades que se le presentan, y uno defensivo, que le permite mantener el margen de maniobra y acción.

Esto se relaciona a la idea de Luhmann (1997:14) de que las relaciones que unen a los elementos del sistema son decisiones. Cada actor tiene la libertad y la capacidad de decidir si quiere formar parte —o no— de la organización y de qué forma hacerlo.

Por otro lado, entre los actores se desarrollan relaciones de poder, esto implica la posibilidad que tiene un actor de actuar sobre otro. Estas relaciones se caracterizan por ser

instrumentales —es decir, para alcanzar una determinada finalidad— transitivas y recíprocas, pero a la vez desequilibradas.

Entre las relaciones de poder que podemos visualizar en Peñarol, se encuentran todas las acciones políticas que presenta el esquema organizacional formal, a las que se le suman las acciones desarrolladas de forma externa, por ejemplo la presión ejercida por los hinchas no socios.

Los actores poseen distintas capacidades de acción y de respuesta, por eso son relaciones transitivas, la mayoría de ellas pautadas por el estatuto del club. La función de contralor, de unos sobre otros, muestra la reciprocidad de estos vínculos. Mientras que lo desequilibrado se relaciona a la diferencia cualitativa en las acciones posibles.

A su vez, Crozier (citado en Arocena, 2010) propone que los actores manejan recursos dentro de una organización, que se tornan fuentes de poder cuando se utilizan para hacer frente a una zona de incertidumbre del sistema. De esta manera, cuanto más relevante es la zona del sistema afectado por la incertidumbre, más importante es la acción de los actores con los recursos necesarios para enfrentarla.

Asimismo, los recursos permiten al actor desarrollar su propia estrategia dentro de la organización. Los recursos centrales para Crozier (citado en Arocena, 2010) son: el saber, que constituye una gran fuente de poder: cuanto menos lo poseen, más complejo es el proceso de su aprendizaje, y más necesario para el mejor funcionamiento de la organización; el control de la relación con los entornos pertinentes, existen actores que en función de su capital relacional pueden disminuir la incertidumbre de un entorno; el control de los flujos de información, y por último la regla, que se encuentra en manos de la jerarquía pero también restringe al propio jerarca.

Con respecto a la información, como ya se mencionó, los socios al poseer un vínculo formal con la organización reciben —o deberían recibir— información directa de ella, sin embargo en los testimonios recogidos no muestran un saber sustancialmente diferente que la del hincha no socio.

El jerarca debe dar información al socio y establecer el control sobre qué y cómo, pautando la primera parte del flujo. Sin embargo, como el saber no es aprehendido, el flujo de información falla.

En otro sentido, desde la perspectiva de Crozier (citado en Arocena, 2010), todos los actores dentro de un sistema tienen poder. En este caso, el poder de los hinchas radica en su relevancia para el club, entendido como sistema. Asimismo, la dirigencia posee *capital relacional* —recurso, según Crozier—, que puede ser puesto en juego en el vínculo con los hinchas para que se conviertan en socios y ambos continúen dirigiendo el club.

Por otro lado, el autor afirma que el poder también está dado por la posibilidad de un actor de influir sobre otro u otros. En Peñarol, se vincula a la falta de hinchas socios, o a la no visualización de la Asamblea Representativa, lo que conlleva a que no haya representantes ejerciendo poder. Este se ejercería en dos sentidos: dentro de la organización, formando parte de la Asamblea Representativa y con ello de la dirigencia del club, y sobre los propios hinchas para impulsarlos a la participación en diferentes instancias.

### **Consideraciones finales**

Para poder acercar a los actores a la acción política del club es necesario establecer un plan de acción. Este deberá contemplar un mediano plazo, refiriéndonos a al menos 4 años. Esta consideración es porque el flujo entre círculos tiene condicionamientos estatutarios de tiempo. Por ejemplo, para que un socio pueda formar parte de la Asamblea de Representantes debe mantenerse 3 años consecutivos en la categoría de socio activo.

A su vez, vale aclarar que el plan de acción no debe ser meramente una campaña para captar socios, ya que si bien son efectivas, consideran solamente uno de los bordes —el más externo— y además hacen hincapié en el beneficio individual, por ejemplo la obtención de entradas, y no en la capacidad de participación dentro de la organización. Estableciendo, de esta manera, un beneficio económico pero sin acercar la dimensión política, ni la simbólica. Cuando la campaña es meramente de captación de socios fomenta el formar parte, pero no el tener parte.

Acá es donde se hace necesario visualizar la existencia de la Asamblea Representativa. Al no saber de la existencia de este órgano, los hinchas no ven la oportunidad de ejercer poder dentro de las decisiones del club. Hay un problema de saber y de poder. Esta falta de información condiciona las decisiones posibles.

A su vez, al no haber interlocutores válidos en los distintos niveles, la información no fluye, porque parece venir de la directiva, y los hinchas no los validan. Por esto es necesario

buscar interlocutores válidos en los distintos niveles, para visualizar que hay acciones distintas.

Por último, es necesario mejorar la imagen de la directiva, y legitimarla para poder establecer conversaciones que den lugar a conversaciones para la acción. Asegurando que no haya mera transmisión de información sino diálogo, comprensión y participación.

## Bibliografía

AROCENA, J. (2010). *Las organizaciones humanas: De la racionalidad mecánica a la inteligencia organizacional*. GRUPO MAGRO: Montevideo.

BOURDIEU. P. (1997) Razones prácticas. Sobre la teoría de la acción. Barcelona, Anagrama.

BRONSTEIN, V; GAILLARD, J.C, PISCITELLI, A.(1995) La organización egoísta. Clausura Operacional y Redes Conversacionales. En Delgado, J. y Gutiérrez J. Métodos y Técnicas Cualitativas de Investigación en Ciencias Sociales (pp.379-398). Madrid: Síntesis.

ESTATUTOS. (s.f). Padre y Decano. Recuperado de: <http://www.padreydecano.com/cms/estatutos/>

GRUNDMANN, G; STAHL. (2002). *Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo*. Quito: Ediciones Abya-Yala.

KAPLÚN, G. (2000). Comunicación organizacional: la importancia de los bordes y las ventajas de agacharse. Quito: Ciespal.

LUHMANN, N. (1997). Organización y Decisión. Autopoiesis y entendimiento comunicativo. Madrid; México D.F.: Anthropos-Universidad Iberoamericana.

MASSONI, S. (2011). *Comunicación estratégica. Comunicación para la innovación*. Argentina: Ediciones Homosapiens.

POLÍTICA DE CALIDAD - CLUB ATLÉTICO PEÑAROL. (s.f). Club Atlético Peñarol. Recuperado de: [http://www.xn--pearol-xwa.org/uc\\_1675\\_1.html](http://www.xn--pearol-xwa.org/uc_1675_1.html)

REBELLATO, J. L. (1997). *La participación como territorio de contradicciones éticas. Ética de la autonomía*. Uruguay: Editorial Roca Viva.

URANGA, W. (2012). *Gestión comunicacional del cambio: El desafío de lo público*

[Citado el 27 de abril de 2018]. Disponible en  
[http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/01\\_gestion.pdf](http://www.washingtonuranga.com.ar/images/proprios/01_gestion.pdf)

## **Gestión de crisis en el “caso garrafa”: algunas reflexiones**

ANDREA BLANCO BARRETO

### **Introducción**

Según hemos visto en la investigación precedente, el “clásico de la garrafa” situó en el ojo de la opinión pública la relación entre la dirigencia del Club Atlético Peñarol, su barra brava, la violencia y el delito.

Sin embargo, dado que integra una cadena de sucesos violentos que involucran a la organización, se trata de una problemática preexistente que permanece latente hasta que adquiere notoriedad cuando ocurren hechos de esta índole.

En este contexto, el daño en la imagen del Club no es significativo una vez que el acontecimiento abandona los titulares de prensa, pero mientras dura este período, la organización se ve sometida a gran exposición y sus dirigentes son fuertemente cuestionados.

Asimismo, las particularidades del suceso y la condición de evento crítico nos hacen pensar en la forma de gestión de la organización ante este tipo de episodios, aspecto que no ha sido profundizado.

Estas cuestiones motivan el presente trabajo que propone apenas un esbozo sobre la gestión de crisis realizada por la organización, que irá tejiéndose con los hilos de la investigación anterior y construyendo un nuevo entramado a largo del recorrido.

Para este propósito se toma como unidad de análisis la conferencia de prensa oficial convocada por el Club dos días después del suceso, luego de conocerse el fallo de la Comisión Disciplinaria de la Asociación Uruguaya de Fútbol (AUF) y en la que el Presidente de la institución se expresó en relación a los hechos.

## La gestión de crisis

Para introducirnos en la gestión de crisis es preciso esclarecer en primer lugar, el concepto de gestión organizacional.

Concordamos con Uranga (2004) que la define como

“la acción o las acciones destinadas a organizar y coordinar decisiones en función de un objetivo y con una dirección determinada. Por lo tanto, la gestión se define por la acción. Es una tarea que tiene relación con el cambio e involucra y compete a los actores, sujetos individuales y colectivos, al ámbito concreto en que estos se desempeñan y al contexto en el que el propio ámbito y los actores se encuentran insertos” (p.1)

Gestionar es a la vez un proceso de planificación, de diagnóstico y de la elección o creación de medios y acciones para incidir en la realidad, frente a la incertidumbre, encaminando los hechos hacia el rumbo deseado, impactando en lo institucional pero también en lo social (Uranga, 2004).

Ahora sí, para abordar la problemática de la gestión de crisis nos apoyamos en el modelo Cebolla (Onion) planteado por Pauchant y Mitroff (en Jiménez, s.f.:207). Debe su nombre a que está formado por capas concéntricas, representativas de cuatro niveles distintos de realidad que refieren cada uno a una dimensión de la organización y trabajan de forma articulada.

El nivel uno trata sobre el carácter de los individuos, se enfoca en las respuestas emocionales que asumen los directivos de la organización, en concreto los mecanismos de defensa adoptados para enfrentar la crisis. Un aspecto no menor es que los autores sostienen que la organización que no está preparada para manejar las crisis suele encontrar a los culpables en el ambiente externo, no asumiendo ninguna responsabilidad.

La cultura organizacional se aborda en el nivel dos y remite a las ideas preconcebidas acerca de las crisis y cómo pueden afectar a la organización. Un ejemplo es considerar que todas las crisis son inevitables o que la posición de la organización en el entorno social la protegerá de los daños que pueda sufrir, proposiciones que sin duda condicionarán las respuestas frente al conflicto.

La estructura organizacional se encuentra en el nivel tres. Allí se hace mención al organigrama y entre otras cosas, a si cuenta o no con un protocolo de gestión de crisis.

Por último el cuarto nivel comprende a lo que es de orden estratégico, los mecanismos, planes y procedimientos para gestionar la crisis. Los autores señalan cinco etapas en la gestión de crisis, detección de señales, preparación/prevención, contención/limitación de daños, recuperación, y aprendizaje.

