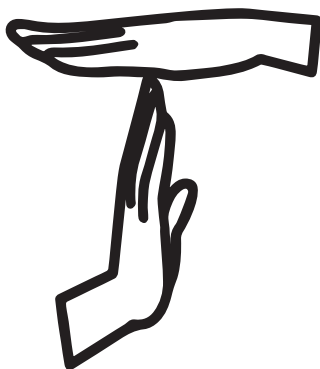


CONFLICTOLOGÍA

XAVIER PASTOR (COORD.)  
**LA RESOLUCIÓN  
DE CONFLICTOS  
Y LA MEDIACIÓN  
EN EL DEPORTE**



EDITORIAL UOC

 8 h



# La resolución de conflictos y la mediación en el deporte

Xavier Pastor (coord.)



**EDITORIAL UOC**

Diseño de la colección: Editorial UOC

Diseño de la cubierta: Natàlia Serrano

Primera edición en lengua castellana: abril 2018

Primera edición en formato digital: mayo 2018

© Xavier Pastor (coord.), Anna Andrés, Alex Cabanes, Ariadna Torralba, Carles Rosés, Enric Álvarez, Eduard Carrera, Josep Maria Corominas, Lina Sierra, Mar Ortega, Marc Franquet, Marta Ferrer, Montserrat Rubirola, Roger Salmerón, del texto.

© Editorial UOC (Oberta UOC Publishing, SL) de esta edición, 2018

Rambla del Poblenou, 156

08018 Barcelona

<http://www.editorialuoc.com>

Realización editorial: Sònia Poch

ISBN: 978-84-9180-165-8

Ninguna parte de esta publicación, incluyendo el diseño general y de la cubierta, puede ser copiada, reproducida, almacenada o transmitida de ninguna forma ni por ningún medio, ya sea eléctrico, químico, mecánico, óptico, de grabación, de fotocopia o por otros métodos, sin la autorización previa por escrito de los titulares del *copyright*.

## *Coordinador*

---

### **Xavier Pastor**

Politólogo, conflictólogo y mediador. Profesor del programa de conflictología del Máster en Gestión y Solución de Conflictos (MAGESCO) de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la Universitat Oberta de Catalunya (UOC). Director de los posgrados de Resolución de Conflictos Públicos y Mediación Comunitaria y de Resolución de Conflictos y Mediación Familiar Sistémica de la Universitat de Girona (Fundació UdG). Autor de diferentes investigaciones y libros sobre la gestión de los conflictos públicos. Galardonado con el premio Civismo de la Generalitat de Catalunya en 2014 y 2015 en la modalidad de ensayo por las obras «Conflicte Públic. 30 articles sobre la Resolució de Conflictes a Catalunya» y «Justícia ciutadana. Per una nova justícia catalana».

## *Colaboradores*

---

### **Anna Andrés**

Posgraduada en Animación sociocultural y desarrollo comunitario por la Universitat Pompeu Fabra (UPF). Posgraduada en Resolución de conflictos públicos por la Universidad de Girona (Fundació UdG). Ha intervenido en la gestión de conflictos deportivos en la Unió Esportiva Sant Andreu (fútbol) y el Club Natació Sant Andreu (waterpolo).

### **Alex Cabanes**

Licenciado en Criminología por la Universidad de Barcelona (UB). Profesor colaborador del Máster de Gestión y solución de conflictos de la UOC. Postgraduado en Resolución de conflictos públicos y mediación por la Universidad de Girona (Fundació UdG). Ha intervenido en la gestión de conflictos en la Unió Esportiva Sant Andreu (fútbol).

### **Ariadna Torralba**

Licenciada en Criminología por la Universidad de Girona. Postgraduada en Resolución de conflictos públicos por la Fundació UdG. Mediadora.

Ha intervenido en la gestión de conflictos en zonas de ocio nocturno en Calella y del deporte en el Club Natació Sant Andreu (waterpolo).

### **Carles Rosés**

Licenciatura en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Posgrado de Resolución de conflictos familiares y educativos por la UOC. Mediador y coach. Ha intervenido en la gestión de conflictos en el Club Natació Sant Andreu (waterpolo).

### **Enric Álvarez**

Diplomatura de Educación social por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Postgraduado en Resolución de conflictos públicos y mediación por la Universidad de Girona (Fundació UdG). Ha intervenido en la gestión de conflictos en el Club Natació Sant Andreu (waterpolo).

### **Eduard Carrera**

Licenciado en Ciencias Económicas por la Universidad de Girona. Conflictólogo. Mediador. Profesor del Máster de Gestión y solución de conflictos de la UOC. Profesor de Educación y coordinador del Posgrado de Resolución de conflictos públicos y mediación de la Universidad de Girona (Fundació UdG).

### **Josep Maria Corominas**

Licenciado en Ciencias Políticas y de la Administración por la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED). Posgraduado en Resolución de conflictos públicos y mediación por la Universidad de Girona (Fundació UdG). Ha intervenido en la gestión de conflictos deportivos en el Club Bàsquet Igualada.

### **Lina Sierra**

Licenciada en derecho y doctoranda en Métodos alternos de solución de conflictos en la Universidad Autónoma de Nuevo León (Monterrey). Ha intervenido en la gestión de conflictos en el Club Natació Sant Andreu (waterpolo).

### **Mar Ortega**

Licenciada en Traducción e Interpretación por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Máster en conflictología por la UOC. Ha intervenido en la gestión de conflictos deportivos en el Club Natació Sant Andreu (waterpolo) y en la gestión de conflictos en el ocio nocturno en Platja d'Aro (Gerona).

### **Marc Franquet**

Licenciado en Ciencias de la actividad física y del deporte por la Universidad de Girona (UdG). Máster en Conflictología por la UOC. Deportista de alto rendimiento. Entrenador de remo en el Club Remo Tortosa.

### **Marta Ferrer**

Licenciada en Criminología y máster en Conflictología por la UOC. Ha intervenido en la gestión y mediación de conflictos deportivos en el Club Natació Sant Andreu (waterpolo) y en la gestión de conflictos en ocio nocturno en Badalona (Barcelona).

### **Montserrat Rubirola**

Licenciada en Filosofía y Letras por la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB). Posgraduada en Resolución de conflictos públicos por la Universidad de Girona (Fundació UdG). Ha intervenido en la gestión y mediación de conflictos deportivos en el Club Handbol Banyoles (balonmano).

### **Roger Salmerón**

Licenciado en Psicología y posgraduado en Resolución de conflictos familiares y educativos por la UOC. Ha intervenido como coordinador y mediador en la gestión de conflictos en zonas de ocio nocturno en Platja d'Aro y en conflictos del deporte en el Club Natació Sant Andreu (waterpolo).





## Índice

<b>Agradecimientos.....</b>	<b>11</b>
<b>Capítulo I. Conflictos en el deporte.....</b>	<b>13</b>
1. Los padres y las madres en el deporte.....	22
2. Los clubes.....	25
3. Los entrenadores y preparadores.....	26
Bibliografía.....	28
<b>Capítulo II. Principios de conflictología.....</b>	<b>31</b>
Bibliografía.....	36
<b>Capítulo III. La mediación como técnica.....</b>	<b>37</b>
Bibliografía.....	40
<b>Capítulo IV. La mediación deportiva.....</b>	<b>41</b>
Bibliografía.....	47
<b>Capítulo V. La mediación y resolución de conflictos     en la práctica deportiva competitiva de base     y de formación.....</b>	<b>49</b>
Bibliografía.....	54
<b>Capítulo VI. Casos prácticos: los proyectos     de mediación deportiva.....</b>	<b>55</b>
1. Clubes y actuaciones.....	61
1.1. Unió Esportiva Sant Andreu.....	63

1.2. Girona Futbol Club.....	77
1.3. Club Handbol Banyoles.....	86
1.4. Club Natació Sant Andreu .....	92
1.5. Club Bàsquet Igualada .....	122
1.6. La práctica competitiva del remo. Federación Española de Remo, equipo Juvenil .....	135
Bibliografía .....	143
<b>Capítulo VII. Conclusiones.....</b>	<b>145</b>
1. Aplicación de la mediación desde los profesionales actuales del deporte.....	147
2. El perfil del profesional de la mediación deportiva ...	149
Bibliografía.....	154

## Agradecimientos

A las personas que están al frente de los clubes deportivos que nos han permitido aplicar el proyecto de mediación deportiva y a los profesores y estudiantes que han participado en su aplicación y en la elaboración de las distintas acciones que se han desarrollado, pues sin ellos y ellas nada de esto podría haberse llevado a cabo.



## Capítulo I

# Conflictos en el deporte

Como cualquier actividad humana el deporte también tiene sus conflictos. Entre los distintos aspectos que lo caracterizan, el que más posibilidades tiene de incrementar las situaciones conflictivas es la competición. Esta es un motivo para superarse a sí mismo hasta límites insospechables y pone en juego la salud en el enfrentamiento con un oponente u oponentes, según se trate de un deporte individual o colectivo, para conseguir la victoria, un premio, imponerse.

*Per se* la competición no genera la conflictividad, aunque predispone a su aparición, pero es la manera de entenderla —de pensarla y comportarnos—, de responder ante ella, lo que acaba por generar conflictos. Esto es especialmente así, cuando la victoria se impone como el primer y único objetivo de la competición. Esta actitud conlleva una visión agónica del enfrentamiento, incrementando mucho las emociones y las situaciones de alta tensión, a través de nuestros comportamientos. Precisamente, fruto de nuestro trabajo con clubes deportivos de distintas modalidades, fútbol, fútbol sala, waterpolo, balonmano, baloncesto, en las categorías de base —alevines, infantiles, cadete—, hemos podido observar que la gestión de la derrota es una de las situaciones que predispone al aumento de la tensión entre los equipos y, especialmente, a la aparición de discusiones y conflictos entre el entrenador del equipo que está siendo

derrotado con el árbitro, con los entrenadores del rival y con los aficionados.<sup>1</sup>

Y es que esta percepción y forma de entender el deporte por parte de los actores implicados —los jugadores, los entrenadores y los clubes— termina por contagiar a todo el resto que interviene y rodea a la competición, a los jueces y árbitros, a los espectadores y a los medios de comunicación. Todos ellos participan e integran esa idea en la que lo más importante es ganar, y la forma de hacerlo es secundaria. Entender la práctica del deporte de esta manera, deja al margen muchos o casi todos los valores y aportaciones asociadas para el desarrollo humano y la mejora individual y colectiva (Turró, 2013).<sup>2</sup>

Hoy más que nunca, el deporte se encuentra muy presente, pues toma tiempo de nuestras vidas como espectadores y también como práctica social relevante. Sólo hay que sumar las horas y minutos que la información deportiva ocupa en los medios de comunicación, no sólo por los encuentros o partidos que se retransmiten, que pueden rellenar la programación de un fin de semana, sino por las veces que el deporte, como noticia, abre los informativos de las televisiones, es portada en los periódicos, o es máxima tendencia a través

---

1 Desde el 2014, la UOC y la Universitat de Girona ha puesto en marcha proyectos piloto de mediación deportiva para gestionar conflictos en la práctica del deporte base en el Girona FC Sad, en la Unió Esportiva Sant Andreu, en el Handbol Banyoles, en la sección de waterpolo del Club Natació Sant Andreu, en el Futbol Sala Castelldefels, en el Club Bàsquet Igualada, en el Congrés CF y en el Unió Esportiva Llagostera-Costa Brava SAE.

2 En su obra, G. Turró nos desgana los valores que hay detrás del deporte, desde la práctica de los griegos hasta hoy, pues parte del convencimiento de que la praxis deportiva puede transmitir unos valores claves en el proceso de construcción personal, en nuestro camino de educación moral.

de *hashtag* o etiqueta digital en la redes sociales digitales. Actualmente son muchas las personas que por motivos de salud o de ocio practican un deporte. Posiblemente, la imagen que mejor define este incremento es la multitud de personas que se han sumado al *running*, a la práctica de correr por las calles de nuestras ciudades y municipios (García, 2012). E incluso, si se fijan bien, podrán observar como en los últimos años el deporte ha entrado de pleno a la hora de perfilar nuestros estilos de vida, por ejemplo, a través de nuestro calzado.<sup>3</sup> Años atrás era impensable ver a un señor o señora de mediana edad yendo a trabajar con calzado deportivo a su empleo, hoy es algo habitual, forma parte de ese *look* moderno y urbano (Pareja; Riaño, 2015).<sup>4</sup> Hasta este nivel el deporte se ha convertido en una idea central en nuestras vidas. Y es que en el deporte, actualmente, se desarrolla una buena parte de nuestras relaciones sociales, bien porque los niños y niñas

---

3 Por ejemplo, marcas de calzado deportivo como Puma, Adidas y Nike, que lidera el ranking, incrementaron los beneficios durante el 2016 por encima de sus previsiones: «Puma cerró 2016 con un incremento de ventas del 10 % hasta los 3.626 millones» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017]. <<http://www.lavanguardia.com/deportes/20170211/414255255966/puma-cerro-2016-con-un-incremento-de-ventas-del-10-hasta-los-3626-millones.html>>. «Adidas gana más de 1.000 millones por primera vez en su historia» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017]. <<http://www.elmundo.es/economia/2017/03/08/58c02cdc268e3ea31a8b4577.html>> «Nike amplía su cuota en el calzado deportivo mundial hasta el 38,1 %» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017]. <<http://www.diffusionsport.com/nike-amplia-su-cuota-en-el-calzado-deportivo-mundial-hasta-el-381-16120/>>

4 En este artículo se ofrecen datos de la venta de zapatillas de deporte, concretamente de *running*: se calcula que esta práctica mueve anualmente 300 millones de euros en España y que la moda tiene una parte importante de ese mercado de más de 2,5 millones de personas en el país, que gastan una media de 700 euros al año en este deporte.

realizan actividad extraescolar deportiva y los padres y madres se relacionan entre ellos en estas instalaciones, o bien porque los padres y madres practican un deporte con compañeros de trabajo o amigos y amigas.<sup>5</sup>