En los apartados que siguen se utilizará esta clasificación para identificar cómo operan los cuatro niveles en la organización a través de la conferencia de prensa. A los niveles los llamaremos: “victimización”, “inevitabilidad”, “un nosotros como institución” y “la estrategia”, respectivamente.

Asimismo vale aclarar que la conferencia se inserta en una “red multidimensional de fenómenos lingüísticos” (Najmanovich en Uranga, 2004:1), supone una práctica evidente y por tanto pasible de ser estudiada para dar cuenta de aquellos elementos subyacentes, responsables de las acciones ejecutadas por la organización (Uranga, 2004:1). Esos rasgos son los que finalmente nos revelan el modo de gestión.

### **Nivel uno: Victimización**

Respecto a este nivel se identifica claramente el rol de víctima asumido por la organización, que opera como mecanismo de defensa y componente emocional. Primeramente, a merced de una sociedad inmersa en la violencia capaz de filtrarse a través de cualquier grieta hacia todos los ámbitos, incluido el fútbol. La gravedad de la situación se enfatiza al traer el incidente ocurrido en Santa Lucía en septiembre de 2016, donde un hincha del Club murió baleado,

“Hemos padecido este semestre la desaparición física de un socio, un joven Peñarolense que resultó muerto por cometer el delito de festejar el aniversario del Club en una plaza pública (...) nos duele en el alma porque se ha destrozado a una familia de gente de trabajo, demuestra que la violencia está instalada en la sociedad y no escapa a nadie.” (Juan Pedro Damiani: “Sancionar a Peñarol fue una profundísima injusticia, 30 de noviembre de 2016)

Seguido de una falla en las instituciones que deben garantizar la seguridad de los individuos. Ambos culpables están fuera, en el ambiente externo.

“Las autoridades han señalado, después de los incidentes del domingo, que sabían de la existencia de esta organización y de la sonada que se preparaba. (...) ¿Por qué

nadie informó a Peñarol, ni a su seguridad, la gravedad de los hechos preparados por esta organización? Como institución consideramos que sancionar a Peñarol ha sido una profundísima injusticia.”

Por otra parte, en el momento de hacer frente a las consecuencias del evento, el Club enfatiza su desacuerdo con las sanciones impuestas y entiende que se trata de una “profundísima injusticia” afianzando su posición de víctima y cuestionando a las autoridades.

El asignar roles a los individuos, los ubica en determinadas posiciones en el espacio social e introduce el problema de las relaciones de poder. Siguiendo a Uranga (2004) la gestión está constantemente inmersa en una encrucijada de poder y pone de manifiesto a través de las “acciones, las alianzas y las nuevas configuraciones”, las desigualdades existentes a partir de las relaciones sociales.

En ese sentido, el evento, según trascendió en los medios, fue el resultado de las tensiones preexistentes entre los integrantes de la barra brava y la dirigencia del club sumado a las posibilidades de perder que tenía el equipo. Por el contrario, desde la dirigencia, se identifica la figura del victimario en la de “delincuentes comunes”, pretendiendo deslindarse de cualquier vinculación con la barra.

“Por este pequeño núcleo de delincuentes comunes, como dije recién se castiga a todos, entre ellos a los socios y los buenos hinchas que son una enorme cantidad de personas. ¿Alguien puede pensar que esto les resulta indiferente a los hinchas de verdad? Claro que no. Por eso no me canso de decirlo, no se trata de hinchas de Peñarol; son delincuentes y punto.”

Al respecto, en la conferencia no se nombra en ningún momento el término “barra brava”, en cambio se utiliza “delincuente”, reforzando la idea de un intruso que nada tiene que ver con la institución y opuesto a los “buenos hinchas”, a los “hinchas de verdad”.

De cualquier forma, lo anterior entra en contradicción con el relato construido por los medios que encuentran la figura de la víctima en la sociedad, sumida en la violencia, y al victimario en la figura de los barra bravas y su vínculo con la dirigencia. Se manifiestan las tensiones, los roles están invertidos.

Los principales destinatarios del discurso claramente son los hinchas, razón de ser de la organización, también presentes bajo la expresión “Peñarolenses” reuniendo en una sola palabra el ser “hincha de Peñarol”.

“Los convocamos para, a través de ustedes [prensa], hablarles a los Peñarolenses de todo el país y el mundo. Queremos decirle a todo el pueblo Peñarolense de nuestra impotencia y enorme dolor por la lamentable jornada vivida el domingo pasado”

“La hinchada de Peñarol que es el colectivo más importante y numeroso que tiene el país, hoy se siente perjudicado por una gran injusticia y no puede ser rehén de unos pocos delincuentes. Por eso decimos que vamos a ir hasta las últimas consecuencias para defender a todos los hinchas de Peñarol de acá y el mundo.”

A la vez, la elección del lugar donde la conferencia se desarrolló, el estadio del Club, no es trivial. Los estadios, a menudo comparados con templos, son los escenarios testigos de ese ritual que es el fútbol. Es el territorio del hincha, donde las prácticas compartidas reafirman el sentido de pertenencia y posesión, donde la pasión tiene su mayor expresión.

Como se recogió en la investigación previa, la dirigencia se ubica dentro del colectivo hinchas razón por la que comparte con los “Peñarolenses” un entramado de significados que los unifica y genera pertenencia. Así, la noción de pueblo y el espíritu de lucha que caracterizan al “universo Peñarol” atraviesan el discurso, “Pueblo Peñarolense”, “Dan ganas de bajar los brazos. Pero esto es Peñarol, y en Peñarol nunca nadie baja los brazos”.

Estos significados son comunes a los hinchas y dirigencia más allá de que por sus diferentes posiciones en el espacio social, los hinchas se nieguen a reconocerlos dentro de su grupo.

Siguiendo a Verón (1987) la dirigencia le habla desde esa dimensión simbólica a su “destinatario positivo” que opera como el colectivo de identificación, “corresponde a un receptor que participa de las mismas ideas, que adhiere a los mismos valores y persigue los mismos objetivos que el enunciador” (p. 82). Vale aclarar que este punto, como mencionamos anteriormente, no es compartido por los hinchas y que a propósito, en el relato nunca aparece un “nosotros, los Peñarolenses”, sino que el “nosotros” es utilizado solo para autoreferirse como integrantes de la directiva, es decir, en términos de institución.

### **Nivel dos: La crisis inevitable**

Aquí se ponen en juego aspectos de la cultura organizacional, considerada por Villafañe (1998:144) como “el inconsciente colectivo de la organización” pero esta vez refiriéndonos a las ideas preconcebidas en torno a la noción de crisis.

Consecuentemente, se identifica en el discurso de la dirigencia la “inevitabilidad de la crisis” (Martin, 2017) como elemento estructurador del relato,

“(…) se ha sancionado a Peñarol por algo completamente ajeno a la institución. Algo que Peñarol no organizó, estimuló ni promovió. Algo que las autoridades sabían y ni el propio estado pudo evitar, ¿pretendían que nosotros sí?”

Recurrir a la inevitabilidad aparece como un mecanismo de defensa que posibilita contar el relato de la crisis de una forma simple, neutralizando las contradicciones y bajo el que se otorga coherencia a las consecuencias y otros sucesos derivados del hecho principal (Martin, 2017).

Dicho de otra forma, mediante el que la dirigencia se libera de responsabilidades e intenta reducir la falta de credibilidad y legitimidad, recurrir a la lengua entonces para “que los argumentos resulten razonables y alcancen así a movilizar la sensibilidad necesaria que venga a salvar la brecha de credibilidad a qué aspiran los discursos dominantes para ser percibidos como legítimos” (Lizcano, en Martin, 2017:914).

A la vez, los tiempos manejados por la prensa y la organización no son los mismos. Mientras los medios hacen un tratamiento del acontecimiento en tiempo real, la organización debe evaluar las causas, afrontar el intenso flujo de noticias negativas y elaborar respuestas rápidas. (Westphalen y Piñuel en Jiménez, s.f) por lo que emplear el recurso parece una opción válida.

Volviendo al nivel uno y considerando la violencia como instalada en la sociedad, la inevitabilidad supone también la recurrencia. En efecto, el “clásico de la garrafa” no es un hecho aislado sino que forma parte de una cadena de sucesos violentos.

Por otro lado no hay que olvidar la particularidad de una organización que se sustenta en la pasión del hincha, lo que termina garantizando su conservación, más allá de los conflictos que puedan surgir con la dirigencia de turno. Esto, sumado a las experiencias previas en los que el Club se vio involucrado, hace que no se generen efectos de crisis tales como los que se darían en otro tipo de organizaciones, “El Club siempre se levanta y vuelve a la acción, y esta no será la excepción”.

### **Nivel tres: Un nosotros como institución**

Este nivel se ocupa de lo organizacional en su parte estructural, es decir, referido al organigrama de la institución.

Al respecto, en el lugar donde se brindó la conferencia se presentaron la directiva y miembros de los otros departamentos del Club, demostrando unión y respaldo a los valores de la organización. Reconociendo la gravedad del acontecimiento y enfatizando que más allá de la decisión tomada por la AUF, lo importante es la responsabilidad que se le atribuye al Club como institución por actos en los que no tuvo injerencia,

“Acá todo Peñarol está representado como institución. agradezco a los jugadores del primero, y los funcionarios de las diferentes ramas del club. Captadores, gente de formativas, el cuerpo técnico, los gerentes, nuestros compañeros de directiva. Esto no es una decisión, el tema hoy es Peñarol como institución.”

En la misma línea y siguiendo el relato desde la víctima, se reafirma la conspiración del ambiente externo que viene a frustrar todo intento de éxito

“Sentimos que hemos hecho y seguimos haciendo un enorme esfuerzo deportivo e institucional. Parece que nada alcanza, que todo es en vano.”

Recordemos que la organización propuso un cambio en la forma de gestión, de ahí el “esfuerzo deportivo e institucional” orientado a desvincularse de los hechos violentos, abrir la institución y profesionalizar las áreas, creándose, entre otros departamentos, el de comunicación.

Por otro lado, un aspecto resaltado en las notas periodísticas es que si bien en primera instancia se anunció una conferencia de prensa, el resultado se pareció más a un comunicado. El Presidente de la institución fue el único que se expresó y no admitió ninguna pregunta. La negativa al diálogo muestra inseguridad y poca disposición de la institución a adaptarse a su entorno mediático.

Grunig y Hunt (en Xifra, 2008:397) sostienen que las conferencias de prensa se basan en el diálogo y que la idea de una ronda de preguntas se considera implícita, contrario a lo que sucede con los comunicados de prensa donde la comunicación fluye en una sola dirección.

En este caso, frente a la presión de los medios, exposición y vulnerabilidad, la organización finalmente opta por encerrarse en si misma como forma autopreservación. Aunque inicialmente parecía que la intención era otra.

### **Nivel cuatro: La estrategia**

En esta cuarta sección, consideramos las etapas que Mitroff (en Jiménez, s.f:207) distingue para la gestión de crisis, detección de señales, preparación/prevención, contención/limitación de daños, recuperación y aprendizaje, a los efectos de identificar cómo se articulan en el caso que nos ocupa, partiendo de la conferencia de prensa.

La etapa de detección de señales consiste en un análisis del entorno y el estudio de las situaciones que representan potenciales crisis, al tiempo que se recuperan aprendizajes de experiencias previas. Retomando a Uranga (2004) la gestión toma en cuenta a la organización en su dimensión interna y externa, a partir de las relaciones que se tejen entre ellas. En este caso, la identificación de la señal se le atribuye a los poderes públicos, en el ambiente externo, que sabiendo los antecedentes de sucesos violentos y la planificación con anterioridad del acto delictivo no se lo informaron al Club.

Dialogando con lo anterior, la prevención aparece en el discurso como inviable, lo que se fundamenta en dos causas: la violencia, que impregna todos los sectores de la sociedad y a “la que no escapa nadie”, y la omisión de los deberes por parte de las instituciones que deben garantizar el orden público.

Siguiendo con las etapas, para la contención y limitación de daños se hace vital la identificación de los públicos, la definición de los mensajes, argumentos y canales a utilizar (Jiménez, s.f:211).

Los públicos están integrados por aquellos con los que la organización se vincula habitualmente y con los que dada la situación excepcional las relaciones se intensifican. Aquí aparecen los hinchas, las autoridades y la prensa que es utilizada como canal, “los convocamos para, a través de ustedes, hablarle a todo el pueblo de Peñarol”.

En esta línea, la dirigencia parece reconocer el poder amplificador de los medios para difundir su mensaje, que al mismo tiempo da a conocer el malestar ocasionado por una conferencia de prensa que no fue. Al contrario de lo esperado, se la calificó públicamente de “monólogo” a cargo del Presidente de la institución.

La inevitabilidad del suceso y el rol de víctima autoconferido por parte de la dirigencia atraviesan todo el discurso. En cambio, desde los medios se refuerza lo contrario, se remarca la vinculación a la barra brava y las tensiones generadas ya conocidas pero que permanecen latentes hasta que la prensa las pone en el centro de la cotidianidad nuevamente. Peñarol es señalado a nivel institucional y sus dirigentes son fuertemente cuestionados. Otra vez la violencia, otra vez la barra brava, la historia sin fin.

Que los dirigentes enfrenten la falta de credibilidad y legitimidad no es nuevo, y los hinchas, su principal público, lo saben. Si no se involucran activamente para generar instancias de cambio es porque o bien no tienen poder -no socios-, o lo tienen pero no se apropian de él como es el caso de los socios, según vimos en la investigación previa.

En este estado de situación, atendiendo a la “complejidad de los sujetos involucrados y la de la situación-contexto en la que estos se encuentran inmersos” (Uranga:2004), no asumir ninguna responsabilidad, podría interpretarse según Mitroff, como falta de preparación para actuar ante una eventual crisis.

Retomando a Verón (1987), la fase de recuperación se visualiza como perteneciente al orden de lo prescriptivo, del deber, y se enuncia desde lo impersonal. Para volver al equilibrio, la organización expresa aquello que se debe hacer, lo que no implica necesariamente que sea quien ejecute las acciones.

“Coincidimos con todos en la necesidad de tomar acciones que contribuyan a reconstruir nuestro fútbol, para recuperar la familia y que el fútbol sea un espacio de disfrute y convivencia pacífica”

Finalizando, la etapa de aprendizaje. Las organizaciones pueden aprender de las experiencias previas resignificando los mensajes en el contexto de la crisis y sus consecuencias, poniendo en discusión los preconceptos, las formas de vinculación y valores interiorizados (Gore, s.f). En esta línea se observa que el Club, si bien modificó su estructura organizacional desde la profesionalización y creación de nuevas áreas, el cambio propuesto en cuanto a cultura, abrir la institución y alejarse de los hechos violentos, no cristaliza. Para que esto suceda no alcanza con cambiar el organigrama, se debe trabajar sobre “la organización como ambiente semántico” (Gore, s.f).

## Consideraciones finales

El presente trabajo pretende traer a la discusión sólo algunas lecturas que se desprenden de la organización a través de sus prácticas visibles, para comenzar a abordar la problemática de la gestión de crisis.

Hemos visto que gestionar supone la consideración de múltiples y complejos fenómenos, y un camino lleno de incertidumbre más que de certezas. Donde cada acción comunica una forma de ser y estar de la organización en el mundo. De ser, en cuanto a las características internas de la institución que hacen a su personalidad y de estar, en relación al entorno y los vínculos generados. Estas dimensiones configuran la postura de la organización frente a la crisis y el modo de encauzar sus acciones hacia la consecución de los fines perseguidos.

Por otra parte, como se observó en la investigación desarrollada anteriormente, el espacio social ocupado por los distintos públicos y la dirigencia los sitúa en una relación asimétrica en cuanto a las relaciones de poder y de acceso a la información. En la puja permanente por el poder, la prensa viene a acortar la brecha existente, mediante la divulgación de información y se constituye como un público que ejerce presión sobre las acciones de la directiva. Presión que se intensifica durante una situación de crisis y bajo la que se deben tomar decisiones tratando de no perder el rumbo.

Finalmente, todo lo anterior da cuenta de la institución como un proceso dinámico, donde lo único constante es el cambio. Y es en ese marco, que la crisis como alteración de un orden establecido puede ser aprovechada, descubriendo más allá del infortunio una oportunidad.

## Bibliografía

- GORE, E. (2000). *Organizaciones, lenguaje y capacitación*. Recuperado de:  
<http://live.v1.udesa.edu.ar/files/img/administracion/dtn12.pdf>
- JIMÉNEZ, A. (s.f). *La gestión de la comunicación en situaciones de crisis: Propuesta de un modelo teórico*. Universidad Pontificia de Salamanca. Recuperado de:  
<https://summa.upsa.es/high.raw?id=0000029156&name=00000001.original.pdf>
- Juan Pedro Damiani: "Sancionar a Peñarol fue una profundísima injusticia". (30 de noviembre de 2016). *La república*, p. 31
- MARTÍN, J. (2017). *El discurso mediático sobre la inevitabilidad de la crisis: una explicación metafórica de la economía*, en *Estudios sobre el Mensaje Periodístico* 23 (2), pp. 909- 924. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/58023>
- URANGA, W. (2004). *La comunicación como herramienta de gestión y desarrollo organizacional*. Recuperado de  
[https://pedagogiayadmon.files.wordpress.com/2017/05/herramienta\\_gestion.pdf](https://pedagogiayadmon.files.wordpress.com/2017/05/herramienta_gestion.pdf)
- VERÓN, E. (1987). *La palabra adversativa. Observaciones sobre la enunciación política*. En AA.VV., *El discurso político. Lenguajes y acontecimientos*. Buenos Aires: Hachette
- XIFRA, J. (2008). *Modelos de las relaciones públicas políticas: Análisis de la situación en Cataluña*. *Revista Latina de Comunicación Social*. pp. 392-399. Recuperado de [http://www.revistalatinacs.org/08/32\\_789\\_50\\_Girona/latina\\_art789.pdf](http://www.revistalatinacs.org/08/32_789_50_Girona/latina_art789.pdf)

---

## **ANEXOS**

# Anexos

---

## Pauta de entrevistas a hinchas

- ¿Qué edad tenés?
- ¿Cuál es tu nivel educativo?
- ¿Hace cuánto se considera hincha?
- ¿Comparte esto con alguien de la familia o con amigos?
- ¿Es socio?
  - Si lo es: ¿hace cuánto?*
  - Si no lo es: ¿por qué no?*
- Si tuviera que definir al Club, ¿qué es Peñarol para vos?
- ¿Supo de los sucesos violentos? ¿cómo se enteró?
- ¿Estuviste presente en alguno de estos sucesos en los que estuvo implicado el club? ¿en cuál? ¿algún familiar o amigo lo estuvo?
- ¿Qué pensás del caso garrafa?
- ¿Qué cosas recordás del acontecimiento?
- Después de este suceso, ¿cambió tu perspectiva del club?
- ¿Seguís yendo al estadio?
- ¿Qué pensás del tratamiento de los medios?

## Pauta de entrevista a los directivos del club

- ¿Hace cuánto que está relacionado con Peñarol?
- ¿Cuál es su puesto en el Club?
- ¿Siempre estuvo en el mismo puesto?
- ¿Trabaja de otra cosa?
- Si tuviera que definir al Club, ¿qué es Peñarol?
- ¿Cuál es la estructura organizacional del club?
- ¿El club tiene unidad de comunicación?
- ¿Estuviste presente en alguno de estos sucesos en los que estuvo implicado el club? ¿en cuál? ¿algún familiar o amigo lo estuvo?
- ¿Cómo sintió personalmente el suceso?
- ¿Cómo se vivió a la interna?
- ¿Alguien se encargaba de hablar con la prensa? ¿quién?
- ¿Qué estrategias utilizaron?
- ¿Qué canales de comunicación utilizaron?
- ¿Cómo piensa que lo vivieron los hinchas?
- ¿Disminuyó la gente en el estadio?
- ¿El número de socios varió después del suceso? ¿disminuyó o aumentó?
- ¿Cómo cree que los medios trataron la noticia?

## **Pauta de entrevista a periodistas**

- ¿Hace cuánto que trabaja en el medio?
- Si tuviera que definir al Club, desde su mirada profesional ¿qué es Peñarol, o qué elementos caracterizan a la institución?
- En relación al suceso de la garrafa, ¿qué fuentes se utilizaron para redactar las noticias?
- ¿Cómo se cubrió la noticia? ¿Había relación directa con el Club?
- ¿Cómo era la relación con el Club antes del suceso? ¿y después?
- ¿A qué se debió, en su opinión, la amplia repercusión en medios que tuvo la noticia?
- ¿Cómo valoras la actitud del club a la hora de dar información?