Volviendo a la cuestión de la presencia del deporte en los medios de comunicación, cabe decir que lamentablemente, más allá de las victorias de deportistas y equipos en la competiciones, a menudo algunas de estas informaciones que se publican sobre la práctica deportiva tienen como objetivo dar cuenta de la violencia, en cualquiera de sus manifestaciones, ocasionada en la competición, dentro y fuera del campo de juego.<sup>6</sup>

De entrada pensamos en competiciones de alto nivel, finales de campeonato, de copas, en la que los equipos se juegan la victoria o la derrota, el prestigio como club y como jugadores y jugadoras, el trabajo de muchos meses, contratos millonarios e ingresos por el triunfo a través de las instituciones deportivas internacionales o de los contratos de las televisiones por la retransmisión de éste y futuros partidos o patrocinios y publicidad de empresas multimillonarias. Recientemente, el funcionamiento de las competiciones

---

5 En la 1a Jornada de Deporte, Gestión de Conflictos y Mediación organizada por el Colegio de la Abogacía de Barcelona, el 29 de septiembre de 2016, Javier Latorre, responsable de la sección de Resolución de Conflictos de la Federació Catalana de Futbol indica que más de 500.000 personas se movilizan cada fin de semana por la práctica del fútbol de sus hijos e hijas. Por otro lado, en el ranking de los deportes más practicados, en 2014 había más de tres millones de deportistas federados en España, de los cuales el 25,2 % correspondían a jugadores y jugadoras de fútbol. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2017]. <<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150519/54431318248/deporte-federado-espana.html>>

6 Son muchos los vídeos que circulan por las redes sociales digitales y que muestran situaciones de violencia relacionadas con la práctica deportiva, ya no digo profesional, sino de nivel base, infantil. Youtube está repleto de ellos.



deportivas se ha visto afectada por las ganancias extras derivadas por las apuestas que en muchos casos han pervertido y adulterado el resultado de un partido para beneficiar a unos apostadores. En estas situaciones se han visto afectados jugadores, entrenadores de fútbol y clubes; tanto en casos de compra de partidos para evitar el descenso o ganar un campeonato, como también de jugadores y profesionales del tenis para que los apostadores obtengan grandes sumas.<sup>7</sup>

Queda claro que en estos niveles de competición, la tensión a la que se enfrentan los jugadores y jugadoras, entrenadores, cuerpos técnicos, clubes y aficionados es muy elevada. No resulta difícil comprender que los conflictos —entendidos como confrontación o lucha de actitudes, comportamientos y percepciones aparentemente opuestas o incompatibles entre dos o más personas o grupos— sean el pan de cada partido o fin de semana, manifestándose en tensiones entre jugadores, entre los jugadores y el entrenador, entre el entrenador y la directiva o entre el equipo y los aficionados. Los malos resultados incrementan las posibilidades de aparición de conflictos, pero las victorias tampoco los evitan.

De entrada no hay nada malo en la posibilidad de que aparezcan conflictos, pues por mucho que tratemos de evitarlos o huir de ellos, tarde o temprano se producirán. Lo negativo es la actitud y la manera en la que se tratan de abordar, gestionar y si es posible resolver. Y el problema más importante es la aparición y manifestación de la violencia. No hablo sólo

---

7 En el artículo publicado en el *Diari Ara*, el 20 de marzo de 2016, con el título «Les trampes, una oportunitat per modernitzar l'esport» («Las trampas, una oportunidad para modernizar el deporte») presento los casos de compra de partidos y de modificación de los resultados a causa de las apuestas, y propongo algunas soluciones para evitar la culpabilización del deportista y de su trabajo de por vida.

de agresiones, sino de insultos hacia los miembros del otro equipo e incluso hacia los propios jugadores.<sup>8</sup>

En este terreno, el deporte a nivel infantil se encuentra con mayor frecuencia en situaciones similares a las que se producen en la práctica profesional. Podríamos decir que la forma de actuar de los campos de fútbol y las pistas deportivas de los equipos profesionales se reproduce en los terrenos de juego y de los polideportivos de los más pequeños y pequeñas. En ese hábitat se dan unas costumbres que desgraciadamente no se modifican para nada independientemente de la edad de los practicantes del juego. Queda claro que si se da por sentado que no hay nada malo en insultar o mofarse de un jugador, o reprimir verbalmente a un árbitro en un estadio, pues nadie hará nada para remediar o gestionar que esto se produzca. De modo que tampoco acabará haciéndose nada en el campo de fútbol municipal,

---

8 En la obra *Memoria de un culer defectuós* ('Memoria de un seguidor del Futbol Club Barcelona defectuoso') Sergi Pàmies explica cómo escuchaba a su tío y a otros aficionados de la grada insultar en un partido a los jugadores de su equipo, y como nadie reprimía a estas personas, al contrario. Y comenta como de esta experiencia, él aprende la tipología de insultos que se daban y se dan en este estadio: «En medio de un partido, y de manera instintiva, impulsado por un resorte atávico adquirido por la vía de la inmersión, hice lo que hacía todo el mundo: insultar a Rexach y, como privilegio particular, aplaudir a mi primo, el gran Toni Torres García. Este vínculo de apariencia trivial (la madre de Torres y mi madre eran primas hermanas) se transformó en uno de los motores más eficaces de un proceso de adaptación durante el cual aprendí a insultar a la manera de los "culers" (aficionados del FC Barcelona) y que incorporé en mi vocabulario insultos tan fonéticamente aerodinámicos y sabrosos como pánfilo, burro, blando y vago (mi tío velaba por mi educación y no permitía que insultara a el árbitro, que consideraba una figura sólo apta para ser insultada por los adultos)» (traducción del autor del catalán al castellano). Evidentemente, por desgracia, estos y otros insultos se dan en otros muchos estadios, pues este no es el único.

en el que cada fin de semana juegan niños y jóvenes desde los 6 hasta los 18 años.

A continuación reproduzco algunas de las frases que he podido oír y que se pueden escuchar en los partidos de categorías de base en distintos deportes cada fin de semana:

Un aficionado —en este momento su equipo está perdiendo— grita en la grada:

«¿Esto es lo que enseñáis a los niños? ¿A dar patadas?»

Un jugador que acaba de perder el partido le dice al entrenador del equipo rival:

«Sabes por qué tus jugadores, aunque les des órdenes desde la banda, no te hacen caso? Porque eres negro.»

Un entrenador, que estaba perdiendo el partido en ese momento, le dice a otro entrenador durante el partido:

«Tus jugadores son unos cerdos, sólo nos pegan patadas, no saben jugar al fútbol, son unos violentos y unos asesinos.»

Un aficionado, cuando el resultado del partido estaba muy ajustado, grita desde la grada:

«Dale fuerte al 7; al 7, fuerte, que no pueda coger la pelota, a topel!» La madre del jugador número 7 que está en la grada: «oiga, ya basta, que al número 7 no paran de darle golpes y ahogarlo, y además es que es mi hijo».

Un árbitro insulta a un jugador de 13 años (en ese momento el árbitro estaba siendo cuestionado por éste y otros jugadores):

«Cállate niño de mierda, cállate hijo de puta».

De entre las muchas situaciones que se dan en el deporte base, en este caso en el fútbol, uno de los momentos que más comentarios negativos acumula es cuando uno de los equipos pierde o acaba perdiendo un partido. Hay pues un problema importante entre jugadores y entrenadores, pero también entre los padres y madres de esos jugadores, de gestión de la derrota.

Y es que lejos de ser un ámbito de formación de niños y niñas, el deporte base se ha convertido en un espacio de competitividad extrema que da lugar a una elevada emocionalidad entre todos los operadores.

La verdad es que este tipo de expresiones y de situaciones entristecen, pero para aquellos que nos dedicamos a la gestión de los conflictos muestra que el deporte en general, pero especialmente el de base, el formativo, requiere de nuestra intervención, pues con lo que se ha realizado hasta ahora no hay suficiente. Los motivos pueden ser porque se ha hecho poco o porque el planteamiento no ha dado con los factores y causas que predisponen y generan estas situaciones y, en consecuencia, con las acciones que pueden darles respuestas. Y sobre estas cuestiones tratan estos contenidos, respecto a las diferentes tipologías de conflictos y respuestas negativas que se dan y se expresan cada fin de semana en los campos de fútbol, en las pistas de baloncesto, balonmano y fútbol sala y en las piscinas de waterpolo.

En este sentido, sobre las frases que se han reproducido, se puede afirmar, a través de la experiencia conseguida en la aplicación de proyectos de mediación deportiva desde 2014, que la violencia y conflictos derivados de la competitividad se dan en casi todos los deportes colectivos. Profesionales de los deportes individuales señalan que también se produ-

cen conflictos, aunque de otra índole.<sup>9</sup> Esto es sin duda una mala noticia. Podríamos salvar de esta afirmación al rugby, el cual hemos analizado y del que podríamos aprender y aplicar muchos de sus aspectos relacionados con la competitividad y la práctica deportiva que, adaptándolos al resto de modalidades deportivas, nos facilitarían la gestión y la transformación de los conflictos mencionados.<sup>10</sup>

Sin embargo, esa situación de conflictividad y violencia en los deportes colectivos también comporta una buena noticia, si así puede considerarse: este tipo de conflictos y de violencia en las gradas no es un fenómeno exclusivo del fútbol, aunque pueda parecerlo. Lo que ocurre es que el fútbol es uno de los deportes que más se practica, con más fichas de chicos y chicas federados; es uno de los deportes que mayor impacto y cobertura mediática tiene en nuestro país y se puede decir, sin equivocarnos, que es uno de los que más gente mueve durante los fines de semana a nivel base por los campos de fútbol.

---

9 En la 1.ª Jornada sobre Deporte, Gestión de Conflictos y Mediación organizada por el Colegio de la Abogacía de Barcelona, Joan Barangé, psicólogo del Real Club Tenis Barcelona comentaba los conflictos que se dan en el tenis actualmente y que algunos de ellos requieren de la intervención mediante las formulas y procesos de la conflictología y de la resolución de conflictos.

10 Jean Paul Lederach habla de transformación de conflictos en comparación a resolución de conflictos, pues fruto de su experiencia y de su investigación este concepto adaptado al cambio constructivo que se quiere conseguir y que va más allá de la resolución de problemas específicos. Con la transformación de conflictos se pretende trabajar sobre el conflicto para dar una respuesta a la situación inmediata y teniendo en cuenta también los patrones subyacentes y el contexto que facilita el conflicto y la violencia. Por tanto, este es el marco que se ocupa del contenido y el contexto del conflicto y la estructura de las relaciones de las personas y grupos en él, tratando de modificar las violentas y las que no favorecen la comprensión y el entendimiento.

Ante esta situación hay tres premisas básicas que debemos considerar para gestionar los conflictos que se dan en la práctica del deporte en general, pero sobre todo en el de base o formativo, el cual es objeto de nuestro análisis e intervención.

## **1. Los padres y las madres en el deporte**

Primera premisa: los padres y las madres de jugadores y jugadoras de los equipos del deporte base quieren ayudar, colaborar e implicarse con el equipo.

A los padres y madres que llevan a sus hijos e hijas a practicar deporte no se les ayuda y ni se les explica cómo comportarse en los entrenamientos de los chicas y chicos, y en los partidos. Explicar no es darles un papel al inicio de la temporada con los compromisos hacia al club; o colgar en un rincón de la pista o el campo algunas pautas de comportamiento, es mucho más. Es darles a conocer cuál es la filosofía del club en cuanto a la práctica deportiva, los años que llevan poniéndola en práctica, la finalidad del deporte y el peso que se le da en las categorías inferiores o base a la formación técnica individual y en equipo; los canales de comunicación que se utilizan para comunicarse con el club y el cuerpo técnico, etc. En muy pocos casos se ofrece esta información y se generan estos espacios de comunicación durante la temporada. Aunque cabe decir que cada vez son más los clubes que intentan llevarlos a cabo y los entrenadores que lo facilitan. Sin embargo, el único modelo que tienen y que se sigue, sobre todo cuando hay competición, es el que se observa en los campos de juego de los equipos profesionales, donde no

está mal visto quejarse, gritar e insultar a árbitros, jugadores y afición contraria.

Durante mucho tiempo, en los estadios y en las instalaciones dónde se práctica deporte profesional se han fortalecido unos hábitos, unas costumbres concretas, que luego se han reproducido de igual forma, lamentablemente, en otros campos de juego de categoría inferior. Como comenta Guillen Turró en su *Ética del deporte*: «De hecho, aquello que es exterior nos forma interiormente, configurándonos y habituándonos en un sentido determinado»; y en este sentido, sobre el comportamiento ético de los seres humanos, afirma: «el ser humano es un animal que deviene moral gracias al ambiente en el cual se ha criado».<sup>11</sup>

Como hemos podido comprobar anteriormente, la gestión de las emociones y los comportamientos de los aficionados, en los lugares donde se práctica deporte competitivo, se han dejado en sus manos o, más concretamente, en las de los clubes y el deporte profesional, mostrándose laxos en cuanto a las conductas conflictivas y violentas que atentan contra los jugadores, el árbitro o jueces y los aficionados del equipo rival, aunque sus efectos se consideran nocivos.<sup>12</sup>

Más allá de la muy reciente aparición de carteles en las paredes de los estadios, que recuerdan algunos principios básicos de cómo deben comportarse los padres y las madres en las gradas mientras sus hijos compiten, han sido pocas las instrucciones que han recibido durante estos últimos años sobre el compor-

---

11 Turró, G. (2016) *Ética del deporte*. Barcelona: Herder. Pág. 15.

12 Cabe recordar lo que comenta Sergi Pàmies en la obra *Memorias de un culer defectuoso* (*Memòries d'un culer defectuós*) sobre el aprendizaje al que se le dota desde pequeño cuando acompaña a su tío al estadio del Futbol Club Barcelona.

tamiento correcto que se espera de ellos en estos espacios por parte de los clubes y de las instituciones que regulan y promueven la práctica deportiva federada y profesional. Durante demasiado tiempo se han permitido y tolerado la violencia verbal y física en los campos de juego, e incluso se han justificado en favor de una supuesta liberación de las tensiones de la sociedad de forma semicontrolada en estos espacios.<sup>13</sup>

Y es que el deporte, más allá de la actividad física de los deportistas, durante mucho tiempo ha quedado fuera del alcance de la reflexión y de la investigación. Podríamos decir que la práctica deportiva ha sido una actividad vivida y sentida antes que objeto de reflexión. Como comenta Guillem Turró en *Ética del deporte*, por parte del mundo académico, el deporte ha sido visto como una barbarie, asociado a las masas enardecidas y a pasiones brutas, propio de la ramplonería social. El deporte no ha tenido un interés ético y educativo: «Con mucha frecuencia los estudiosos pasan de largo ante el deporte, al mismo tiempo que sus protagonistas no reflexionan sobre su actividad física» (Turró, 2016, pág. 11).