### Aparición del “caso garrafa” en los diarios Montevideanos

|       | El País              | El Observador        | La República         | La Diaria               |
|-------|----------------------|----------------------|----------------------|-------------------------|
| 28/11 | En la portada        | En la portada        | En la portada        | En la portada           |
| 29/11 | En la portada        | En la portada        | En la portada        | En la portada           |
| 30/11 | En la portada        | En la portada        | En la portada        | En el cuerpo del diario |
| 1/12  | En la portada        | En la portada        | En la portada        | En la portada           |
| 2/12  | En la portada        | En la portada        | En la portada        | En la portada           |
| 3/12  | En la portada        | En la portada        | En la portada        |                         |
| 4/12  | En cuerpo del diario |                      | En la portada        |                         |
| 5/12  | En la portada        | En cuerpo del diario | En cuerpo del diario | En la portada           |
| 6/12  | En cuerpo del diario | En cuerpo del diario | En cuerpo del diario |                         |
| 7/12  | En la portada        |                      | En cuerpo del diario |                         |
| 8/12  |                      | En la portada        | En cuerpo del diario | En cuerpo del diario    |

|              | <b>El País</b>       | <b>El Observador</b> | <b>La República</b>                 | <b>La Diaria</b> |
|--------------|----------------------|----------------------|-------------------------------------|------------------|
| <b>9/12</b>  | En cuerpo del diario | En la portada        | En cuerpo del diario                |                  |
| <b>10/12</b> | En la portada        |                      |                                     |                  |
| <b>12/12</b> | En cuerpo del diario |                      |                                     |                  |
| <b>13/12</b> | En portada           | En cuerpo del diario |                                     |                  |
| <b>22/12</b> |                      |                      | En portada del suplemento deportivo |                  |
| <b>24/12</b> |                      |                      | En cuerpo del diario                |                  |
| <b>29/12</b> | En portada           |                      |                                     |                  |

## **Entrevistado A – hombre**

**¿Qué edad tenés?**

23

**¿Cuál es tu nivel educativo?**

Ciclo básico

**¿Hace cuánto te considerás hincha de Peñarol?**

Desde los 5, 4, 5 años más o menos

**¿Comparte esto con la familia o con amigos?**

Si

**¿Por qué sos de Peñarol?**

Yo que sé, porque fue la primera camiseta que me pusieron cuando era chico, todo el mundo, me decía que fuera de Peñarol, por cuestiones familiares

**¿Es socio?**

No

**¿Por qué?**

Yo que sé... porque no voy siempre al estadio, si fuera siempre

**Si tuviera que definir al club, ¿qué es Peñarol?**

Es un club de fútbol que tiene mucha historia, todo y ta

**¿Supo de los sucesos violentos?**

Si

**¿Cómo se enteró?**

Por la tele

**¿Estuvo presente en alguno de ellos?**

No

**¿Conocés a alguien que hay estado?**

No

**¿Qué pensás del caso de la garrafa?**

Que estuvo mal, estuvo re mal, no se puede hacer nunca.

**¿Qué cosas son las que más recordás del acontecimiento?**

La garrafa y todo lo que paso, se agarraron a piñas entre todos fue una batalla campal

**Después de este suceso, ¿cambió tu perspectiva sobre el club?**

No, porque eso viene pasando hace tiempo, lo que pasa es que esta todo disfrazado, el club tiene problemas de directiva y los que tiene que arreglar internamente, todo eso repercute a lo que es la barra que esta de costado

**¿Ubicas ahí un responsable?**

Y sí. Tienen responsabilidad, porque por ellos pasa todo eso

**¿Vas al estadio?**

No

**¿Por qué?**

No voy no, más que nada por eso por los líos, porque tenes que ir al baño o algo y estás solo, me ha pasado, no me robaron pero lo vi, es bravo y así como están las cosas ahora menos, vas a ver un partido y termina que te afanan.

### **¿Qué pensás de cómo lo trató los medios?**

Está bien, si los cascotearon está bien, que van a decir cuando las cosas es ciclo básico tan mal, están mal

### **¿Cuál pensás que debería haber sido la actitud del club?**

Tendrían que pedir ayuda porque se les está yendo de las manos, porque la barra puede más que el club. No pueden decir mucho porque eso está disfrazado si eso sale a la luz todos los arreglos de plata que hay con las barras es un quilombo bárbaro y es como una mafia ¿entendés? porque eso está todo tapado, todo por atrás. Entonces es como que no pueden pedir ayuda tampoco porque están en la misma bolsa, si van a pedir ayuda tienen que cortar con todo y se arma una candombe, tienen que estar muy dispuestos a hacerlo sino no se puede.

### **Entrevistado B – mujer**

#### **¿Qué edad tenés?**

27

#### **¿Cuál es tu nivel educativo?**

Estoy haciendo la tesis en trabajo social

#### **¿Hace cuánto se considera hincha?**

Desde que nací

#### **O sea, ¿tu familia te hizo hincha?**

Si

#### **Y, ¿compartís con amigos?**

Emm... me hice amigos en la cancha. Tengo muchos amigos en la cancha y después más que nada con mi primo, mis hermanos y eso, pero mis amigas, al ser mujer es más difícil

que las mujeres se copen tanto con el fútbol, más que nada con el fanatismo que tengo yo, que soy muy fanática. He tenido amigas que me han acompañado pero no son de ir activamente a la cancha ni nada, van más que nada para acompañarme a mí, una vez cada mil años, para ver cómo es ir y todas esas cosas, pero por lo general voy sola o con mi hermano o mi primo.

### **¿Sos socia?**

Sí, soy socia

### **¿Hace cuánto?**

7 años, en si desde que me mude a Montevideo, porque cuando vivía en el interior era más complicado. Desde que me mude a Montevideo soy socia.

### **¿Qué es Peñarol para vos?**

Es una pregunta compleja, es una pasión total, o sea yo desde que nací, nací con una pelota entre la piernas porque tengo un hermano varón de un año menos y ta, siempre con el fútbol. Es una familia re futbolera y siempre las primeras palabras fueron Peñarol. Es mucho más que fútbol para nosotros, Peñarol es compartir momentos, vivir alegrías, en mi caso con mi hermano, con mis padres, que se yo, es mucho más que fútbol.

### **¿Supo de los sucesos violentos?**

Si, los viví. Fui sola, adentro sabía que estaba mi hermano, y por eso más que nada quería entrar a la cancha porque me estaba muriendo de saber que él estaba ahí. Fue el día de la garrafa y todo eso. Yo había ido lesionada encima, no había ido en muletas porque no me las dejaron pasar pero había ido con las piernas todas lastimadas. No me querían dejar pasar y tanto jodi que me terminaron dejando entrar. Mi hermano estaba adentro y me dijo que estaba todo mal ahí, y ta, cuando entramos fue bastante complicado, pero ta, no nos pasó nada a ninguno de los dos.

### **¿Qué pensás del caso garrafa? ¿qué cosas recordás del acontecimiento?**

Que está todo arreglado, en sí, o sea, los hilos lo mueven la mafia del fútbol que son los dirigentes y si los dirigentes no quieren eso no pasa, vos ahí adentro ya sabes quién es la barra brava, todos sabemos quiénes son los barra bravas, quienes son los que meten lio y

quiénes no. Y la barra brava tiene libre acceso a todo y son la dirigencia que deja hacer eso porque si sos un hincha te revisan todo, te miran hasta los champions a veces y no te dejan entrar una bandera de 40 cm y los barras entran con armas, bombas, meten cualquier cosa entonces ta, la movida está toda manejada entre los barras y la dirigencia.

### **Después de estos sucesos, ¿cambió tu perspectiva del club?**

En realidad el día ese, me fui re enojada, dije que no iba más a un clásico porque la pase mal y la pase mal de verdad. Toda la vida fui a los clásicos, siempre fui sola, nunca tuve miedo y ese día tuve miedo, o sea voló una garrafa por arriba de todos nosotros. Estuvo de menos, les pegaron a los vendedores, estuvo muy salado el ambiente, a parte que los policías después no miran caras. Después ya somos todos Peñarol, tenes una camiseta de Peñarol y te matan a palo. Después ya te corren los coraceros porque no miran quien puede ser el que pegó, el que tiró la piedra, después que tenes una camiseta de Peñarol somos todos iguales. Ese día me fui enojada y dije nunca más iba a un clásico, al fin de semana que viene volví a ir a la cancha, sigo yendo y más que nunca todavía.

### **¿Qué pensás del tratamiento de los medios?**

En realidad, yo tengo un problema con los medios uruguayos, que me parece que son muy sensacionalistas, o sea, pila de veces las cosas que se dicen en el informativo no pasaron en la cancha y Peñarol tiene un claro estigma que no es porque yo sea rabiosa de Peñarol, pero la hinchada de Peñarol siempre es mucho más juzgada y estigmatizada que cualquier otra hinchada y en realidad yo tengo amigos en otros cuadros que me dicen y me cuentan, y los mismos problemas que tiene Peñarol los tienen todas las hinchadas en cuanto a violencia y todo lo demás, pero la carga negativa siempre la va a tener el hincha de Peñarol y ta, eso no sé porque se da, si es porque es claramente mucho más conflictivo o que pero ta, me parece que en algunas cosas son muy sensacionalistas o sea, como que pasa algo y se agranda demasiado la información y se filtra información que no sé dónde la sacan, porque dentro de la hinchada uno sabe pila de cosas, que barra tiene problema con que barra. Porque dentro de la misma hinchada de Peñarol hay conflictos entre barras.

### **En la garrafa, ¿también pensas que fueron sensacionalistas?**

En sí mucho en los medios no mire porque estaba tan angustiada con todo el tema que no quería saber más nada, porque aparte para nosotros significó un montón de cosas, fue justo en un clásico, estábamos contra el rival, no jugamos. Mirar en ese momento me hacía quemar, ver que Nacional se había quedado con los puntos y todo. Mucho no mire, pero es

lo que te digo, yo siempre siento que Peñarol tiene una carga negativa que carga con eso, que otros cuadros no lo tienen y la violencia es la misma en todo el fútbol.

### **Entrevistado C – hombre**

**¿Qué edad tenés?**

39

**¿Cuál es tu nivel educativo?**

Secundaria completa

**¿Hace cuánto se considera hincha?**

Desde que tengo 4 años creo, recuerdo el 82 como si nada, lo recuerdo clarito.

**O sea que tu familia fue la que te hizo hincha**

Sí, mi papá

**Y... ¿tenés amigos de Peñarol también?**

Sí, muchos, muchos, muy fanáticos.

**¿Sos socio?**

Era, después por un tema de que me separe, me tuve que ir de donde vivía. Cambios, mudanza y todo, deje de pagar la cuota, pero fui socio durante un tiempo.

**¿Qué es Peñarol para vos?**

No te voy a repetir lo mismo que dicen todos, que es mi vida, pero sí. Es hermoso, tengo un tatuaje incluso de Peñarol. Es mucho, es mucho. Es mi vida entera, yo desde que soy chico lo reconozco por tele, por ir al estadio. Lo fui a ver cuando salió campeón de América del 87, yo tenía 9 años, fui al aeropuerto. La última final de la copa Libertadores fui. Estaba trabajando e hice el horario cortado para poder ir, o sea estaba trabajando, fui al partido y volví a trabajar. Es una parte de mí.

## **¿Te enteraste de los sucesos violentos?**

¿Te referís a los del clásico?

### **A todos**

Tremendo

## **¿Cómo te enteraste? ¿Estuviste presente en alguno?**

En ninguno, por trabajo siempre, pero me entero porque tengo twitter, leo mucho en twitter, tengo muchos periodistas allí y me entero. Me pareció tremendo la verdad, irreconocible porque cuando yo era gurí iba a la Amsterdam y si bien vos sabías que había gente compleja, por decirlo de alguna manera, nunca vi que pasaran cosas así. La verdad que me deja perplejo.

## **Del caso garrafa en particular ¿Qué pensas?**

Lamentable, lamentable. No hay otro adjetivo. La verdad es lamentable, no puedo creerlo. Que un tipo haga eso y no piense que puede matar a alguien. Es una locura

## **Después de estos sucesos, ¿cambió tu perspectiva del club?**

En realidad no, porque para mí Peñarol es una cosa y ese tipo de hinchas es otro. Lo que sí creo que hay dirigentes que saben que esos tipos están ahí y muchos de ellos avalados. Tampoco es que no saben que están ahí. El fútbol en algún punto es medio mafia y me parece que le hace mal al club en realidad pero ta, creo que los que lo pueden sacar son los dirigentes, ellos los conocen.