---

13 El antropólogo norteamericano Bill Bufford explica, en su obra *Entre vándalos*, el comportamiento de los aficionados británicos violentos en los campos de fútbol en la década de 1990, los denominados «hooligans», y cómo su comportamiento conflictivo y violento contra las aficiones de los equipos rivales, y en los espacios públicos, no recibía ningún tipo de tratamiento, más allá del que podían realizar las fuerzas policiales, de forma reactiva y una vez ocurridos los hechos. De sus descripciones se da a entender que mientras estaban en los estadios y eran miembros de un grupo de seguidores, no estaban en las calles, en el pub, y no daban más problemas.



## 2. Los clubes

Segunda premisa: los clubes son responsables de la grada, en concreto de los padres y madres de los jugadores y jugadoras de sus equipos.

Fijaros que en los campos de fútbol se habla del jugador número 12 cuando alguien se refiere a los aficionados del equipo. En cambio, parece que en el fútbol base, los padres y madres molestan. Incluso parece que la grada no forme parte del deporte que se está practicando, como si fuera la gran olvidada cuando las cosas funcionan bien. En cambio se la señala como culpable —en concreto a determinados sujetos por sus conductas— cuando se producen capítulos de violencia.

Teniendo en cuenta esta situación, cabe recordar que no se facilitan pautas básicas y hábitos operativos que guíen la actitud y la conducta correcta —entre otras: respeto hacia el contrario, conocimiento de las reglas y/o comprensión de las situaciones resultantes de la práctica deportiva y de la competitividad—. La repetición de los actos en un sentido, marca la tendencia a actuar de una forma determinada. Si se permite insultar y agredir, nos encaminamos hacia la violencia. Si adquirimos hábitos de respeto y de comprensión hacia el contrincante, los conflictos serán más fáciles de gestionar. Así por ejemplo, la crítica al árbitro por parte de los jugadores, entrenadores y miembros del club durante la celebración de un partido, dará pie a la crítica por parte de los padres y de las madres.

En este sentido, como hemos mencionado al inicio de estos contenidos, el deporte juega cada vez más un papel relevante en nuestras vidas a nivel individual y colectivo. Por

tanto, repensar la práctica deportiva en general y la forma de gestionar la competitividad, las emociones y los conflictos, a través de las conductas de sus actores principales y de los aficionados, es hacerlo también sobre la sociedad.

Frente a los conflictos de la práctica deportiva, hasta ahora se ha hecho énfasis en la responsabilidad de las personas que acuden a los campos de juego, sancionando y castigando las actuaciones violentas con medidas que prohíben su entrada a las instalaciones. Sin embargo, esta medida no hace desaparecer los conflictos. Así pues, al igual que los clubes, que a través de los entrenadores realizan una tarea deportiva educativa con los jugadores y jugadoras, también deberían hacer esa misma labor con los padres y madres. Sería la manera de intentar la aplicación de los principios que forman parte de sus códigos éticos o de las pautas escritas de buen comportamiento que aparecen en las paredes de los estadios o en los estatutos, mediante la repetición de unos determinados hábitos y la desaparición de otros.

### **3. Los entrenadores y preparadores**

Tercera premisa: los entrenadores y entrenadoras de los equipos del deporte base saben lo que saben. Son jóvenes, cada vez están más preparados en la práctica del deporte, porque han jugado en él y se han formado en los centros u organismos especializados al respecto.

Durante nuestro trabajo en los proyectos de mediación deportiva en los clubes, hemos podido observar que los entrenadores y entrenadoras de las distintas modalidades

deportivas saben mucho de los aspectos tácticos del juego y de los aspectos físicos del deporte, pero tienen carencias en otras facetas, como por ejemplo, en la comunicación, en la gestión de las emociones, en la prevención y la gestión de conflictos antes, durante y después del juego y en sus habilidades relacionales positivas. En los mismos términos se refería el doctor Francisco Solano, psicólogo deportivo y *coach*, en su conferencia *Efectos de la actividad física en el desarrollo personal*, en las jornadas de educación emocional, celebradas en Barcelona el 31 de marzo y el 1 de abril de 2017, en referencia a la práctica del baloncesto.<sup>14</sup> Así pues, esto se da en muchos instantes en la práctica deportiva, y habitualmente se hace más visible cuando el marcador está en contra o cerca de la derrota, como hemos visto al principio. Nos parece que esto ocurre por varios factores. Uno de ellos es porque en las escuelas de educación deportiva se trabajan poco estos aspectos, según nos comentan sus responsables; son asignaturas en que los alumnos y alumnas prestan menos atención o creen menos importantes. También se da esta situación porque este tipo de conflictos y situaciones fueron excluidas del apartado de gestión de estos profesionales: los dejaron huérfanos de experiencias que requerían tener competencias en estos ámbitos. Y en las pocas que han tenido, no han realizado un ejercicio de reflexión con la ayuda de profesionales y de técnicas de la conflictología que les permitieran un aprendizaje para futuras ocasiones, que además se darían más temprano que tarde. La preparación, por tanto, se muestra como una de las claves más importantes.

---

14 <<http://www.ub.edu/ice/sites/default/files//docs/jornades/xiiijornades.pdf>> [ Fecha de consulta: 13 de junio de 2017].

## Bibliografía

**Bufford, B.** (1982). *Entre vándalos*. Barcelona: Anagrama.

**Diffusion Sport** (2016). «Nike amplía su cuota en el calzado deportivo mundial hasta el 38,1 %» [artículo en línea]. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017].

<<http://www.diffusionsport.com/nike-amplia-su-cuota-en-el-calzado-deportivo-mundial-hasta-el-381-16120/>>

**EFE** (2017). «Puma cerró 2016 con un incremento de ventas del 10 % hasta los 3.626 millones» [artículo en línea]. La Vanguardia. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017].

<<http://www.lavanguardia.com/deportes/20170211/414255255966/puma-cerro-2016-con-un-incremento-de-ventas-del-10-hasta-los-3626-millones.html>>

**Europa Press** (2017). «Adidas gana más de 1.000 millones por primera vez en su historia». El Mundo. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017].

<<http://www.elmundo.es/economia/2017/03/08/58c02cdc268e3ea31a8b4577.html>>

**García, J. M.** (2015). «Radiografía del deporte federado en España». La Vanguardia. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2017]. <<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150519/54431318248/deporte-federado-espana.html>>

**García, M. A.** (2012). «El dinero corre que se las pela» [artículo en línea]. El País. [Fecha de consulta: 16 de mayo de 2017]. <[http://economia.elpais.com/economia/2012/05/18/actualidad/1337355355\\_370377.html](http://economia.elpais.com/economia/2012/05/18/actualidad/1337355355_370377.html)>

- Lederach, J. P.** (1998). *Construyendo la paz, reconciliación sostenible en sociedades divididas*. Gernika: Bakeaz. Centro Documentación Estudios para la Paz.
- Lederach, J. P.** (2010). *Transformació de conflictes: petit manual d'ús*. Barcelona: Institut Català Internacional per la Pau; Icària.
- Pàmies, S.** (2016). *Memoria de un culer defectuós*. Barcelona: Editorial Butxaca.
- Pareja, C.; Riaño, P.** (2015). «El negocio millonario de las marcas detrás del “boom” del “running”» [artículo en línea]. Modaes.es. [Fecha de consulta: 26 de mayo de 2017].  
<<https://www.modaes.es/back-stage/20150115/el-negocio-millonario-de-las-marcas-detras-del-boom-del-running.html>>
- Pastor, X.** (2016, 20 de marzo). «Les trampes, una oportunitat per modernitzar l'esport». *Diari Ara*.
- Pastor, X.** (2017). «Emociones y violencia en las gradas». Intervención en las XIII Jornadas de Educación Emocional con el título «Educación emocional en la actividad física y el deporte». [Fecha de consulta: 13 de junio de 2017].  
<<http://xavierpastor-conflictspublics.blogspot.com.es/2017/04/emociones-y-violencia-en-las-gradas-del.html>>
- Turró, G.** (2016). *Ética del deporte*. Barcelona: Herder.



## Capítulo II

# Principios de conflictología

Llegados a este punto, cabe pensar cómo se pueden abordar y gestionar estas situaciones de tensión, crisis, confrontación y conflicto que se producen en la práctica del deporte, en concreto en la competición, especialmente en el nivel formativo o base.

Observamos que hay una tipología de conflictos en la práctica del deporte que se quiere trabajar de ahora en adelante y que requiere la aplicación de los conocimientos y técnicas de la resolución de conflictos o la conflictología. En consecuencia, vamos a definir qué es la conflictología y cuál es, o puede ser, su aportación y aplicación al deporte, en las situaciones que hemos planteado.

Eduard Vinyamata, uno de los principales referentes académicos de la conflictología, la define como «el compendio de conocimientos sobre los conflictos, la violencia y la crisis; también el compendio de las habilidades, técnicas y procedimientos para intervenir sin violencia, para encontrar soluciones, para ayudar a volver a encontrar la calma y la serenidad».<sup>1</sup>

---

1 Vinyamata, E. (2007) *La conflictología*. Barcelona: UOC. Pág 31. Vinyamata es doctor en Ciencias Sociales y conflictólogo, formado en Francia, Estados Unidos y Japón; autor de una docena de libros de conflictología; profesor de esta materia en la UOC y en varias universidades europeas y americanas; director del Campus por la Paz y la Solidaridad de la UOC. La conflictología, estrechamente ligada a la práctica y la aplicación directa sobre todo tipo de conflictos, es una ciencia interdisciplinar que procura comprender al ser humano y las sociedades que configura desde la crisis, el conflicto y la violencia.

Respecto a sus posibilidades de aplicación, Vinyamata dice que

«la conflictología se aplica a todos los ámbitos: crisis personales, crisis de pareja, conflictos familiares, sociales, laborales, entre instituciones, internacionales, en la acción policial, en todo tipo de conflictos armados internos o internacionales. Es, por tanto, una profesión o vocación transversal que integra abogados, psicólogos, sociólogos, maestros y pedagogos y, también, casos de recursos humanos, directivos, políticos, diplomáticos y cualquier otra persona que, en el desarrollo de su trabajo, tenga que tratar con personas o reflexionar sobre cómo mejorar las condiciones de vida individual o colectiva.»<sup>2</sup>

Por tanto, de entrada parece que desde la conflictología podemos encontrar los conocimientos y las técnicas necesarias también para abordar y gestionar los conflictos del deporte y de la práctica deportiva, y la forma de entender la competición y la competitividad entre los deportistas y los actores que les rodean. Por tanto no sólo es necesaria la incorporación de profesionales de la conflictología en el deporte, sino que los profesionales del deporte también pueden y deben dotarse de estos conocimientos prácticos.

Queda claro pues que la conflictología puede ayudarnos en estos momentos críticos en los cuales se manifiesta, se percibe y se hace público frecuentemente el conflicto en los campos de juego, entre los jugadores, los entrenadores, o entre estos y el árbitro. Pero también resulta una contribución en los conflictos que se puedan producir en las gradas de estos campos y equipamientos deportivos, e incluso antes —con carácter preventivo de las consecuencias negativas de

---

2 Vinyamata, E; *ibidem*, pág. 33.



los conflictos— y después de la práctica del deporte de competición, como reflexión y aprendizaje de lo que ha ocurrido, para gestionarlo de forma positiva en la siguientes ocasiones en las que sucedan las mismas causas y factores.

Y es que entre las aportaciones más interesantes de la conflictología se encuentran, por un lado, su dimensión y finalidad práctica como sistema de intervención y, por otro, las fórmulas y técnicas que la componen, a disposición del conflictólogo o conflictóloga para abordar y solucionar el conflicto:

«La conflictología se encuentra muy ligada a la práctica, a la experiencia directa. Por un lado, es importante conocer las causas, los orígenes de los conflictos, lo que los generan, y observarlos desde una perspectiva amplia que abarque interpretaciones pluridisciplinares desde el punto de vista de las filosofías occidental y oriental, la biología, la psicología, la sociología y la antropología. Necesitamos descubrir primero cuáles son las causas y las raíces de la violencia, del conflicto. [...] De hecho todos los conflictos son pequeñas o grandes guerras y poseen características muy similares; varían, eso sí, las dimensiones y el “armamento” utilizado, pero los objetivos suelen ser siempre los mismos: dominar o destruir lo que se considera el enemigo, el adversario, lo contrario».<sup>3</sup>

«Por otra parte, también resulta necesario conocer todas aquellas técnicas, procedimientos, sistemas y herramientas que ayudan a las partes en conflicto. Hay muchos y constantemente surgen nuevos. Sólo hay que tener en cuenta que ningún medio que se utilice deberá comportar el uso de violencia, de ningún tipo de violencia, ni física, ni psíquica, ni estructural, ni judicial, ni económica. Nada que signifique manipulación, engaño, amenaza». [...] «El arbitraje, la conciliación, la mediación, las técnicas de negociación no coactiva,

---

3 *Ibidem*, págs. 37 y 38 (Traducción del autor).

los sistemas pedagógicos ayudan a que las personas aprendan por sí mismas mediante los juegos, los cuentos; también las técnicas de relajación, meditación, recuperación de las propias capacidades físicas y psíquicas, son maneras de entender la vida que nos llevarán a adoptar actitudes y comportamientos liberadores, responsables y pacíficos».<sup>4</sup>

Así pues la conflictología se puede aplicar a distintos ámbitos sociales y conflictos, como por ejemplo el deporte; nos da la posibilidad de ir más allá de los síntomas y abordar el conflicto a través de las causas que lo han generado y de los factores que predisponen su aparición; y por último, mediante distintas técnicas, cuyo punto en común es que las personas tienen el protagonismo en la resolución del conflicto mediante el diálogo, pero sobre todo con la exclusión de la violencia.

De las diferentes técnicas que componen la conflictología, hay una que estos últimos años ha conseguido aplicarse con éxito en distintos ámbitos sociales: la mediación. Esta técnica ha tenido un crecimiento importante en los últimos quince años en su aplicación en el contexto público y comunitario en Catalunya. Se la ha utilizado en los proyectos y experiencias de Gestión alternativa de conflictos y, posteriormente, en la implantación de los servicios de mediación comunitaria o ciudadana, en el ámbito local.<sup>5</sup> Este incremento en la creación

---

4 *Ibidem*, pág. 38.

5 Sobre la evolución de la aplicación de la conflictología en este ámbito pueden encontrar más información y datos en «Capítol 6. La mediació comunitària i la gestió alternativa del conflicte públic: experiències per facilitar la governabilitat» de Xavier Pastor i Cristina Peris. A: Vinyamata, E. (2008) *Conflictes i Conflictologia*. Barcelona: editorial UOC; y también en el capítol 25 de *Acord i consens: la mediació comunitària i la Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya* de Xavier Pastor Pérez a: AA.VV (2009) *Materials del Llibre blanc de la mediació a Catalunya*. Barcelona: Centre d'estudis Jurídics i Formació Especialitzada.

de servicios de mediación también se ha producido, en mayor o menor medida, en el resto del Estado español.<sup>6</sup>

Pero no ha sido ese el único ámbito social que ha visto incrementada la aplicación de la mediación para gestionar conflictos. Se han producido y siguen haciéndose múltiples aplicaciones en la escuela, en la sanidad, en la familia, en el ocio nocturno y también en el deporte.

---

6 Sólo hay que realizar una búsqueda por internet para comprobar la creación de servicios de ámbito local en distintos puntos de la geografía española y de asociaciones profesionales que agrupan a mediadores y mediadoras.

## Bibliografía

- Pastor, X.** (2009). «Capítol 25. Acord i consens: la mediació comunitària i la Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya» En: AA. VV. *Materials del Llibre blanc de la mediació a Catalunya*. Barcelona: Centre d'Estudis Jurídics i Formació Especialitzada.
- Pastor, X.; Peris, C.** (2008). «Capítol 6. La mediació comunitària i la gestió alternativa del conflicte públic: experiències per facilitar la governabilitat». En: Vinyamata, E. *Conflictes i Conflictologia*. Barcelona: Editorial UOC.
- Vinyamata, E.** (2007). *La conflictologia*. Barcelona: UOC.

## Capítulo III

# La mediación como técnica

Vinyamata en el *Manual de prevención y resolución de conflictos. Conciliación, mediación, negociación* define la mediación como

«Acción de mediar. Cuando una persona o una institución intervienen por requerimiento expreso de las dos partes en conflicto, o por indicación de un juez, con la finalidad de obtener ayuda en su capacidad comunicativa deteriorada por un proceso conflictual del cual son incapaces de gestionar, positivamente, por sí mismos». Y en estas circunstancias, también define la acción del mediador cuando dice que «el mediador se limita a procurar mejorar la comunicación entre las partes en conflicto sin pretender resolver nada» (Vinyamata, 1999, pág. 139).

Y es que de las diferentes técnicas que componen la conflictología, más allá de la negociación, la mediación es la que estos últimos años ha conseguido aplicarse con éxito a distintos ámbitos sociales.

También es un término que se utiliza frecuentemente en los medios de comunicación cuando dos partes están en conflicto y se trata de recomponer las relaciones, mejorar la comunicación sobre todo para conseguir llegar a acuerdos.

Como comentábamos antes, las técnicas y procedimientos de la conflictología, como la mediación, se aplican desde hace años en muchos ámbitos de la sociedad: en las organizaciones, en las comunidades de vecinos y propietarios, en los conflictos políticos y públicos, en los conflictos sociales, en las prisiones, en el ocio nocturno, etc. Ya en 1997, Jean-François

Six en su libro *Dinámica de la mediación* nos hablaba de un abanico de opciones de aplicación de estos procesos en distintos espacios y ámbitos sociales en Francia.<sup>1</sup>

En la evolución del concepto de la mediación durante estos años, Vinyamata distingue entre acepciones, por un lado la mediación —definida un párrafo más arriba— y por otro la mediación en conflictos. Respecto a este último término dice: «Éste es un concepto acuñado con la finalidad táctica de ligar las realidades de la mediación y de la resolución de conflicto. En todo caso, designa el acto de desarrollar la mediación en torno a un conflicto» (Vinyamata, 1999, pág. 140).

Independientemente del modelo o de las acepciones, en general hay un consenso general que la mediación, como técnica y como procedimiento de la conflictología, pone el énfasis en la mejora de la comunicación y de la relación entre las partes que se encuentran en conflicto, y también en conseguir, mediante estas mejoras comunicativas, que sean las personas o instituciones en conflicto, las que puedan llegar a un acuerdo mediante la ayuda de un tercero: el mediador.<sup>2</sup>

Por último quedaría por añadir que entre los distintos procedimientos de la conflictología o la resolución de conflictos, la mediación es aquél que después de la negociación da mayor poder de decisión a las personas e instituciones enfrentadas. En una negociación son las personas las que deciden

---

1 En este libro el autor hace un balance de la mediación en los diversos sectores en los que ya se ejerce en Francia: la familia, la escuela, la empresa, la ciudad, la justicia, los servicios públicos, etc.

2 Respecto a la importancia de la comunicación como elemento central y que da sentido a la finalidad de la mediación, es interesante la explicación que hace de los modelos de mediación —Tradicional-Lineal, Transformativo y Circular-Narrativo— Marínés Suares (1996, págs. 58-66).

negociar, acordando el método —a lo mejor implícitamente, pues la negociación es una forma constante de relación en nuestros vínculos cotidianos— y estableciendo la cuestión a ser negociada. Así pues, en la mediación, una vez aceptada la ayuda de un tercero para poder comunicarse o hacerlo de mejor forma, son las personas en conflicto las que deciden continuar con el proceso —pueden dejarlo cuando quieran— y los aspectos a tratar o proponer para llegar a un acuerdo.

Por tanto, además de la mejora en la comunicación y la relación entre las personas e instituciones en conflicto, la mediación tiene como procedimiento otra característica central: la capacidad de dotar de poder a las partes enfrentadas sobre cómo se quieren abordar y gestionar la situación conflictiva —siempre de forma voluntaria— y acerca de qué quieren dialogar y acordar: la cuestión de fondo, los intereses en juego, lo que quieren conseguir, sus intereses, sus necesidades, sus objetivos. El mediador no aporta ni propuestas de acuerdo ni soluciones concretas al conflicto. Son las partes enfrentadas quienes a partir de sus opciones llegan a un acuerdo o acuerdos.

## Bibliografía

- Six, J. F.** (1997). *Dinámica de la mediación*. Barcelona: Paidós Mediación.
- Suares, M.** (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.
- Vinyamata, E.** (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel.



## Capítulo IV

# La mediación deportiva

Hablar de mediación deportiva es hablar de cómo aplicamos el procedimiento en los conflictos que se dan en la práctica deportiva.

En este sentido, y en función de las características que requiere la mediación, es posible que no todos los conflictos que se dan en el deporte puedan ser mediados o pueda aplicarse a ellos alguna de las técnicas de la conflictología. Incluso, desde el punto de vista del derecho deportivo, es posible que existan conflictos que no puedan ir a mediación o que la mediación no pueda ser utilizada como procedimiento para su resolución.

De entrada, para saber más sobre estos aspectos, nos parece interesante el artículo de Olga Montesinos que lleva por título «Mediación deportiva», publicado en 2012, en el número diez del año cinco de la *Revista de Mediación*.<sup>1</sup> La autora expone los conflictos que se producen en el ámbito deportivo, cómo se resuelven en la actualidad —esta cuestión aunque es de la manera que ella comenta en el texto, ha evolucionado mediante la puesta en práctica de proyectos de mediación deportiva en los clubes y de la creación de

---

1 Este es el primero o uno de los pocos documentos publicados en el Estado español sobre la mediación deportiva, por este motivo lo tomamos como referencia. Olga Montesinos es psicóloga y mediadora en el ámbito del deporte y tiene otras publicaciones que tratan la cuestión.

servicios de mediación en instituciones deportivas—,<sup>2</sup> cómo se organiza el deporte a nivel mundial, el marco legal de las instituciones, entidades y profesionales del deporte, las vías para la gestión de conflictos y el papel que puede ocupar y tener la mediación.

En 2012, la autora afirmaba que la mediación no era un procedimiento muy utilizado. Daba como causas de esta situación el hecho de que fuera un procedimiento poco conocido o confundido con el arbitraje, técnica ésta que se pedía y aplicaba con mayor frecuencia.

Para clasificar los conflictos que se dan en el deporte, Montesinos (2012, pág. 6) utiliza la tipología de Bermejo y Bonet, en función de su reglamentación legal, que no tiene porqué coincidir con la causa que los ha generado. En la conflictología, los conflictos se clasifican por el factor o la condición causal que los ha provocado. Así, mientras para nosotros un conflicto entre aficiones será cultural, estructural o de comportamiento, en función de los motivos que han predispuesto su aparición y lo han provocado, para estos autores estamos hablando de un conflicto de carácter penal, situando el mismo en relación con su reglamentación legal.

Concretamente, la clasificación que utiliza Montesinos sitúa el conflicto en tres niveles: laboral, a causa de desavenencias en el contrato; entre clubes y profesionales por destituciones, rescisiones de contrato, condiciones laborales y salariales; penal, a causa de agresiones, lesiones, atentados al honor, descalificaciones, disputas entre clubes y entre aficio-

---

2 En estos momentos, instituciones deportivas como, por ejemplo, la Federació Catalana de Futbol dispone de servicios de mediación, juntamente con los de arbitraje, que ponen a disposición de clubes, deportistas y aficionados.

nes; y por último, civil, por conflictos de naturaleza privada, entre y dentro de los clubes, por traspasos y uso compartido de las instalaciones. Se afirma, en general, que estos son los más frecuentes.

Desde este punto de vista, estos conflictos se resuelven a partir del marco legal y normativo, a través de lo que establece la ley deportiva. El nacimiento de la normativa deportiva se sitúa a finales del siglo XIX, a partir del movimiento olímpico liderado por el barón Pierre de Coubertin. Precisamente es la Carta Olímpica la que da pie a la realización de normas del deporte, y por tanto, a partir de éstas, a la resolución de los conflictos que aparecen. Así pues emergen normativas específicas del deporte y otras emanadas de las entidades que integran la organización deportiva privada, por ejemplo, las federaciones, unión de federaciones. De acuerdo con estas normas, los conflictos deportivos se pueden resolver de dos maneras: por la vía judicial o a través de la incorporación de medidas extrajudiciales, por ejemplo, arbitraje y mediación.

Precisamente, con la ley del deporte 10/1990, de 15 de octubre, se abrió en el Estado español la vía de la conciliación extrajudicial en el deporte, constituyéndose el arbitraje como la fórmula más utilizada.

Actualmente el arbitraje deportivo se aplica en España a través del Tribunal de Arbitraje Deportivo (TAS), del Tribunal de Arbitraje Deportivo español. Y en el ámbito mundial existen, en otros países, organismos nacionales, existen y también federaciones internacionales que cuentan con organismos de arbitraje específicos para su deporte.

El arbitraje actúa a través de un árbitro o tribunal de árbitros, al margen de la jurisdicción ordinaria, a petición de las

partes. Las mismas aportan o elevan un conflicto para que el árbitro o el tribunal se pronuncien acerca de una solución (laudo). El laudo es de obligado cumplimiento por las partes en conflicto, al mismo nivel que una sentencia judicial. Un arbitraje se resuelve antes de seis meses de la presentación y aceptación de la controversia. Y, como mucho, puede prorrogarse dos meses más.

Los conflictos susceptibles de ir a arbitraje son todos aquellos que se han mencionado antes, «conflictos entre los interesados con ocasión de la aplicación de las reglas del derecho deportivo» (Montesinos, 2012, pág. 8), excepto los de carácter penal, pues son tratados por normas generales de los poderes públicos.

En la ley 10/1990 también se establece que los conflictos pueden ir a mediación en los casos mencionados y bajo las condiciones que establece la legislación sobre esta materia.

Al igual que en el caso del arbitraje, la ley del deporte deja fuera de mediación: «los conflictos originados por la violencia generada en los espectáculos deportivos (artículo 88.1) y los conflictos señalados en la disciplina deportiva (artículo 76) como, por ejemplo, los casos disciplinarios por dopaje, y los surgidos por decisiones dictadas por la autoridad del Comité Olímpico Internacional o Federaciones Internacionales.»

Sobre los conflictos originados por violencias en las gradas, cabe decir que si bien la norma deportiva no establece la posibilidad de realizar mediación, son los poderes públicos —pues se trata de cuestiones de orden público— los que tienen la posibilidad de poner en marcha procesos de gestión de conflictos para tratar de abordar las causas y de reducir la aparición de estos comportamientos en el futuro. En estos conflictos también se observa la responsabilidad de los clu-

bes, pues son sus aficiones, seguidores, fans, socios o padres y madres de los jugadores, los que los ocasionan, incluso con situaciones violentas.

Así pues, aunque la norma actual no facilita la aplicación de la mediación en los conflictos mencionados, a través de organismos e instituciones deportivas, se entiende que la realidad va por delante de la norma y es ésta última la que debe evolucionar. El conflicto en las gradas es tan habitual en los campos y pistas de juego, que los clubes y organizaciones privadas del deporte se han visto requeridas a encontrar soluciones a sus causas para evitar sus consecuencias negativas y, en el mejor de los casos, su aparición.