## **¿Seguís yendo al estadio?**

Yo voy de vez en cuando, he ido al Campeón del Siglo. En este año debo haber ido 4 o 5 veces. Lleve a mis dos nenas a que lo conocieran y habitualmente voy a la Olímpica o a la Damiani que es la Olímpica digamos del Campeón del Siglo porque no quiero estar cerca de ningún foco de problemas, me gusta mirar el partido tranquilo

### **¿Qué pensás de cómo lo trataron los medios?**

Me parece que es noticia siempre. Que se agrava mucho, no es por hablar de Nacional, pero siendo Nacional no pasa, no se le da tanta trascendencia. Me parece que la marca Peñarol vende mucho, justo el otro día estaba viendo un informe que Peñarol en las noticias de twitter es primero. Se le da demasiado palo a veces, pero ha sido foco por malas noticias y eso tampoco se puede evitar. Me parece que a veces se le da mucho trascendencia, más de la que deberían darle. Sin duda.

### **¿Tenés alguna teoría de por qué es?**

En realidad ninguna, pero te puedo contar como caso anecdótico. El día que se inauguró el Campeón del Siglo, yo venía con dos remeras de Peñarol, me baje en tres cruces y había como 14 hinchas de Nacional y me comí una golpiza bárbara, me sacaron la remera. No hice la denuncia. Pero fijate que venir de algo contento, soy un tipo que 0 problema y estaban en todas las cuerdas. De esos hechos hay miles, no es un tema de Peñarol, pero a Peñarol se le da más trascendencia, vende más por algún motivo, no tengo la teoría del porqué pero evidentemente la gente compra más lo que es Peñarol.

## **Entrevistado D – hombre**

### **¿Qué edad tenés?**

23

### **¿Cuál es tu nivel educativo?**

Soy estudiante de la facultad de derecho de la UdelaR

### **¿Hace cuánto se considera hincha?**

Y desde que nací, debido a mi padre que me hizo hincha de Peñarol.

### **Así que, ¿compartís esto con tu familia?**

Sí por supuesto, salvo con la familia de mi madre que son hinchas de Nacional, pero sí.

## **Y, ¿con amigos?**

La mayoría de mis amigos son de Peñarol.

## **¿Sos socio?**

No

## **¿Por qué no?**

No soy socio porque no concurreo mucho al estadio, prefiero ver el partido en casa y ta. Por ejemplo mi hermano que es socio aprovecha eso para el tema de las entradas y eso, como yo no voy mucho, no quise ser socio.

## **Pero ser socio tiene otros beneficios además de la entrada**

Sí, sí. En realidad, es por un tema de comodidad

## **Si tuviera que definir al Club, ¿qué es Peñarol?**

Peñarol yo lo siento, más allá de una institución deportiva, como un sentimiento. Este, es decir, no es solamente un cuadro de fútbol además acompaña otros sentimientos de unión. Uno cuando se encuentra con otras personas que son hinchas comparte los triunfos, soporta las derrotas, se alegra. Encuentra un motivo para unirse para ver un partido, hacer una picadita, comentar los partidos. Incentiva también a la unión entre las personas.

## **¿Supo de los sucesos violentos?**

Si por supuesto, fueron varios. Uno de ellos, el que más se destaca, es el de la garrafa.

## **¿Cómo se enteró?**

Bueno, o sea, yo estaba mirando el partido por la tele y bueno justamente fue un clásico. Estaba mirando con mi hermano y unos amigos, estábamos esperando que comenzara el partido y aconteció ese suceso. La verdad que nos dejó impactados, porque no solamente el clásico se suspendió sino que salió por todos los medios y bueno, a partir de eso cambiaron millones de cosas y fue realmente una anécdota sorprendente.

### **¿Algún familiar o amigo estuvo presente?**

Sí, amigos sí. De mis amigos que fueron no lograron entrar al estadio, solo uno de ellos y cuando ingresó en la tribuna no lo dejaron salir. Fue realmente catastrófico.

### **¿Qué pensás del caso garrafa?**

Yo creo que en realidad no hay que tomarlo como un hecho aislado, sino que corresponde a un fenómeno que se viene dando hace muchos años en el fútbol y diría yo, en el deporte en general. También está involucrado el basquetbol, son sucesos violentos que responden a una realidad y hay que hacerle frente y esa realidad es que las hinchadas hoy en día van más allá de alentar a un cuadro de fútbol, sino que se manejan otro tipo de cosas en las hinchadas, hay como una disputa por el poder, deben haber otro tipo de negocios que no guardan ninguna relación con el fútbol, como puede ser, que se habló en su momento y se manejó en los medios, el tema de la droga, el tema de liderar las famosas barras bravas. Hay muchas cosas que están implicadas.

### **Decías recién que desde que salió en los medios cambiaron muchas cosas ¿a qué te referís?**

Por ejemplo, cambio para muchos la forma de ver el fútbol, lo ven ahora con ojos de inseguridad. Padres que se están preguntándose si llevar o no a sus hijos al estadio por un tema obviamente de seguridad. Repercutió también en la forma de cómo Peñarol se tenía que hacer cargo de la seguridad, si contratar privados o no, Peñarol cuenta con seguridad pero hago referencia a contratar más seguridad. Hubo una disputa entre Peñarol institución y el ministerio del interior por el tema de si entraban o no policías. Fue un tema que incluso el Presidente de la República salió a hablar, tomó recaudos. Hoy en día los partidos de fútbol podemos ver a policías que se ubican en el sector de más arriba de la tribuna. Genero bastantes consecuencias.

### **Y para vos, ¿cambió tu perspectiva del club?**

En mí no cambió mucho, porque yo no soy de concurrir al estadio. Me considero una persona más detallista en cuanto al deporte, me gusta verlo desde mi casa, ver las repeticiones, apreciar diferentes vistas. Yo creo que el club a partir de ese hecho tuvo que sentarse a analizar el problema y cómo lo iba a solucionar, y en cuanto a la gente que no tiene que ver con la barra, dejó de concurrir.

## **¿Qué piensas del tratamiento de los medios?**

Por un lado me parece positivo y por otro no. Dentro de lo positivo me parece que los medios tienen el deber de informar lo que está sucediendo, no solamente la garrafa, sino en cuanto a los hechos y a las personas. Tema de seguridad, hubieron policías heridos y los medios cubrieron todo eso y en eso está bien porque el televidente tiene derecho a saber. Por otro lado, me parece que se criticó muy duramente a Peñarol siendo que en realidad la violencia no la genera solamente los hinchas de Peñarol, los demás clubes también. Repercutió mucho, se habló mucho y a veces al hacer tanto énfasis en eso hace que personas a la hora de ir al estadio se lo piensen dos veces. Repercute en lo ganancial, en seguridad.

## **Entrevistado E – hombre**

### **¿Qué edad tenés?**

25

### **¿Cuál es tu nivel educativo?**

Ciclo básico

### **¿Hace cuánto te consideras hincha?**

Soy socio hace...desde que nací en realidad.

### **¿Compartís esto con tu familia entonces?**

Sí, mi familia también es toda de Peñarol

### **Y, ¿amigos?**

Amigos sí, la mayoría son de Peñarol

### **Me dijiste que sos socio desde siempre**

Si, en realidad desde los 5 años más o menos. Mi familia me hizo socio y a muerte, fanático mal

**¿Qué es Peñarol para vos?**

Y yo que sé...es mi amor en realidad es mi amor Peñarol

**¿Te enteraste de todo lo que pasó? los sucesos de violencia**

Sí, sí, me enteré

**Y... ¿viviste alguno en persona?**

Por suerte no, no son hinchas en realidad, esos que van ahí son disfrazados, el verdadero hincha no hace eso

**¿Algún amigo o familiar lo vivió?**

Sí, mi tío.

**¿Vos te enteraste por él o por los medios?**

No, en realidad me enteré por los medios, siempre que he ido a los partidos por ejemplo nunca ha pasado que me encontrara con temas de violencia siempre he tenido suerte

**Y... ¿qué pensas de los de la garrafa?**

Nada, si esta re mal, la verdad esta re mal eso sí, pero como te digo esos no son hinchas

**Después de eso ¿cambió tu perspectiva hacia el club?**

No, no, porque Peñarol no tiene nada que ver

**¿Seguís yendo al estadio?**

Sigo yendo por supuesto

**¿Qué pensas de los medios como lo trataron al tema?**

Y yo no le doy mucho corte a los medios, o sea... no me va ni me viene. Yo soy hincha de Peñarol, del cuadro, después lo que los medios puedan decir a mí me resbala.

## **Entrevistado F- hombre**

**¿Qué edad tenés?**

43

**¿Cuál es tu nivel educativo?**

Primaria

**¿Desde cuándo sos hincha?**

Soy hincha de Peñarol desde que tengo uso de razón, o sea desde niño en realidad hoy en día no comparto esto con la familia porque no son muy seguidores del fútbol pero me gusta el fútbol siempre me gustó, de hecho apunté a ser jugador en primera división y bueno... y siempre fui hincha de Peñarol

**¿Sos socio?**

No soy socio, no soy socio no porque no me guste, sino porque un poco de que no, no estoy muy asiduo vamos a decir al entorno

**¿Antes frecuentabas más que ahora?**

Es verdad, me fui quedando más en el entorno de la familia y ahora no estoy yendo a los eventos deportivos

**La causa entonces ¿fue esa?**

El cable, el famoso cuadradito es el que te envuelve y te atrapa en casa, para evitar problemas también

**Para vos ¿qué es Peñarol?**

Si tuvieras que definirlo es un sentimiento

**¿Sabés de los sucesos violentos en los que ha estado implicado el club últimamente?**

Sí

**¿De qué forma te has enterado?**

Eh... por los medios televisivos

**En alguno de ellos ¿estuviste presente?**

No, gracias a Dios no

**Del caso de la garrafa ¿qué cosas son las que más recuerdas de ese evento?**

Que por unos pocos se pierde prestigio, se pierde el fuerte de la hinchada

**Y después de esos sucesos y más específicamente del de la garrafa ¿cambió tu perspectiva hacia el club?**

No, hacia el club no, si hacia los hinchas enfermos, me considero hincha de corazón, para poder ayudar al club si bien no soy socio, digo por lo menos intento no tener ningún tipo de conflicto

**y... ¿qué pensás de cómo se trató la noticia esa de la garrafa en los medios?**

Traté de no interesarme mucho porque entiendo que es algo fuera de lo normal y bueno la violencia se está viendo en todos los campos deportivos no solo en la hinchada de Peñarol

**Entrevistado G – hombre**

**¿Qué edad tenés?**

24

**¿Cuál es tu nivel educativo?**

Liceo y cursos de entrenador y árbitro de tenis

**¿Hace cuánto se considera hincha?**

Desde que tengo conciencia

**¿Comparte esto con alguien de la familia o con amigos?**

Con familia y amigos, todo el tiempo

**¿Es socio?**

Si

**¿Hace cuánto?**

Desde 2010

**Si tuviera que definir al Club, ¿qué es Peñarol?**

En principio un club de fútbol, y en realidad para mi es mucho más. Cuando juega Peñarol ya tu día cambia. Te juntas. La diferencia más grande con Peñarol y con Uruguay es que cuando juega Peñarol estás preocupado por el partido, cuando juega Uruguay estas preocupado por la picada.