Al fin y al cabo, como comenta Montesinos en su artículo, el Tribunal del Arbitraje en el deporte señala que la mediación se adapta al deporte y no el deporte a la mediación. Por este motivo no se debe frenar la aplicación de estas fórmulas sin antes valorar y probar su aplicación, y más cuando los otros sistemas y procedimientos judiciales o sancionadores no han conseguido impedir ni abordar con éxito determinados fenómenos conflictivos en el deporte.

La mediación permite encontrar soluciones a los nuevos problemas y disputas del deporte, porque da el protagonismo a las personas y/o grupos implicados en el conflicto. Son ellos quienes deciden cómo y sobre qué debe discutirse, presentar propuestas y proponer acuerdos que satisfagan sus intereses y necesidades.

Este proceso tiene un marcado acento formativo y colaborativo, ya que se aprende a comunicarse mediante la ayuda de una tercera persona neutral e imparcial que facilita el entendimiento y la propuesta de soluciones a su conflicto y a colaborar para llegar a un acuerdo.

Por esta razón la mediación tiene cabida en muchos de los conflictos que se dan en el deporte, pero especialmente en el nivel formativo y de base, donde se enseña una práctica física, individual, en grupo y con un carácter social, a los jugadores más pequeños, en las que están inmersos también los padres y madres. Este es un momento y un espacio en el que se puede y se debe trabajar con los niños y niñas, con los jóvenes, y también con sus familias, a la par que con los entrenadores que, al ejercer la actividad deportiva, los forman y se forman. Una mejora de la comunicación entre todos ellos, facilita la gestión positiva de las desavenencias, tensiones y conflictos. La incorporación de profesionales de la mediación y de la resolución de conflictos en estos ámbitos permite mantener activa la comunicación y prevenir actitudes y conductas negativas y violentas entre ellos y respecto a los adversarios. La mediación ayuda a la comprensión de las tensiones y los conflictos que pueden emerger en la práctica deportiva competitiva de todos los fines de semana, durante la temporada regular, desde octubre hasta junio.

## Bibliografía

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de octubre de 1990, n.º 249. [Fecha de consulta: 6 de junio de 2017].

<<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>>

Ley 5/2012, de 6 de julio, de mediación en asuntos civiles y mercantiles. *Boletín Oficial del Estado*, 7 de julio, n.º 167. [Fecha de consulta: 6 de junio de 2017].

<<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2012-9112>>

**Montesinos, O.** (2012). «Mediación Deportiva». *Revista de Mediación*, n.º 10, año 5.





## Capítulo V

# **La mediación y resolución de conflictos en la práctica deportiva competitiva de base y de formación**

Las fórmulas y técnicas que componen la conflictología tienen en común unos determinados aspectos. Antes ya hemos comentado la importancia de la comunicación y de la proximidad en la relación. Ahora debemos señalar que desde el punto de vista de la conflictología, el conflicto no es negativo ni positivo; lo será de una manera o de otra en función de cómo se gestione y se le dé solución.

Desde el punto de vista de la conflictología, el proceso seguido en la gestión del conflicto es tan o más importante que la cuestión que ha suscitado la problemática. Por este motivo, debe recaer en las personas o grupos enfrentados la acción de resolución del conflicto, ellas son las encargadas de solucionarlo, de llegar a un acuerdo o un consenso viable.

En la conflictología se pone el énfasis en las personas y en la creación de un proceso que les permita implicarse y participar en el proceso y en la cuestión objeto del conflicto, de manera que puedan llegar por ellos mismos a la solución: son los protagonistas del conflicto y de la solución.

De este proceso se puede encontrar o crear un acuerdo, su acuerdo, sobre la cuestión problemática, generándose un aprendizaje mutuo de cómo se puede obtener una solución que integre su interés, a la vez que facilita un acercamiento y comprensión de la otra parte de forma pacífica y positiva,

sin crisis ni violencia, al contrario, con emociones positivas y proceso y resultados satisfactorios.

Teniendo en cuenta estas premisas, se aplican las fórmulas y las técnicas de la conflictología que, según los objetivos que se persiguen y la cuestión tratada, se clasifican entre las que se dirigen a la búsqueda de un acuerdo y aquellas que tratan de generar un consenso.

En el primer grupo tenemos la mediación: en un conflicto concreto a tratar y con un tiempo determinado para resolver la cuestión, se monta y desmonta el proceso para solucionar el conflicto tantas veces como haga falta.

En el segundo grupo se sientan las bases y se crean espacios previos a la aparición del conflicto, o durante su emergencia, para compartir propuestas de cómo prevenir sus consecuencias negativas o cómo gestionarlo con la colaboración del máximo de operadores y de ciertos procedimientos. La creación de planes deportivos-educativos es una de las acciones más singulares, aunque hay otras (Pastor, X.; colaboradores, 2000).

A partir de estos enfoques, del trabajo sobre el conflicto, y la observación y análisis de las conductas de entrenadores y padres y madres de jugadores en el fútbol base, en las categorías de alevines y luego infantiles, se decide poner en marcha un modelo de proyecto de mediación deportiva. En un primer momento, este modelo busca ayudar a gestionar los conflictos que se dan entre los entrenadores y entrenadoras de los jugadores y jugadoras de categorías base con los padres y madres de los niños y niñas. La observación se llevó a cabo en los entrenamientos, en los partidos y en las conversaciones que se generaban entre los entrenadores y los padres y madres de jugadores. En todas estas situaciones se comprobó que se

daban distintos puntos de vista entre unos y otros, y en consecuencia, a posteriori, conductas que chocaban a través de críticas que compartían padres y madres y de una comunicación directa agresiva. Así se incrementaban las percepciones negativas de unos hacia otros. Finalmente, era en el transcurso de los partidos, durante el juego y al final, cuando el conflicto se expresaba y a veces explotaba. La intensificación de las emociones en la competición acababa facilitando la manifestación de los desagradados, desacuerdos, percepciones y actitudes opuestas y contrarias, a veces con insultos.

Tras el partido, en concreto después de una derrota, padres y madres comentaban aquellos aspectos con los que no estaban de acuerdo respecto a la conducta del entrenador, especialmente en relación al trato con los chicos: si los había motivado o no; si no había sido suficientemente intenso o, por el contrario, si se había comportado de forma demasiado agresiva con los chicos, etc. Dentro de lo posible, estos comentarios se expresaban abiertamente, hablando con el entrenador, y en muchas ocasiones se provocaban situaciones de tensión entre unos y otros. Estas circunstancias podían continuar o iniciarse, asimismo, en el grupo de WhatsApp del equipo, creado básicamente por el entrenador para comunicarse con los padres y madres de los jugadores y con el objetivo de dar instrucciones sobre los horarios de entrenamiento y los días, horas y campos del partido.

Cabe decir que entre entrenadores y padres y madres de los jugadores hay una idea parecida del nivel alto de competitividad que deben seguir los equipos y los jugadores y jugadoras, y que está, generalmente, por delante de otros muchos aspectos en la educación deportiva de los chicos y chicas. La mayor parte de los jugadores, entrenadores, padres y madres

priorizan ganar —que el resultado al final de la competición sea favorable— por encima de educar o enseñar la práctica deportiva *per se*.

Es a partir de esta idea de competitividad de los chicos dentro del equipo y de competición frente a los contrincantes, los fines de semana, donde surgen conflictos entre unos y otros, incluso entre los mismos padres y madres, y que se expresan habitualmente, como hemos dicho, durante o después de las competiciones.

En muy pocas ocasiones se produce una reflexión de unos y otros sobre su relación y sobre los comentarios que han generado tensión y conflicto. Es como si se esperara que el resultado o el juego del próximo partido puedan o vayan a curarlo todo.

Un equipo con derrotas tiene más posibilidades de vivir en conflicto permanente en la relación entre entrenador y padres y madres de jugadores; aunque los equipos que ganan, tampoco están exentos de la conflictividad.

Las consecuencias negativas de estos conflictos al final de la temporada o durante ella afectan a todas las partes. Para el club se expresan, por ejemplo, con la pérdida de jugadores o jugadoras o la reducción del prestigio por los comentarios que llegan a padres y madres de otros equipos; para los entrenadores y entrenadoras, con experiencias negativas que no son objeto de reflexión y por tanto de aprendizaje, se viven con malestar y se trata de huir o defenderse de ellas; para los padres y madres en efecto es la falta de satisfacción en general, porque no han tratado ni han encontrado una solución, con lo cual la sensación es que no se les ha tenido en cuenta e incluso que han sido ninguneados. Tampoco los padres y madres han realizado una reflexión sobre lo ocurrido, y por

tanto no han generado un aprendizaje individual y colectivo. Este hecho facilita la repetición de conductas y situaciones.

Hubo un segundo nivel de aplicación del modelo de proyecto de mediación deportiva derivado de la capacidad de trabajar en los clubes y de demostrar, aunque sea tímidamente, los resultados de la mediación a corto plazo y de la gestión positiva de conflictos a largo plazo. La intención era conseguir una cultura de la competitividad en la que se integraran planteamientos tácticos y estratégicos del juego con actitudes y habilidades respetuosas y no violentas en la práctica, frente a los jugadores adversarios y las aficiones de los contrincantes.

Este nivel de penetración de la mediación y de transformación del modelo de la gestión de conflictos ha permitido trabajar con los padres y madres de los jugadores y, paralelamente, con los entrenadores de estos chicos y chicas. De modo que se acercaba a unos y a otros hacia un modelo de competición y educación del deporte que sumara y afianzara actitudes y aptitudes positivas de las personas en todos los niveles: individual, de equipo, social, de club.

## Bibliografia

- Arumí, J.** (2007). *L'esport formatiu. Un llibre de club per a entrenadors, pares, aficionats i jugadors*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Arumí, J.** (2016). *Entrena'ls per cooperar. Repensant l'esport d'equip*. Vic: Editorial Eumo.
- Arumí, J.; Arumí, I.** (2014). «Cooperar para competir y competir para reflexionar» [artículo en línea]. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, n.º 407, año LXVI, 4.º trimestre. [Fecha de consulta: 26 de junio de 2017].  
<<http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/17>>
- Pastor, X., y colaboradores** (2000). *La Mediació Comunitària i la Gestió Alternativa de Conflictes: facilitar la governabilitat*. Barcelona: Fundació Bofill.
- Turró, G.** (2013). *El valor de superarse*. Barcelona: Proteus Editorial.
- Vinyamata, E.** (2007). *La conflictologia*. Barcelona: UOC.

## Capítulo VI

**Casos prácticos: los proyectos de mediación deportiva****1. Hipótesis de trabajo**

Fruto de lo observado y analizado en los terrenos de juego, en los entrenamientos, en las competiciones y en los encuentros informales de padres y madres, se proponen a clubes de distintas modalidades deportivas: fútbol, waterpolo, balonmano, fútbol sala, baloncesto, la puesta en marcha de proyectos piloto de mediación deportiva.

Hablamos de proyectos piloto, pues este último concepto permite empezar la aplicación puntual y por un tiempo estimado de las fórmulas y técnicas de la conflictología, en concreto de la mediación. Era una forma de probar nuestra tesis, en el sentido de que si se mejora la comunicación y la relación entre entrenadores y padres y madres de jugadores se aprenderá a gestionar positivamente los conflictos que pueden aparecer entre ellos, derivados de la práctica deportiva de los chicos y chicas, en concreto de la competición.

Estos proyectos piloto se pusieron en marcha, pues logramos convencer a presidentes y miembros de las juntas directivas de los clubes de las bondades y utilidad de la conflictología y de la mediación. Como ya hemos comentado anteriormente, por ejemplo, en Cataluña llevamos más de 15 años de aplicación de proyectos y servicios públicos y privados de mediación y gestión de conflictos, hecho que ha

permitido que muchas personas conozcan su significado, su objetivo y sus beneficios en la resolución de conflictos. Los medios de comunicación en bastantes ocasiones, cuando han abordado alguna situación conflictiva de la sociedad, han tratado el tema de la mediación y la resolución de conflictos, y esto ha ayudado a conocer cómo y cuándo se pueden aplicar estos procedimientos.

Además, al tratarse de algo novedoso y positivo —resolver conflictos y hacerlo mediante el diálogo— no genera rechazo, al contrario, si sale bien, los clubes y los entrenadores son objeto de las miradas positivas de muchos otros clubes y medios de comunicación interesados en su aplicación y de convertirlo en noticia.

Por regla general, cuando nos acercamos a los clubes para comentarles su aplicación y que se decidan a poner en marcha el proyecto con sus entrenadores, los directivos o profesionales acostumbran a decir que ellos no tienen conflictos. Sin embargo, minutos más tarde, fruto de la conversación y de valorar los beneficios del proyecto, son ellos los que hablan abiertamente de los conflictos que se dan en sus instalaciones y equipos. Incluso que este tipo de fórmulas les pueden ayudar a mejorar el comportamiento y habilidades deportivas y sociales de los actores mencionados, y prevenir las consecuencias negativas que acostumbran a darse.

Así pues se produce inicialmente un avance importante: primero, el club está de acuerdo en la necesidad de asumir los conflictos que se producen y, segundo, de tratar de darles una mejor respuesta que la que le están dando hasta ese momento.

Después de presentar el proyecto al equipo técnico deportivo, coordinadores y entrenadores valoran positivamente las posibilidades de estos procedimientos tanto en la gestión



de los conflictos existentes como en la prevención de sus consecuencias negativas. De esta forma, estos profesionales aceptan la ayuda de los mediadores y mediadoras (profesores, alumnos y alumnas de prácticas del máster en Gestión y solución de conflictos (antes de Conflictología) de la UOC y del postgrado de Resolución de conflictos públicos y mediación comunitaria de la UdG) y afirman estar dispuestos a participar en el proyecto piloto, ya que les puede beneficiar profesionalmente a corto y largo plazo.

Al principio, había una preocupación por nuestra parte y del club a dar información específica sobre el proyecto de mediación a los padres y madres de los jugadores, ya que no se había presentado públicamente y podía suscitar lecturas contrarias a las que se planteaban. Por ejemplo, el proyecto trataba de dar pautas, técnicas y habilidades a los entrenadores para gestionar los conflictos del día a día en la práctica deportiva y para mediar en los conflictos que pudieran surgir, y los padres y madres podían pensar que la mediación llegaba porque este club era conflictivo, las personas que lo dirigían y lo gestionaban no sabían hacerlo o porque había padres y madres agresivos. También se dio poca información, porque inicialmente nuestra actuación se centraba en la mejora de los conocimientos y habilidades del entrenador para plantear y conducir la comunicación con los padres. Recuerdo que esa era una de las carencias observadas y analizadas en todas las modalidades deportivas de los clubes analizados. La juventud de los entrenadores era un factor que predisponía a que, generalmente, se tuvieran pocas habilidades en esta cuestión, sobre todo en la comunicación empática, estratégica y en grupos.

Aunque en los primeros proyectos se daba una información muy genérica de nuestra intervención: «somos de la

universidad y estamos llevando a cabo un proyecto piloto para mejorar las habilidades de los entrenadores», finalmente descubrimos que los padres y madres eran y son conocedores de la aplicación de estos proyectos de mediación deportiva y de los beneficios que les pueden aportar como equipo para mejorar la comunicación con el entrenador y participar más activamente en la consecución de los resultados.

Por lo tanto, como decíamos antes, centramos nuestro trabajo en la figura del entrenador, a partir de nuestras investigaciones y, paralelamente, de las aportaciones de otras expertas y expertos del ámbito deportivo en las que se apuntaban a esta figura como la clave para todos los actores mencionados, pero, especialmente, en la generación de la actitud de los jugadores y jugadoras y de los padres y madres.<sup>1</sup>

En el deporte base los niños y las niñas aprenden a practicar el deporte en un sentido global a través del aprendizaje de las habilidades individuales y también de los principios, normas, reglas y pautas del juego y de comportamiento con sus compañeros y respecto a los adversarios. Desde este enfoque del deporte formativo, los entrenadores y entrenadoras no sólo entrenan, sino que hacen que los niños crezcan deporti-

---

1 En este artículo, María Ruíz de Oña, que trabaja como psicóloga-coach en el Athletic Club de Bilbao y actualmente es responsable del Área de Desarrollo Personal y Profesional del Club, comenta que «El entrenador es clave, el padre al final es un agente indirecto. El entrenador es la primera referencia del muchacho y esa convivencia en muchos casos es tremendamente complicada». Y en este mismo texto, Fernando Gimeno, psicólogo de la Facultad de Ciencias de la Salud y el Deporte de la Universidad de Zaragoza, hace hincapié en la necesidad de los entrenadores o monitores de «saber entrenar a los padres y madres, porque necesariamente van a tener que enfrentarse a los progenitores de tú a tú y estos también intervienen en la formación e incluso en el desarrollo del partido» (Rodríguez, 2011).

va, humana y socialmente, como personas y como jugadores en un contexto social concreto de competición. El deporte debe formar.

Antes, durante y después del partido, los técnicos deben ser referentes de conducta para los niños y niñas de sus equipos. Y empieza a haber un consenso generalizado en el cual el entrenador también debe ser un modelo para las familias —ya que es objeto de observación y de valoración—, pues ellas se comportarán como lo haga el entrenador de sus hijos e hijas en el contexto en el que ocurra la práctica deportiva en general, pero sobre todo la competitiva: sin presionar a los hijos para rendir más en el terreno de juego y sin discutir agresivamente con los entrenadores ante las criaturas.

Los entrenadores deben ser un referente de conducta positiva para los jugadores y las jugadoras de sus equipos, pero también para los padres y madres de estos chicos y chicas. En esta línea, en nuestros contactos con referentes de las instituciones deportivas catalanas, como por ejemplo, el Institut Barcelona Esports (Instituto Barcelona Deportes), el Instituto Nacional de la Educación Física de Catalunya (INEFC), la Federación Catalana de Natación y la Federación Catalana de Fútbol, se ponía el acento en la figura del entrenador y en su incidencia respecto al resto de actores: jugadores, padres y madres, árbitros, club. Como resultado de nuestras observaciones, junto a las de otras expertas y expertos del ámbito deportivo, centramos preferentemente la actividad del mediador deportivo en los entrenadores, observando su trabajo y su conducta en los entrenamientos y en los partidos, analizando los efectos de su comportamiento, asesorándolo sobre cómo actuar a partir de los comentarios y críticas de las familias. También

se les ayudaba a construir propuestas a corto y largo plazo, implicando en lo posible a padres y madres, para mejorar la comunicación y la relación, evitando malentendidos y la aparición de conflictos.

En los primeros proyectos que pusimos en marcha, recuerdo un club que nos preguntó qué tipo de entrenador debía ser objeto del proyecto de mediación deportiva. Le dijimos que cualquier de los que tenía en plantilla. Al final optamos por trabajar con el técnico que el presidente decía que tenía más problemas de comunicación y de relación y, paralelamente, con otro entrenador que era el que tenía menos y que lo hacía mejor que nadie. Al final resultó que el primero tenía que mejorar en muchos aspectos, pero el segundo también, pues tuvo algunos altercados en sus partidos con los entrenadores rivales e incluso con los aficionados, generalmente padres y madres o familiares de los jugadores de los equipos rivales.

También descubrimos que habitualmente los entrenadores no quieren o no se sienten preparados para abordar y gestionar conflictos, no sólo con los padres y madres de los jugadores, sino entre los jugadores de su equipo, y creen que los conflictos son expresiones de competitividad entre ellos que pueden motivar que trabajen más y mejor. De esta manera, frente a la aparición de un conflicto entre compañeros, el entrenador negaba que fuera él el encargado de resolverlo; sostenía que era cosa del deporte y pedía que fuera su coordinador quien lo hiciera, mientras éste último no creía que fuera así. Finalmente, el coordinador con nuestra ayuda se encargó de hacerlo.

## 2. Clubes y actuaciones

Iniciamos las primeras aplicaciones de los proyectos piloto en dos clubes de fútbol en 2014, en el Girona Futbol Club (en adelante Girona FC) y en la Unió Esportiva Sant Andreu (en adelante UESA). El primero es hoy equipo de la primera categoría del fútbol español y en aquél momento se encontraba en la segunda competición de fútbol a nivel estatal (liga Adelante). El segundo club se encuentra en la liga de Tercera división.

Tanto en un caso como en el otro se realizó el trabajo directamente con los entrenadores con el objetivo de mejorar la comunicación y la relación con los padres de los jugadores y jugadoras. Cabe destacar que, paralelamente al trabajo con el técnico, se llevó a cabo un diagnóstico de los conflictos originados habitualmente.

En el caso del Girona FC se trabajó directamente con el coordinador deportivo de la categoría de alevines, ya que era el encargado de mantener las relaciones con los padres y madres de los jugadores de los equipos.

En el caso de la UESA, se trabajó con dos entrenadores de las categorías alevín e infantil.

Durante el 2015, también se llevó a cabo la aplicación del proyecto de mediación deportiva en la sección de waterpolo del Club Natació Sant Andreu, que compite en la división de honor del waterpolo español. En ese primer año se aplicó el proyecto a entrenadores y luego, en 2016, se amplió y se transformó con la elaboración del Plan deportivo-educativo del waterpolo base del club en el que se establecieron un conjunto de valores, misión, objetivos y acciones dirigidas a los entrenadores, jugadores y jugadoras, club y padres y

madres, para prevenir y gestionar los conflictos en la práctica deportiva.

A través de este plan, en 2017, se aplicaron una parte de las acciones mencionadas, las dirigidas a los padres y madres, y con los entrenadores, para mejorar los aspectos de la comunicación, la gestión de las emociones y de los conflictos.

Durante 2015 se aplicó el proyecto de mediación deportiva en el Handbol Banyoles, donde se trabajó con entrenadores y con jugadores y jugadoras, y se implicó en el proyecto a los padres y madres, de manera que fueran ellos los que acabaron por elaborar el himno del club, con letra y música.

Durante 2016 se firmó un convenio con el Fútbol Sala Castelldefels. En este club se puso en práctica el proyecto y se observaron y analizaron las tensiones de un grupo de padres con el entrenador de uno de los equipos de alevines.

En 2017 se amplió la aplicación de los proyectos pilotos en el Club de Baloncesto Igualada. Se trataba de llevar a cabo la tarea con los entrenadores, pero también de tratar de aplicar y hacer llegar a todas las personas implicadas en la práctica del básquet los aspectos básicos del código ético que tiene el club, a través de la figura del mediador deportivo.

Básicamente todas estas aplicaciones siguieron los objetivos básicos establecidos de mejora de la comunicación y de la relación para prevenir y gestionar los conflictos.

Actualmente se plantean nuevos proyectos, producto de los que hasta ahora se han aplicado. Por ejemplo, la elaboración del Plan deportivo-educativo del waterpolo base del Club Natació Sant Andreu fue uno de ellos. Su ejecución ha dado lugar a un nuevo proyecto, complementario a los actuales, denominado «Relación de grada», en el cual las aficiones de los equipos que van a competir, tengan espacio y momen-

tos donde saludarse, conocerse y hablar antes y después del partido amigablemente, reduciendo así la tensión y hostilidad en la grada entre padres y madres de los dos equipos. Este proyecto tiene prevista su aplicación en forma piloto en 2018.

A continuación se muestran y se desarrollan las principales características de los proyectos piloto de mediación deportiva hasta ahora mencionados.

## **2.1. Unió Esportiva Sant Andreu**

### **2.1.1. Contexto de club a nivel social y deportivo**

La UESA es uno de los clubes históricos del fútbol catalán. Fundado en 1909 es una institución deportiva profundamente vinculada al barrio y antiguo municipio de Sant Andreu de Palomar en Barcelona. En el momento de iniciar el proyecto el club contaba con 52 equipos (aproximadamente 700 jugadores y jugadoras) en las diferentes categorías de fútbol base. Bajo el lema «L'orgull del poble» («El orgullo del pueblo») el club quería expresar el compromiso que ha mantenido y mantiene con el barrio, más allá de su estricta actividad deportiva.

La directiva de la UESA detectó desavenencias y desacuerdos entre los entrenadores y las familias de los deportistas, y temía que estos problemas pudieran derivar en conflictos graves que acabaran con la salida de jugadores del club. Entonces, desde la UdG y la UOC se le propuso poner en marcha un proyecto de mediación deportiva, a llevar a cabo por alumnos de los estudios de máster y posgrado de referencia en el abordaje, tratamiento, intervención y prevención de conflictos y en la mediación.

### 2.1.2. Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)

Se plantearon de entrada los siguientes objetivos:

- Ayudar a mejorar la comunicación y las relaciones entre el cuerpo técnico y las familias de los jugadores, gestionando las dificultades que aparecían y previniendo futuras situaciones conflictivas.
- Trabajar en las diferentes situaciones de conflicto que se producían en el triángulo padres-jugadores-entrenadores. Dar fórmulas, protocolos y estrategias probadas para conseguir prevenir y transformar estas situaciones.
- Recuperar la finalidad social y educativa del deporte base. Una escuela de valores, de civismo, un espacio de tiempo de ocio donde prevalezca el aprendizaje a los resultados deportivos.
- Involucrar a todos los actores en esta transformación: padres, entrenadores, clubes, educadores. Era necesaria una profunda reflexión individual y colectiva ante el aumento de tensión en el deporte base.
- Hacer de la entidad un referente del fútbol base.
- Hacer de los padres de los jugadores y jugadoras unos aliados fieles al club en lugar de tenerlos como enemigos potenciales.
- Potenciar el prestigio del club, mantener los jugadores que ya estaban y conseguir nuevas incorporaciones.
- Hacer de la UESA un referente en la gestión del fútbol formativo, siendo pioneros en la introducción de la figura del mediador deportivo.

Desde el club no se nos encargó intervenir directamente en ningún conflicto concreto, la idea era que desarrolláramos



un ambicioso proyecto de prevención y gestión de conflictos desde las observaciones realizadas en el club, de cara a la siguiente temporada. La junta directiva apostaba, de manera valiente y decidida, por la introducción de la mediación deportiva en el club.

### **2.1.3. Metodología utilizada y acciones realizadas**

Después de una primera reunión de coordinación con el club, se nos asignaron los entrenadores y equipos a tutorizar. Por encargo del club se trabajó con el coordinador de entrenadores de fútbol base y con el entrenador del benjamín E.

Trabajo de campo: durante abril y mayo de 2014 se realizaron diferentes observaciones en entrenamientos y competiciones de los equipos del fútbol base asignados. También se hicieron reuniones con sus entrenadores para valorar y hacer propuestas para la gestión de las situaciones de conflicto observadas.