**¿Supo de los sucesos violentos?**

¿Cuál de todos? Sí, de todos.

**¿Cómo se enteró?**

Algunos los ves. Y otros en redes sociales, diarios, portales digitales. Te enteras porque son notorios y si seguís un poco el fútbol te enteras.

### **¿Estuviste presente en alguno de estos sucesos en los que estuvo implicado el club?**

No estuve en el clásico, lo vi por la tele. No estuve en ninguno. Los viví con mucha vergüenza.

### **¿Qué pensás del caso garrafa?**

Puede pasar en cualquier momento, garrafa, tiro, lo que sea, puede pasar por cómo está el fútbol y la violencia. Y va a volver a pasar, ya se le fue de las manos a los dirigentes de fútbol y a la policía.

### **¿Pensas que es algo del fútbol?**

No, creo que es la sociedad, y una de las salidas o excusas es el fútbol.

### **¿Qué cosas recordás del acontecimiento?**

Mi calentura de que no se jugara el partido es lo que más recuerdo. A mí me molesta que no se juegue un partido por hechos ajenos a los jugadores. No tienen nada que ver los jugadores, capaz el club sí, por alimentar un poco a la barra pero que no se jueguen los partidos me parece lamentable, me genera una frustración tremenda.

Jugá sin hinchada, prohibí la hinchada, lo que quieras, no es lo ideal, pero los partidos se tienen que jugar.

### **Después de estos sucesos, ¿cambió tu perspectiva del club?**

No, la tengo hace años.

### **¿Seguís yendo al estadio?**

Voy menos porque el Campeón del siglo me queda muy lejos, ir a ver un Peñarol- Fénix al Campeón del siglo es bastante deprimente. Perdés muchas horas del día. Pero si fuera en el Estadio Centenario iría todos los partidos.

### **¿Qué pensás del tratamiento de los medios?**

En cuanto a lo deportivo, siempre informan poco, pero en cuanto a la garrafa creo que se informó bien lo que pasó. O sea, se le dio mucha trascendencia a algo que no se le debería

dar. Por más que haya sido algo grave, es lo de menos para mí, para mi tendrían que evitar hablar tanto de violencia que genera más violencia, pero ta, no sé.

## **Entrevistado H - mujer**

**¿Qué edad tenés?**

23

**¿Cuál es tu nivel educativo?**

Estudio diseño industrial

**¿Hace cuánto se considera hincha?**

Desde que tengo 5 años

**¿Tu familia te hizo hincha?**

En realidad mi padre y mi hermano mayor siempre fueron hinchas, siempre miraban todos los partidos todo, todo y yo cuando era chiquita era hincha de Nacional porque mi madre me decía, porque la única de Nacional era mi madre y como yo nací justo en el quinquenio y siempre veía que el campeón era Peñarol y yo siempre estaba mirando eso, porque mi madre no miraba fútbol y eso fue lo que me hizo hincha.

**¿Con amigos compartís esto de ser hincha?**

Hay amigos que sí, y amigos que no. He ido al estadio con amigos y he ido a mirar finales también con amigos.

**¿Sos socia?**

No

**¿Por qué no?**

Al principio era del interior y no iba a venir mucho, iba a venir muy poco a mirar. Porque en realidad para ser socia lo que me importaba era ir al estadio y ahora en estas épocas para ir

al estadio no da, y con mi trabajo no da, y no me he hecho socia por eso, lo he pensado igual.

**Pero el ser socia tiene otros beneficios además de la entrada**

Sí, pero ta, me interesan las entradas.

**Si tuviera que definir al Club, ¿qué es Peñarol para vos?**

Y...Peñarol en realidad, ser hincha de Peñarol es una cosa, Peñarol hoy en día capaz que es un cuadro más y se ha como... perdido el decir llevo la camiseta. Ser hincha y sentir ser de Peñarol es como una pasión, pero se ha perdido mucho eso.

**¿Por qué crees que se ha perdido?**

Y... porque ya el fútbol no es lo mismo. Antes se jugaba por la camiseta, ahora se juega por la plata. No es lo mismo.

**¿Supiste de los sucesos violentos?**

Sí

**¿Estuviste presente en alguno?**

No

**¿Te enteraste por los medios?**

Sí

**¿Algún familiar o amigo estuvo presente?**

Sí, estuvieron, hubo un amigo que estuvo ahí y le tocó, por ejemplo, el tema del gas, cuando tiraron gas fue uno de los que estuvo perjudicado.

### **¿Qué pensás del caso garrafa?**

Y eso en realidad son disturbios que no se si son hinchas de Peñarol realmente. Son gente que va a molestar porque realmente el hincha, hincha, no lo hace.

### **¿Qué cosas recordás del acontecimiento?**

Y...en realidad en ese momento, yo me enteré después porque no mire el partido, estaba trabajando, pero en realidad estuvo re mal, porque perdió la gente de la cantina ahí, hicieron destrozos, rompieron todo y aparte de eso, pudieron haber matado gente con tirar eso de ahí arriba, fue espantoso, por eso te digo que el fútbol ya no es lo mismo.

### **Después de estos sucesos, ¿cambió tu perspectiva del club?**

No, porque yo pienso que las personas que hacen disturbios, por ejemplo en las tribunas no son hinchas de Peñarol. Es lo mismo cuando gana el cuadro y salen a festejar que roban, y rompen y todo eso, no son hinchas de Peñarol.

### **¿Seguís yendo al estadio?**

Ahora no estoy yendo, pero en realidad es por miedo, porque realmente no sabes si salís vivo de ahí adentro, ya no es lo mismo, ya no va la misma gente. Los hinchas mismos prefieren mirarlo por la tele.

### **¿Qué pensas del tratamiento de los medios?**

Depende del que comente, depende del que tome la noticia. Cuando vos escuchas algún comentarista que es hincha de Nacional siempre le va a dar palo a Peñarol y el que no te dice que en realidad esto está pasando, no se sabe si es por la droga, si es porque los policías son los que alimenten eso o es gente que va a molestar o a aprovecharse de las ocasiones para poder robar, romper. Depende del periodista.

## **Entrevistado I – hombre**

**¿Qué edad tenés?**

24

**¿Cuál es tu nivel educativo?**

Soy ingeniero

**¿Hace cuánto se considera hincha?**

Hace 24 años

**¿Comparte esto con alguien de la familia o con amigos?**

Con familia y amigos

**¿Es socio?**

Hace 24 años. Volví a ser socio en 2009

**¿Por qué te habías ido?**

En realidad porque yo de chico le perdí el trato, no me interesaba mucho. Después con mi viejo empecé a ir de nuevo al estadio y enganche de vuelta y me hice socio de vuelta y ahí ya no pare

**Si tuviera que definir al Club, ¿qué es Peñarol?**

Peñarol es, obviamente, un club de fútbol, pero yo creo que lleva gran parte de mi parte irracional, yo creo que todos tenemos una parte irracional y media estúpida, si se quiere, de no pensar mucho y eso es para mí Peñarol. No me importa nada, yo quiero que Peñarol gane y chau. Es como una religión en ese sentido. No pienso en Peñarol, es Peñarol siempre.

### **¿Supo de los sucesos violentos?**

Estuve en el de la garrafa, fui parte de la Amsterdam, de los inadaptados de siempre. Pero lejos de todo. Me acuerdo que estaba con un amigo. Ya se había hablado antes en wp, se habían corrido algunos audios y se había hablado de que iba a haber lío en el partido. Dudamos un poco en ir, pero yo dije “na, no va a pasar nada, vamos a ir”. Fuimos, paso algo, pero ta, estuvimos alejados en todo momento. Cuando vimos que se venía bravo, que la policía iba a entrar, ahí apenas vimos eso nos largamos a la mierda y chau. Este, en ese caso fue de primera mano.

### **¿Qué pensás del caso garrafa?**

De nuevo, para mí, es el proceso de canalizar la irracionalidad, la ira, la agresividad. Putear a un juez, a un jugador. En algunos casos se va un poco de las manos y hacen más cosas, robar, tirar garrafas. Hay gente que está mal de la cabeza y lo encamina hacia un lado, y el fútbol directamente es expresión, para bien y para mal. Te permite descargar, pero a otro nivel tenés estos energúmenos que hacen esas pelotudeces.

### **¿Qué cosas recordás del acontecimiento?**

Lo de la garrafa en sí, fue una cagada, están mal de la cabeza, pero a mí me enoja no jugar el partido. Lo de la garrafa es algo que crearon, algo horrible, pero bueno. A ver, no debería pasar nada, podría haber pasado algo horrible, están mal mal, pero me enoja lo del partido.

### **Después de estos sucesos, ¿cambió tu perspectiva del club?**

Sabemos que esas cosas pasan, empeoro pero no sorprende nada. Lo que no voy a la Amsterdam, en el corto plazo no voy a volver.

### **¿Seguís yendo al estadio?**

No estoy yendo al estadio porque el Campeón del Siglo me queda lejos. Si fuera en el Centenario iría.

**¿Qué pensás del tratamiento de los medios? Más aún que vos lo viviste, y luego viste como lo trataron los medios.**

Vos estas en el momento pero estás alejado, no ves el momento en el que roban o tiran la garrafa, eso no lo ves, es más yo no me enteré de la garrafa hasta después, si vi latas de coca-cola volando para todos lados. El relato de los medios, en ningún momento dije "esto que dicen es mentira" no, está bien. Digo, hay imágenes que lo muestran.

## **Entrevistado J – hombre**

**¿Qué edad tenés?**

70 años

**¿Cuál es tu nivel educativo?**

Primaria completa

**¿Desde cuándo sos hinchado de Peñarol?**

Y hace más o menos unos 65 años

**¿Compartís esto con la familia o amigos?**

Sí, por supuesto que sí

**¿Por qué sos de Peñarol?**

Porque viene de vínculos familiares

**¿Sos socio?**

No

**¿Por qué?**

Porque ahora no voy mucho al estadio. Antes sí, no me importaba si tenía que hacer otra cosa pero estaba, a la hora que jugaban estaba ahí. Ahora las cosas cambiaron.

**¿Qué cambió?**

La gente, los jugadores se ponían la camiseta, lo sentían de verdad, Peñarol eran palabras mayores.

**Si tuviera que definir a Peñarol, ¿qué es?**

Es una parte de mi vida

**¿Supo de los sucesos violentos?**

Sí, supe

**¿Cómo se enteró?**

Me enteré por la prensa

**¿Estuvo presente en alguno de ellos?**

No estuve

**¿Conoce a alguien que haya estado?**

No, por suerte no

**¿Qué pensás del caso de la garrafa?**

Un momento desagradable que si uno va a compartir un momento de distensión y un partido de fútbol no se justifica que haya esa violencia.