A continuación se presentó el trabajo de diagnóstico a través de la herramienta del mapa del conflicto en el fútbol base del UESA y en el equipo específico del benjamín E, que permitió obtener información sobre los aspectos básicos que configuran la tipología de conflictos que se dan en el club en la práctica deportiva competitiva y en uno de los equipos de los entrenadores:<sup>2</sup>

---

2 La herramienta del mapa del conflicto nos va a diagnosticar, analizar y gestionar un conflicto, y hacer un seguimiento constante. Además, nos permite conseguir y sistematizar información. El mapa del conflicto es una herramienta que da resultados desde el principio hasta el final. La manera de utilizarlo es ir construyéndolo, revisándolo y adaptándolo a lo largo del proceso de análisis y evolución del conflicto. Para cada parte del mapa se exponen una serie de preguntas que nos permiten ir elaborando el mapa del conflicto, conocer mejor la situación proble-

**Tabla 1.** Mapa genérico del conflicto en el deporte base

<b>Conflictos</b>	Algunos padres, madres y/o familiares no respetan a los árbitros y/o entrenadores y someten a demasiada presión a sus hijos. Esta actitud genera tensión, estrés y reacciones agresivas, lo que provoca que los jóvenes deportistas vivan el deporte desde una óptica negativa de confrontación y dejen de disfrutarlo. Interferencias negativas de algunos padres en el trabajo de los entrenadores. Desde algunos estamentos del club (entrenadores, directivos...) se ve a los padres como generadores de problemas.
<b>Naturaleza</b>	Se trata de un conflicto de ámbito relacional entre padres e hijos (por las diferentes formas de interpretar la práctica del deporte: los hijos practican un deporte para divertirse y hacer ejercicio, mientras que para algunos padres la práctica del deporte es competición y rivalidad donde el principal objetivo es ganar) y social o comunitario (afecta a todo el colectivo implicado en el ámbito del deporte base: entrenadores, árbitros, padres...).
<b>Efectos o síntomas</b>	Insultos, amenazas, violencia verbal (y en ocasiones física), tensiones, estrés, pérdida de interés (rechazo) por la práctica del deporte por parte de los niños y jóvenes.
<b>Factores y causas</b>	De un lado, hay un conflicto de valores, donde la práctica del deporte de base para la mayoría de los entrenadores (cuerpos técnicos en general) y árbitros tiene un valor eminentemente pedagógico y formativo (aprendizaje en la cultura del esfuerzo, superación personal, disciplina, respecto a uno mismo y al adversario...), mientras que algunos padres priorizan otros aspectos, como el triunfo personal.

mática que se ha producido y facilitar y poner en marcha procesos de solución, mientras hacemos el tratamiento. Es una muy buena herramienta para saber cómo abordar, analizar, trabajar sobre las partes y con las partes y generar opciones que se materialicen en soluciones. Para ver y saber cómo utilizar esta herramienta podéis consultar Caicedo, C; Pastor, X. (2016) *¿Cómo elaborar un trabajo final de master?* Barcelona: UOC o Pastor, X.; y colaboradores (2006). *Guía práctica de la gestión de conflictos en el tejido asociativo*. Barcelona: Editorial Mediterrània.

	<p>También existe un conflicto de relación entre padres e hijos. Algunos padres ejercen una presión negativa sobre sus hijos (exigencias desmesuradas, violencia verbal, comparaciones, críticas...) produciendo inseguridad, frustración, agresividad, vergüenza etc., en lugar de proporcionar un entorno afectivo que potencie sus habilidades.</p> <p>La interpretación del modelo de éxito que transmiten los medios de comunicación no siempre es un factor que encarna valores socialmente deseables como la constancia, el sacrificio, la deportividad, la humildad, el compañerismo... El deporte ha perdido aquel valor de actividad lúdica para pasar a ser una actividad competitiva donde todo vale, incluso hacer trampas para ganar. A veces algunos entrenadores-educadores se preocupan más de enseñar la trampa que la norma.</p> <p>Algunos entrenadores-monitores no poseen la titulación y la formación adecuada, por lo que en muchos casos desconocen las reglas del juego y suplen esta carencia con estrategias de fuerza y de tipo autoritario.</p>
<b>Actores o partes implicadas</b>	Protagonistas del conflicto: padres, madres, árbitros, entrenadores (equipos técnicos), directivos, jugadores y jugadoras.
<b>Afectados directa o indirectamente</b>	<p>Personas, grupos, instituciones que pueden sufrir las consecuencias:</p> <p>Entrenadores, padres y madres, jóvenes deportistas, árbitros (agentes directos).</p> <p>Deportistas de élite, medios de comunicación y representantes institucionales (agentes indirectos).</p>
<b>Otros actores interesados</b>	Sensibilizar a los deportistas de élite (espejo para los jóvenes deportistas), a los medios de comunicación y a los dirigentes del deporte en la transmisión de los valores del deporte puede ser de gran ayuda para crear las condiciones favorables para la resolución del conflicto.
<b>Fórmulas o procesos</b>	Para el análisis, intervención y resolución del conflicto, hay que poner en marcha un proceso de consenso basado en la participación, la cooperación, la confianza, la honestidad, la creatividad, la igualdad y el respeto. La facilitación es un método que se ajusta a estas características y además está especialmente indicado para la gestión de grupos.

<b>Mecanismos, herramientas e instrumentos</b>	Los mecanismos propios de la facilitación: búsqueda de información, lluvia de ideas, entrevistas... Promover la participación de todos los actores implicados y recoger sus necesidades e intereses para tomar decisiones basadas en el consenso. El facilitador guía el diálogo.
<b>Consecuencias del conflicto y efectos de la intervención</b>	<p>Puede ser que el conflicto se alargue en el tiempo, que se intensifique, que no se entienda el procedimiento, que se resuelva total o parcialmente y se rebaje el nivel de violencia y mejoren las relaciones entre los actores implicados. Es importante dejar claro que una actitud agresiva en una instalación y/o competición de deporte de base no es aceptable.</p> <p>Considerar la utilización de métodos e instrumentos complementarios de evaluación que permitan obtener medidas sobre la deportividad, la agresividad y la violencia, facilitando la comprensión del comportamiento de estas variables, así como la evaluación del efecto de las estrategias de intervención aplicadas.</p>

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 2.** Mapa específico del conflicto en el benjamín E

<b>Conflicto: breve explicación del conflicto detectado.</b>	<p>No existe una buena sintonía entre los padres y el entrenador.</p> <p>Algunos padres no están satisfechos con el actual entrenador, consideran que no tiene aptitudes para gestionar un grupo de jugadores de esta categoría. «A esta edad es clave un buen entrenador y a nosotros nos falta». «El entrenador los llama como si tuvieran 15 años, hay que ser más dulce con niños de categoría benjamín». (Comentarios del padre de uno de los jugadores).</p> <p>El entrenador se queja de que algunos padres interfieren en su trabajo y «opinan sobre cuestiones tácticas cuando la mayoría no tiene ni idea de fútbol». (Comentario del entrenador del benjamín E de la U.E Sant Andreu).</p> <p>Falta de respeto entre los diferentes actores: entrenadores, padres, árbitros, directivos, delegados...</p>
--	--

<b>Naturaleza</b>	Se trata de un conflicto de ámbito relacional entre los padres y el entrenador (por las diferentes formas de interpretar la práctica del fútbol) y social o comunitario (afecta a todos los actores del fútbol base).
<b>Efectos o síntomas: actitudes, comportamientos derivados de la aparición del conflicto.</b>	Críticas, faltas de respeto, falta de cohesión, tensión, pérdida de interés.
<b>Factores que predisponen al conflicto y causas que los generan</b>	Conflicto de valores: formación vs competición. Conflicto de relación: falta de comunicación entre padres y entrenador. Interpretación del modelo de éxito que transmiten los medios de comunicación: el deporte pierde el valor de actividad lúdica para pasar a ser una actividad competitiva.
<b>Actores o partes implicadas: protagonistas del conflicto</b>	Padres, familiares, árbitros, entrenadores (equipos técnicos), directivos, deportistas que practican el fútbol.
<b>Actores afectados directa o indirectamente: personas, grupos, instituciones que pueden sufrir las consecuencias</b>	Entrenadores, padres y madres, jóvenes deportistas, árbitros, directivos, coordinadores, delegados y el club como institución.

<p><b>Otros actores interesados:</b>  <b>personas, grupos, instituciones, etc. La participación de los cuales resulta interesante para la consecución de algún objetivo o interés que permita crear las condiciones favorables para una propuesta de solución.</b></p>	<p>Asesoramiento de una persona experta en Gestión Alternativa de Conflictos (GAC) para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación</li> <li>• Mejorar la gestión de las emociones</li> <li>• Cohesionar el grupo</li> <li>• Transmitir valores</li> </ul> <p>Prevenir y resolver situaciones de conflicto.  Fomentar la figura del delegado de equipo como enlace entre los padres y el club (entrenadores, coordinadores, directivos...).</p>
<p><b>Fórmulas o procesos:</b>  <b>procesos para el análisis, intervención y resolución del conflicto (mediación, facilitación...).</b></p>	<p>Hay que poner en marcha un proceso de consenso basado en la participación, la cooperación, la confianza, la honestidad, la creatividad, la igualdad y el respeto. La facilitación es un método que se ajusta a estas características y además esta especialmente indicado para la gestión de grupos.</p> <p>Implicar a los padres en el equipo de una manera no intrusiva. Favorecer la cohesión entre ellos (incentivar actividades extradeportivas).</p> <p>Ayudar al entrenador a que integre a los padres en el equipo como colaboradores necesarios.</p> <p>En el caso de producirse un conflicto directo o personal entre alguno de los actores principales se podría intervenir con un proceso de mediación más individual y personalizado.</p>
<p><b>Mecanismos:</b>  <b>herramientas e instrumentos para poner en marcha los procesos de resolución de conflictos.</b></p>	<p>Los mecanismos propios de la facilitación: investigación de información, lluvia de ideas, entrevistas... Promover la participación de todos los actores implicados y recoger sus necesidades e intereses para tomar decisiones basadas en el consenso. El facilitador guía el diálogo.</p> <p>Mediación en casos puntuales de conflictos padre/entrenador, padre/directiva...</p>

<b>Consecuencias del conflicto y efectos de la intervención</b>	<p>Es importante dejar claro que una actitud agresiva o poco deportiva en una instalación y/o competición de deporte de base no es aceptable. Sanciones/Recompensas.</p> <p>Considerar la utilización de métodos e instrumentos complementarios de evaluación que permitan obtener medidas sobre la deportividad, la agresividad y la violencia, facilitando la comprensión del comportamiento de estas variables, así como la evaluación del efecto de las estrategias de intervención aplicadas.</p>
---	--

Fuente: Elaboración propia.

### 2.1.4. Principales aportaciones

Por un lado el diagnóstico de los conflictos en el fútbol base del club y en un equipo, como ejemplo de lo que ocurre habitualmente.

Por el otro la posibilidad de asesorar y ayudar al club y concretamente al entrenador para mejorar algunos de estos aspectos, aportándole pautas y principios útiles para construir propuestas aplicadas al deporte formativo en competición desde la conflictología.

De acuerdo con estas consideraciones, el equipo de mediadores que actuó en el proyecto piloto de mediación deportiva en este club elaboró un conjunto de propuestas para ser aplicadas, basadas en los mapas realizados. En este sentido, y teniendo en cuenta la finalidad del proyecto, se propusieron dos aspectos básicos para los entrenadores:

- **Formación y asesoramiento:** el entrenador es uno de los pilares de este proyecto; es el elemento fundamental en el proceso formativo, la pieza clave. Creemos que to-

dos los entrenadores tienen que estar titulados. Y, como mínimo, el club tiene que exigir el título de monitor de fútbol.

- **Formación:** entorno ético, prevenir y resolver situaciones de conflicto.
- **Asesoramiento:** ayudar a resolver situaciones puntuales con la creación de un servicio de mediación. A través de él se atenderán aquellos conflictos que, por su complejidad, precisen de asesoramiento externo para los entrenadores, el personal del club, la directiva, los padres...

Los objetivos de estas acciones son:

- Ayudar a los entrenadores a identificar y entender mejor sus emociones y a gestionar los conflictos que puedan surgir durante el desarrollo de su actividad formativa.
- Dotar de las habilidades y las competencias necesarias para la gestión y/o resolución de conflictos y mejorar la comunicación interpersonal.
- Transmitir los valores que rigen el club, promover la cultura del diálogo, del respeto y de la tolerancia.

Para los padres y madres de los jugadores se propuso:

- Implicarlos en la actividad deportiva de sus hijos de una manera colaborativa y no intrusiva.
- El club tiene que elegir entre tener a los padres como aliados leales o como enemigos potenciales. No se entiende el deporte base sin la colaboración de los padres.



Para entrenadores, padres y madres:

- **Mejorar los canales de comunicación entre entrenadores-club y entrenadores-padres:** desarrollo de la comunicación y de la gestión de las relaciones para el fortalecimiento del fútbol base.
  - Presentación de los equipos a inicio de la temporada con charlas sobre el funcionamiento deportivo.
  - Nombrar un coordinador deportivo-pedagógico para velar por el cumplimiento de la política del club de jugadores y entrenadores.
  - Poner horarios de contacto con entrenadores.
  - Realizar una reunión anual entre los padres y el entrenador.
  - Controlar las calificaciones escolares.
  - Utilizar herramientas y aplicaciones electrónicas, como el correo electrónico, el WhatsApp, o las redes sociales del club, especificando el uso de cada una de ellas en función de lo que se quiere transmitir y la manera de hacerlo.

Para el club se proponen un conjunto de medidas en distintas direcciones que se han constatado en el mapa del conflicto general:

- **Asesoramiento al club**
  - Dotarse de un servicio de mediación y gestión de conflictos en general, pero especialmente para los equipos base.
  - Modificar la imagen del club y de su promoción: asesoramiento en campañas de captación de nuevos

socios: trípticos, pósteres y de otro material de difusión. Vincular la marca Sant Andreu con los valores del deporte.

**Figura 1.** Pancarta en el campo de la UE Sant Andreu



Fuente: Imagen tomada por Alex Cabanes en la puerta del estadio Narcís Sala de la UESA.

La pancarta dice: Despierta tu monstruo! Y hazte socio del Sant Andreu. Desde la mediación y la resolución de conflictos creemos que la pancarta, así como la campaña de captación de nuevos socios, incita a un comportamiento «poco ejemplar».

- **Código ético con la participación y aprobación de los padres (proceso de participación)**
  - Elaborar un código para regular el comportamiento de padres, jugadores y entrenadores, a través de un proceso de participación de las partes implicadas que aparecen en el mapa del conflicto, generando inteligencia colectiva.
  - Establecer unas normas y medidas disciplinarias redactadas en positivo y justificadas por unos objetivos basados en la política del club.

- **UESA como entidad socialmente responsable**
  - Elaborar un programa de integración social en colaboración con los servicios sociales municipales para que los niños y jóvenes del barrio, procedentes de familias sin recursos, puedan jugar al fútbol (promover la concesión de ayudas económicas).
- **Las TIC y las redes sociales digitales**
  - Dar protagonismo al fútbol base dentro de las redes sociales del club (Twitter, Facebook).
  - Potenciar y regular el uso de las nuevas vías de comunicación (WhatsApp).
  - Fomentar la participación con la creación de un foro.
  - Prevenir la rumorología (detección de conflictos en fase embrionaria).
- **Creación de un proyecto integral, como un plan para la siguiente temporada, para proponer intervenciones en diferentes sectores del club**

### 2.1.5. Conclusiones del proyecto desarrollado

Las conclusiones que obtuvimos fueron que en el mundo del deporte, como en otros muchos sectores, las situaciones de conflicto están a la orden del día y no se gestionan de manera adecuada.