**¿Qué es lo que recordás del acontecimiento?**

Bueno... eso ya es un acto delincuente, no tiene justificativo, lo que recuerdo y que me sorprendió, además de la garrafa y los desmanes es que ya se palpitaba que iba a ocurrir algo así pero no de tal magnitud.

**Luego de esos sucesos, ¿cambió tu perspectiva sobre el club?**

No la perspectiva sobre el club no, la perspectiva sobre la gente que no es hincha del club que simplemente va a hacer esos actos vandálicos.

**¿vas al estadio?**

Muy poco, por el clima que se vive

**¿Cómo te parece que lo trataron los medios al tema de la garrafa?**

Me parece que fue acertada, además fue todo televisado y se vio todo

**¿Por qué te parece que pasan cosas como ésta?**

Lo que da lugar a esas cosas son los inadaptados y no tendrían que participar de una fiesta como es el fútbol

**Entonces ¿ubicás algún responsable?**

La responsabilidad es de la sociedad, la violencia es en todos los ámbitos, antes podías ir tranquilo a ver un partido de fútbol, un clásico, pero además había menos violencia en general, el club tiene una cuota aparte porque es el que incita y les da entradas a los inadaptados y después la opinión del Presidente la verdad que no pesa mucho cuando se conocen las cosas como son. En este caso igual pienso que debería dar un paso al costado por el bien de Peñarol

**Entrevistado K- Periodistas**

**¿Hace cuánto que trabaja en el medio?**

Desde septiembre de 2011

Yo entre hace 2 años más o menos

Yo hace 3 años y unos meses

**Si tuviera que definir al Club, desde su mirada profesional ¿qué es Peñarol, o qué elementos caracterizan a la institución?**

Peñarol, acá en Uruguay, es uno de los dos clubes más importantes. Junto a Nacional, marcó la historia del fútbol uruguayo. A nivel de América fue el que impulsó ciertos

campeonatos que actualmente, como la copa libertadores, son de primer nivel, es decir que fue un impulsor del fútbol en Uruguay y América.

Cuando haces una nota tenes que hacer especial cuidado en las cosas, tenés que indagar pila, no te digo que los otros se hagan más livianos, pero vos sabes que los de Nacional y Peñarol van a tener más repercusión, que todo mundo va a tener el ojo arriba. Es una responsabilidad más grande. Tiene más visitas, tiene más repercusión también por el alcance social, no solo deportivo, sino político que tiene, también por la cantidad de hinchas que tiene. Hay que medir cada palabra y cada concepto, qué decir y cómo decirlo. con el mundo de las redes sociales de hoy en día todo se maximiza y todo se potencia, hay que tener cuidado de usar palabras que no afecten a nadie, porque no es la idea.

Hay diferencias entre Nacional y Peñarol en las raíces históricas, en la forma de manejarse como institución también, no en vano en Peñarol en las últimas décadas es una familia es la que está al mando, en diferencia a lo que ha pasado en Nacional.

En cuanto a lo deportivo Nacional mostró una organización que a Peñarol le ha costado un poco más. Peñarol apunta al marketing

### **En relación al suceso de la garrafa, ¿qué fuentes se utilizaron para redactar las noticias?**

Como se trata también de un tema policial estuvo dividido entre la parte digital, ovación, lo policial, judicial, ellos tienen otras fuentes que nosotros como periodistas deportivos no tenemos.

Generalmente a los clásicos vamos unos cuantos y ese día la noticia no estaba dentro del estadio, salí afuera y fui abajo de la Amsterdam donde estaban sucediendo los hechos y que realmente fue, de las cosas que me tocaron vivir de cerca, fue algo impactante porque no estamos acostumbrados a vivir eso. Había tanques, policías y la gente tirando cosas. Pero necesitábamos gente en todos lados, hay gente que se quedó adentro. También fueron compañeros de la parte de policial, ellos tienen más fuentes, tienen más acceso, tienen confianza con jueces, con jefes de policías, que si llamo soy que son un X no me la van a dar a la información. Además tienen una línea de tratamiento, están acostumbrados a tratar ese tipo de noticias.

### **En ese caso, ¿se comunicaron con el club?**

Todas las personas que podían ser fuentes, que pueden hablar del tema estaban ahí. Entonces en ese caso, lo mejor es hablar con las personas que están ahí. Después durante

la semana que empezaron a surgir un montón de noticias más, el que tiró la garrafa, el perro herido, el policía que recibió la garrafa y un montón de hechos que fueron saliendo en diferentes días porque había un montón de noticias de lo que había sido ese día. Generalmente se va al club, sobre todo por la parte deportiva.

### **¿Hay relación directa con el Club?**

Depende quien, el periodista que se encarga de eso todos los días tiene otra confianza. El tiempo y la confianza que vas generando con los directivos te da otros vínculos. Damiani no habla con todos los medios en general, habla con el periodista que tiene confianza. Pienso que es la experiencia que tiene Damiani, eso también lo ayuda a ver cómo decir las cosas, a quien decírselas o cuándo decirlas.

### **¿Cómo era la relación con el Club antes del suceso? Y después ¿hubo algún cambio?**

Pasa a veces sí, pasó en Nacional con el tema del boletero, que un dirigente dijo algo que no tenía que haber dicho, dijo un número que no era y después en la semana ese directivo cambió su versión. Eso pasa. Me parece que después que te das cuenta la trascendencia tomar más recaudos.

## **Entrevistado L - Periodista especializado en barras bravas**

### **¿Hace cuánto trabajas en el medio?**

En este diario hace 21 años y soy periodista desde los 19 años, hace 31 años

### **En relación al caso de la garrafa ¿Cómo se cubrió la noticia y que fuentes utilizaste?**

Yo escribo generalmente sobre el tema de barras desde hace mucho tiempo porque cuando estaba en la parte de "información general" yo escribía sobre temas policiales y hace como eh.. 15 años me tocó cubrir un episodio en la tribuna Ámsterdam donde un policía durante un incidente disparó una bala de goma con una escopeta a un hincha y le sacó el ojo. Y me puse a investigar ahí y me gustó el tema y empecé a trabajar sobre este tema, trabajar de muchos otros temas pero siempre con un ojo arriba de la barra, del tema barras, y con el correr del tiempo tuve acceso a expedientes judiciales vinculado a las barras. Cada vez que había un procesamiento o iban todos los jugadores a declarar por diferentes incidentes yo

estaba ahí y a los dos días pedía las actas que se transformaban en sumarios, era público y veía el expediente judicial y lo escribía y después me fui armando fuentes con los policías que trabajaban ese tema. Como sabían que yo hacía tiempo que estaba estos policías me dijeron que había un Sub Oficial ahí en el piso 3 de la jefatura que era el que más sabía de barras de todo Montevideo. Entonces lo fui a ver y él nunca me quiso dar ni una nota ni nada y... entonces me dijo yo me estoy por jubilar, eso fue en marzo, en junio me jubilo vení, fui en junio y me dio todo, todos los documentos sobre las barras tremendo, entonces eh siempre estoy eh salvo muy pocas excepciones que las agarra ovación generalmente el tema es mío. Les hice esta introducción para que sepan como yo llego al tema y que abordaje hice del tema.

Entonces antes del clásico yo hablé con los policías que eran mis fuentes que los conozco hace mucho tiempo y me dijeron hay lío hay lío, todos me decían hay lío. Ese día yo tenía libre entonces hubo una reunión acá de jefes y yo les dije miren que hay lío y yo quiero estar ahí, es mi día franco me tienen que dar otro día, yo voy a estar ahí hay que poner un fotógrafo. Entonces me dijeron que querés hacer, bueno quiero que un fotógrafo esté por ahí en la vuelta, yo voy a ir temprano entonces eh pensaba ir a las dos de la tarde, el partido era como a las 6, 7 y a las 11 de la mañana salgo a dar una vuelta con mi esposa y ya vi un ómnibus trancado y le dije a mi esposa mirá hacé la vuelta, mi casa queda a 15 cuadras del estadio, me voy al estadio, ese ómnibus era un ómnibus de la barra brava iban con drogas alcohol y armas, ellos paran ahí está la plaza Guernica, ahí es el punto de concentración de todos los ómnibus de la barra brava de Peñarol. Entonces me fui ahí, primero saqué fotos del operativo ese con mi celular y me voy ahí y... empecé a caminar por el barrio. Toda esa zona cerca de Guernica hablando con los vecinos conversando sin tomar apuntes o me iba que nadie me veía a unas cuadras y agarraba mi cuaderno y hacía unos apuntes, lo guardaba, estaba lleno de hinchas no quería que supieran que era un periodista entonces, me metía con ellos escuchaba... entonces así fue como empezó la cobertura. Los viejos y los vecinos muy asustados y después congregándose ellos. Hablé con algún juez también

## **Y ¿con el club?**

No, no

En un momento se tranca el ingreso de los hinchas yo era el único que estaba ahí no había nadie... había uno del canal 10, que el loco que hace policiales es muy bueno, estaba más o menos a unos 300 metros más abajo, yo pasé, lo saludé y me fui contra la entrada de la Amsterdam. Ahí se armó un borbollón, por suerte el del canal se fue para otro lado y no vio eso, entonces trancaron el ingreso de la entrada de Peñarol, se arma un borbollón una gran bataola porque ellos tenían la costumbre de hacer esos borbollones y entrar, dos daban

entradas y entran otros ocho corriendo y la policía los cruzó en doble fila y los paró, hizo salir a todos afuera y trancó las puertas. Entonces yo me meto junto con la barrabrava y empiezan a hablar con los que están arriba por celular y decía mira que cayó el Pepo, todos los líderes cayeron, esto está todo montado, cayeron fulano, fulano, fulano. La cana agarró a todos y ahí empieza a haber líos. Empiezan a venir más policías y empiezan a tirar cosas de arriba y yo estaba ponele que como a 10 metros de ellos de los policías que estaban con los escudos y ahí siento un golpe y después otro golpe más seco y miro y la garrafa...la garrafa le pega al policía y después lo sacan al policía mareado agarrándolo, lo ponen en una ambulancia y lo acuestan ahí y ahí se vino toda la ... yo siempre me mantuve en ese lugar que era el lugar más seguro porque habían unidades policiales a poca distancia. Yo me fui corriendo y empezaron a hacer los cercos con caballos y los policías hicieron un cerco, la gente empezó a correrse hacia atrás hacia los canteros de Av Ricaldoni después hacia la otra cuadra y ahí la policía los sacó y después fui a...antes de seguir con la noticia...después tuve acceso al expediente ese... donde se ve clarito que hay un policía infiltrado ahí adentro que le saca la foto al hombre que llevaba la garrafa, no me acuerdo el nombre que lo tenía, cuando iba cargando la garrafa y la tira

**Desde tu perspectiva, desde que hace años que estás trabajando con la barrabrava ¿qué características tiene la barra de Peñarol?**

Es una característica piramidal igual que la de un ejército, yo tengo algunas notas escritas, no sé si las vieron, tiene un estructura con coroneles como así viste 4 o 5 bien arriba, un líder que era el Jorgito que ya no está más, que ahora hay otro y... una vez yo estaba en uno de los casos esos y estaba en la puerta de un juzgado era el único que estaba porque era tarde y uno de los hermanos de un detenido me dijo "mi hermano tiene 200 a su cargo y es un mando medio". Es una enorme fuente de poder y después ellos copian todo de los de la 12, la 12 es la barra de Boca. Van a Argentina a copiar, a ver que hacen, a reunirse, les enseñan. La barra de Boca es dueña por ejemplo del estacionamiento, de negocios vinculados con la Bombonera que es la cancha de Boca, entonces ellos quieren acá hacer lo mismo, han logrado muchas cosas.

**La de Nacional, ¿es similar?**

No, son distintas. La de Nacional tiene también un componente estructural y eso, pero ellos ya lograron algunos negocios por ejemplo las camisetas, todo lo que tiene que ver con camisetas y equipos deportivos de Nacional y eso lo hace la barra. Uno de los dueños es el Sapo que es de la barra es funcionario de Nacional, es distinta no es tan violenta la de

Peñarol es más carcelera. La gente de Peñarol contacta gente dentro del COMCAR y la ponen.

Y lo del impacto de la noticia, la noticia tuvo un gran impacto porque nosotros creo que le pusimos justito lo que fue, fue un motín adentro del Estadio Centenario, una cosa inédita, una asonada adentro del estadio centenario es increíble. Los locos crearon una situación en el estadio centenario previo a un clásico, lleno de gente el estadio, fue increíble es una cosa de locos, ellos tomaron el Estadio Centenario, fue tierra de nadie, esa tribuna con 10000 o 15000 personas, es una locura. Después yo veía cuando la policía, la policía fue muy inteligente, yo rara vez estoy de acuerdo con la policía. Ellos me critican mucho a mí también. Cuando liberan la salida de esa tribuna, porque esa tribuna estuvo trancada horas, todo el mundo pensó que los iban a matar a palos, que los iban a detener a todos y la policía dejó salir a toda la gente, ahí había gente con niños, una locura fue, una locura. De todo punto de vista, los tipos tomaron una tribuna a un estilo muy similar al estilo de un motín, cortaron la salida, hicieron incendios, prendieron fuego. Yo entré después cuando...le hablé al policía que estaba a cargo y me dijo que entrara, varios periodistas vieron que yo entré y me copiaron. Era destrozo quemaron cosas, prendían fuego, hicieron barricadas, todo similar a una cárcel y la noticia tuvo un gran impacto, la gente empezó a cansarse del tema un poco de las barras

**y tú ¿qué encuadre le quisiste dar a la noticia, le diste un encuadre más particular o por qué lado fuiste?**

Yo escribí cómo tomaron el Estadio Centenario y escribí que hubo una especie de asonada en el Estadio Centenario

**¿Cómo algo más dramático?**

No, no, algo más conceptual. Ellos no estaban dispuestos nunca a que terminaran ese partido y fue una pulseada contra las instituciones, no fue una cosa como te puedo decir... coyuntural, fue una cosa planificada de antemano, la policía jugó su partido, ellos jugaron su partido. No fue algo del momento, estaba todo orquestado para que ese partido no se jugara porque Peñarol corría mucho riesgo de perder. Después ellos estaban furiosos con la directiva de Peñarol porque Peñarol les había cortado beneficios, semanas antes, ¿viste? Entonces había varios... porque ahí son gente muy complicada, muy peligrosa. Antes había muchos muertos, varios, y lío de balas

**Y vos me decías que con el club no tenés contacto directo ¿con la barra sí?**

A veces habló con Damiani y con la gente de la barra antes hablaba.

### **¿Por qué varió eso?**

Y... cambiaron ellos, por el cambio de jefes. Yo evitaba hablar con la barra pero fueron ellos que me contactaron a mí. Fueron muy inteligentes, porque yo no soy periodista deportivo, a mí no me podían calzar ni nada, no me encuentran, yo no voy a los aromos, no voy al estadio, yo siempre disparé munición sin... pero el otro líder se hizo subir acá a la redacción por un periodista deportivo que no se dio cuenta y le dijo ahora mostrarme quién es [nombre del periodista] que lo quiero saludar. Cuando vi tenía atrás un flaquito y me dijo así que sos el famoso [nombre del periodista]

“y vos quien sos?” dije yo, yo soy el Jorgito, [el ex líder de la barra brava], “cuando pongas esto y esto, llámame antes para ponerlo” me dijo

### **¿Cómo se da la relación entre la barra y Peñarol?**

Es una relación de viste... ¿vieron la película Frankenstein?, es un monstruo que se escapó de control, porque hace veinte años eran los gordos de los bombos, y ahora es un monstruo que ejerce presión en los jugadores, en los directivos, que cobran dinero para cantar su nombre en los partidos, que quieren un porcentaje de los pases

## **Entrevistado M- Funcionario del club**

### **¿Cuál es la estructura organizacional del club?**

El consejo directivo del club en 2008 resolvió un cambio en lo que es la gestión deportiva del club y ahí fue que contrató para agosto de 2009 al gerente general y al gerente comercial. A partir de ahí hubo un cambio en el organigrama interno del Club, el club no tenía área de comunicación, no tenía área comercial ni de marketing y se manejaba de una forma diferente, más amateur con los directivos que estaban en esa época. La idea fue que se profesionalizaran las áreas, se profesionalizaron con la correlación del gerente general, Álvaro Alonzo y en mi caso también, que en los dos casos estamos desde esa fecha y luego hubo cambios internos en lo que es el Club. Ambos estábamos trabajando en otra cosa, renunciarnos a nuestros trabajos para venir acá.

### **¿Hace cuánto que está relacionado con el Club?**

Desde que nací estoy relacionado con el Club

### **¿Sos hincha?**

Sí, es imposible no ser hincha y trabajar acá. En realidad, no hay ningún funcionario que trabaje en el club que no sea hincha porque tiene una relación tan fuerte que en realidad sería imposible que alguien que no lo sintiera pudiera trabajar con nosotros, pero no porque los segreguemos, creemos que en realidad no podía estar, no se sentiría bien y creemos que alguien que es hincha del club tiene mucho más para dar. Todos los que estamos acá, que queremos que Peñarol gane todos los fines de semana, queremos desde nuestro aporte personal darle lo mejor al club, entonces en el caso mío estudié administración y marketing y trabajé en consumo masivo 20 años pero es un sueño hecho realidad poder trabajar para el Club porque es la marca que yo más quiero. A todos nos pasó eso, todos trabajaban de las mismas posiciones que están acá pero en otros lados y que mejor sintiendo que lo están haciendo con el fin de que Peñarol salga campeón, que es objetivo de todos nosotros.

### **¿Estuvo presente en alguno de los sucesos violentos?**

La pregunta es un poco amplia demás, en realidad participamos todos de eso

### **Me refiero si estuviste en alguno, si estuviste en el estadio en el clásico**

En el clásico yo estaba en el estadio sí, claro. Y después impactados por todo lo que vino durante y post, a nivel institucional.

### **¿Afecto al club? ¿los hinchas vinieron a quejarse o bajo el número de socios?**

Hubo repercusión, ya que perdiéramos puntos y terminaríamos en el puesto décimo catorce, que los socios no pudieran usar su derecho de entrar al estadio gratis o que jugáramos partidos a puertas cerradas. Obviamente que afectó al colectivo en general, a la institución en particular y yo creo que es un problema de toda la sociedad no solamente nuestro pero impacto a nivel de club y de marca, no te quepa ninguna duda.

### **¿Cómo cree que los medios trataron la noticia?**

Se hicieron eco como se hacen eco de todo lo que pasa en Peñarol que se masifica todo mucho más. Si lo que tiene la marca, el deporte y la pasión de Uruguay por el fútbol que todas esas cosas se amplifican de manera increíble, pero no le pasa solo a Peñarol, le pasa a Nacional, a Uruguay. Uruguay en el mundial fue una locura, nunca viste tantos autos con la bandera de Uruguay en la historia y bueno, el efecto que causó sobre jugadores y alegría por la propia idiosincrasia y el peso que tiene el fútbol en la cultura nuestra, digo, es increíble. Acá nosotros respiramos fútbol, desde que nos levantamos a las 8 de la mañana hasta que nos acostamos y eso hace que en realidad todo se vea afectado y dimensionado de otra forma.

### **Entrevistado N – mujer**

#### **¿Qué edad tenés?**

22

#### **¿Cuál es tu nivel educativo?**

Voy a la universidad y aparte trabajo

#### **¿Hace cuánto te consideras hincha de Peñarol?**

Ehh...desde niña, siempre, mis padres y mis abuelos me inculcaron el fútbol

#### **¿El fútbol en general?**

No, siempre la pasión por Peñarol.

#### **O sea, ¿tu familia te hizo hincha?**

Si

#### **Y con tus amigos, ¿compartís esto?**

Sí, con algunos sí, a veces vamos a la cancha

#### **¿Sos socia?**

No

### **¿Por qué no?**

Y... porque... me parece que... entre los dirigentes y los hinchas no, no tenemos como, como los mismos intereses

### **¿Cuál es esa diferencia?**

Y... los dirigentes van más por el lado comercial, por el lado de vender y nosotros vamos por... por la pasión, por querer ganar, por estar unidos, por eso no me gusta ser parte de lo comercial

### **Si tuvieras que definir ¿qué es Peñarol para vos?**

Y...para mi Peñarol es unión porque siempre me unió a mi familia, es pasión, es querer ponerme la camiseta cuando salen a la cancha

### **¿Supo de los sucesos violentos en los que se vio involucrado el cuadro?**

Si

### **¿Cómo te enteraste?**

Por el informativo

### **¿Estuviste presente en alguno de estos sucesos en los que estuvo implicado el club?**

No, por suerte no

### **¿Algún familiar o amigo lo estuvo?**

sí, una prima, estuvo el día de la garrafa

### **¿Qué pensás de ese caso?**

y... me parece que fue un hecho desafortunado que nos perjudico a todos los hinchas, que siempre se nos pone en la misma bolsa y el realidad no es así, esos no son hinchas de verdad

### **¿Qué cosas recordás del acontecimiento?**

y a aparte del hecho de la garrafa, ehh...me acuerdo también que hubo robo de comida, que perjudicó también a muchos comerciantes que estaban trabajando y bueno, ta, fue... terrible

**Después de este suceso, ¿cambió tu perspectiva del club?**

No, eh... como te dije antes me parece que esos no son hinchas de verdad, que hay un mal manejo de la dirigencia, ehh...que en parte es como... como una mafia que no maneja, no maneja bien ni las entradas, ni la seguridad y me parece que como hinchas si nos merecemos tener otro tipo de trato y de seguridad

**¿Seguís yendo al estadio?**

Cuando tengo tiempo si, a veces sí, a veces también tengo cuidado pero me gusta ir al estadio

**Sobre los medios de prensa y cómo trataron este tema, ¿qué pensás?**

Pienso que se le dio mucho color a algo que sucedió, que fueron hechos aislados y... bueno... que me parece que ser hincha va más allá de tirar una garrafa, por eso te decía que no me parece que ellos realmente sean hinchas.