Los profesionales tienen formación en su materia, el fútbol, pero muestran unas carencias muy importantes tanto en la comunicación, el trato, el autocontrol como en otros muchos aspectos básicos en la gestión de los conflictos. La figura del entrenador es clave para prevenir y gestionar los conflictos en un equipo.

Nadie ha explicado ni enseñado a los padres a comportarse en un campo de fútbol o en un equipamiento deportivo cuando hay competición.

### **2.1.6. *Feedback* por parte del club durante y al final del proyecto**

Las observaciones y propuestas fueron expuestas tanto en el club como en el distrito de Sant Andreu. Parecía que había interés en el proyecto y se valoraba positivamente el trabajo hecho, pero un cambio de comisión directiva en el club generó nuevos criterios en los que la mediación deportiva no interesaba.

### **2.1.7. Valoración del trabajo realizado**

La valoración de la experiencia es muy positiva, principalmente por el *feedback* que obtuvimos de las diferentes partes: los entrenadores tutorizados vivieron muy positivamente nuestras intervenciones y a menudo nos pedían consejos. Los padres, con quienes no pudimos intervenir directamente, nos consta que recibieron positivamente el proyecto. Y desde el club se valoró muy bien tanto nuestro trabajo como el proyecto de futuro que planteamos.

También nos gustaría destacar el gran eco mediático que tuvo, con apariciones en *La Vanguardia*, *Mundo Deportivo*, Catalunya Radio, BTV (Barcelona Televisió), etc.<sup>3</sup>

---

3 «La mediació esportiva en els mitjans de comunicació» ('La mediación deportiva en los medios de comunicación'). [Fecha de consulta: 5 de junio de 2017]. <<http://www.resoluciodeconflictes.org/news/ca/2014/06/09/0001/la-mediacio-esportiva-als-mitjans-de-comunicacio>>

Un proyecto como este necesita de continuidad, puesto que en pocos meses se obtuvieron resultados visibles. Hace falta una apuesta decidida por parte de los clubes y las administraciones para impulsar estos proyectos tan importantes en las escuelas de fútbol base de este país. Son proyectos pioneros que, con pocos meses de vida, han demostrado que son totalmente eficaces y eficientes.

## **2.2. Girona Futbol Club**

### **2.2.1. Contexto de club a nivel social y deportivo**

El Girona FC es un club de fútbol profesional fundado en 1930 que ha militado en la Segunda A desde la temporada 2008-2009 y que, a partir de la temporada 2017-2018, juega en Primera división, pues ha ascendido por primera vez a esta categoría en la historia del club.

Además del primer equipo, el Girona dispone de dos filiales —CF Peralada (Tercera División) y Girona FC «B» (Primera Catalana)— y una amplia estructura de fútbol base que integran dieciséis equipos masculinos (Juveniles, Cadetes, Infantiles, Alevines, Benjamines y Prebenjamines) y tres femeninos (Cadete-Juvenil e Infantil-Alevín).

### **2.2.2. Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)**

La puesta en marcha del proyecto piloto de mediación deportiva en el fútbol base del Girona FC coincide en el tiempo con el del UESA. El 15 de abril de 2014, la Fundació Universitat de Girona y el Girona FC firman un convenio

de colaboración en el que, entre distintos aspectos, acuerdan impulsar la mediación deportiva para mejorar la comunicación y las relaciones entre el cuerpo técnico y las familias de los jugadores del fútbol base del club.

Al igual que en el caso anterior registrado en el UESA, en el del fútbol base del Girona FC existía riesgo de que las relaciones con las familias de los jugadores se pudiera deteriorar y, a veces, provocar conflictos graves que pudieran acabar con la salida de los niños del club. En este sentido, se creía que con las estrategias adecuadas se podían prevenir y resolver los pequeños y grandes enfrentamientos. En todas las organizaciones existen situaciones de tensión y malentendidos entre las personas y los grupos, y son los profesionales de la resolución de conflictos los que pueden identificar los puntos calientes y aplicar métodos para facilitar y recuperar la comunicación. Y, según el caso, poner en común los intereses de cada parte y respetar los puntos de vista de la otra persona.

Los mediadores, a través del equipo de profesionales y de estudiantes de prácticas del posgrado, dieron respaldo al cuerpo técnico y a los entrenadores del club con el objetivo de paliar las desavenencias y desacuerdos que surgieron y pudieran aparecer con los padres y madres de los pequeños deportistas (Resolució de conflictes públics i mediació comunitària, 2014b).

Con este acuerdo, la UOC también se beneficiará más adelante con la posibilidad de poner a disposición estudiantes en prácticas del máster de conflictología de esta universidad.

En el caso del Girona FC, el encargo se centró en la figura del coordinador deportivo, pues era la figura encargada, desde ese momento, de mantener la relación con los padres y madres de los jugadores.

Si bien en la UESA había una figura entre la coordinación deportiva y la gerencia que se encargaba de mantener contacto con los padres y madres, en el Girona FC, hasta ese momento, la función estaba en manos de los entrenadores. Este hecho comportaba que en algunos casos, la relación era muy buena y la comunicación muy fluida, y en otros no se daba o no era del agrado de ninguna de las partes. Esto último ocurría más con los entrenadores más jóvenes, bien formados en la parte técnica futbolística, pero con carencias en la parte social y comunicacional.

Ese año se habían producido cambios de personas en la dirección deportiva y el cuerpo técnico del club, que a su vez habían provocado reestructuraciones e incorporaciones en el fútbol base. En ese momento, el club decidió que la comunicación y relación con las familias se concentrara en la figura del coordinador de cada categoría.

### **2.2.3. Metodología utilizada y acciones realizadas**

Se usó en este club la misma metodología aplicada en la UESA. Por un lado, la que se había diseñado para este tipo de proyectos de mediación deportiva, y por otro, se pretendía más tarde comparar su aplicación y resultados, pues había puntos en común: clubes con un número de jugadores en categorías benjamines, alevines e infantiles muy importante y que se encuentran en categorías muy competitivas. Incluso llegan a competir entre ellos.

La relación de la estudiante de prácticas se estableció con el coordinador de la categoría para la detección, análisis y propuestas posteriores de solución de conflictos que se pudieran dar entre el cuerpo técnico del fútbol base y los padres y

madres de los jugadores. Asimismo se mantuvo el plan de trabajo de ir a los entrenamientos y a los partidos de estos equipos para observar el comportamiento de los entrenadores mientras se encuentran en el campo con los jugadores y comprobar las reacciones y comentarios de los miembros de las familias en las gradas.

En los partidos es donde se pueden observar comportamientos de una y otra parte; los del entrenador, fruto del juego y del resultado, los de los padres y madres, por la interacción del entrenador con los chicos. Y también los provocados por resultados (más críticos y agresivos cuando pierden) que no gustan o que son mal vividos por el cuerpo técnico y las familias. Estas situaciones generan en ocasiones comentarios negativos y desafortunados después de los partidos, en caliente, cuando se producen malentendidos y tensiones. Son estos aspectos los que más tarde se comentan con el coordinador de la categoría, para tratar de que sea él, junto con el entrenador, y en los casos que convenga con la mediadora, los que los aborden y busquen la forma de darle una respuesta positiva o un proceso que evite las causas negativas que los provocan.

Los objetivos, competencias y tareas que los mediadores debían desempeñar en el proyecto eran:

- 1) Primer objetivo. Detectar y analizar los conflictos entre los entrenadores y los padres y madres de los jugadores.
  - Competencias
    - Saber aplicar fórmulas, técnicas e instrumentos de la conflictología para detectar y analizar los conflictos.
  - Tareas
    - Se interactúa con el entrenador, fuera, dentro del campo de fútbol y en sus alrededores, preguntándo-



le por el tipo de situaciones que generan insatisfacción, malentendidos, disputas entre los entrenadores y los padres y madres.

- Se escucha a los padres en las gradas del campo de fútbol: sus opiniones, afirmaciones, comentarios sobre el trabajo del entrenador respecto a los jugadores.

2) Segundo objetivo. Proponer y asesorar a los entrenadores y entrenadoras actuaciones y procesos que permitan mejorar sus habilidades en la relación con los padres teniendo en cuenta la tipología de situaciones de tensión detectadas.

- Competencias
  - Aplicar actuaciones y herramientas a corto y largo plazo para gestionar la comunicación y la relación con los padres y madres, y los conflictos en su contexto.
- Tareas
  - Trabajar básicamente con los entrenadores fuera del campo de fútbol, en espacios de preparación de los entrenamientos.
  - Si los entrenadores lo requieren, los alumnos junto con el responsable del proyecto podrían actuar como facilitadores en las reuniones con el padre o madre para ayudar.

3) Tercer objetivo. Diseñar nuevos procesos y espacios de diálogo a medida e idóneos para motivar a partir de entonces la mejora de la comunicación y el buen funcionamiento del trabajo del entrenador con los padres y madres de los jugadores, sin la ayuda de una conflictóloga o un conflictólogo.

- Competencias
    - Aplicar diseños de procesos de resolución de conflictos a medida del contexto deportivo y social que no requieran la ayuda de profesionales de la conflictología.
  - Tareas
    - Consultar los documentos que han elaborado en otros clubes e instituciones públicas dedicadas al deporte para fomentar el juego limpio y la buena relación entre padres y madres de jugadores y entrenadores.
    - Utilizar estos documentos para el diseño y aplicación de procesos de resolución de conflictos generados por causas de comunicación, intereses y valores.
- 4) Redactar informes con las propuestas. En el Girona FC se consiguió llegar hasta el objetivo dos. Cuando terminó el período de prácticas quedó pendiente la aplicación de propuestas del informe por parte del club o, en el caso de que las hubiera aplicado, conocer su estado y resultados.

#### **2.2.4. Principales aportaciones**

Este proyecto de mediación deportiva, junto al del UESA, fue uno de los primeros que se aplicó en clubes de Cataluña, lo cual es para destacar como su principal aportación.

Somos conocedores que desde el club se ha ido profesionalizando la estructura del fútbol base al mismo tiempo que los equipos de las categorías superiores han ido consiguiendo mejores resultados deportivos.

En este sentido creemos que el trabajo desarrollado ayudó a observar algunas de las conductas que se tenían que mejorar en el cuerpo técnico respecto a la comunicación en general y a la relación con los padres y las madres de los jugadores. Esto comporta una reducción de la aparición de conflictos que, bajo otras condiciones, se producían anteriormente, ya que la resolución de esos conflictos dependía de las habilidades de cada entrenador, sin posibilidad de compartir o de tener instrucciones desde la coordinación técnica de cada categoría.

### **2.2.5. Conclusiones del proyecto desarrollado**

Las conclusiones fueron dos:

- 1) Este tipo de proyectos son útiles para mejorar la forma de interlocutar y relacionarse con los padres y madres de los jugadores. Al fin y al cabo sin las familias no se puede realizar la práctica del fútbol base. Los padres y madres acompañan y transportan a los jugadores, siguen las directrices del entrenador y del club y participan de la temporada, en los buenos y los malos momentos.
- 2) El entrenador es una pieza clave para los jugadores y sus padres y madres. Su comportamiento y dirección del equipo y del juego incide y afecta a las personas mencionadas. En este sentido, cuanto mayor control se tenga sobre la relación y la comunicación, habrá menos posibilidades de que aparezcan conflictos innecesarios en la práctica deportiva de los chicos.

### **2.2.6. *Feedback* por parte del club durante y al final del proceso**

Si bien el club estaba satisfecho con la tarea realizada por el equipo, en concreto con la mediadora; por nuestra parte, nos faltó encontrar un mayor entusiasmo y convencimiento respecto a nuestro trabajo. Creemos que el *feedback* no fue del cien por ciento por dos aspectos: faltó mantener más reuniones y de mayor tiempo con el cuerpo técnico, ya que este se puso a disposición y se adaptó a nuestros requerimientos, sobre todo porque había un acuerdo que llegaba desde la junta directiva, desde arriba, para aplicar el proyecto. Algo así como, se tiene que aplicar y lo haremos.

El segundo motivo fue porque, en el momento de llevar a cabo los trabajos, se habían incorporado nuevas personas al organigrama del club y también se producían cambios en el funcionamiento y en la estructura. Este hecho hacía que los coordinadores estuvieran muy pendientes de estas cuestiones, antes que de otros aspectos externos como el proyecto de mediación. Tampoco nosotros presionamos en este sentido, pues detectamos estas situaciones. Pensamos que era mejor poder realizar algunas acciones y sobre todo conocer y analizar los conflictos para más adelante, para desarrollarlos más y en mejores condiciones en otros años venideros.

### 2.2.7. Valoración del trabajo realizado

La valoración es positiva por parte de la mediadora y del equipo de coordinación y dirección del proyecto.<sup>4</sup>

Insistimos, lo es por la posibilidad de aplicarlo, de poder conocer, constatar y analizar los conflictos reales que se dan en la práctica deportiva del fútbol base, y más en un club como el Girona FC. Ahora que ha ascendido, lo valoramos aún con mayor satisfacción, pues seguimos teniendo las puertas abiertas para continuar trabajando en la mediación de conflictos en este club.

Aunque sólo desarrollamos una parte del trabajo y de una manera diferente a lo que se realizó en la UESA, lo hecho quedó por escrito y se convierte en una aportación significativa para el club y para el cuerpo técnico, pues tienen en sus manos orientaciones de cómo mejorar la comunicación en general y las relaciones con los distintos actores para prevenir y gestionar las situaciones conflictivas más usuales.

Además desde el punto de vista del perfil de la persona mediadora en el ámbito deportivo, nos permitió constatar la importancia de las actitudes y aptitudes de la misma; y también comprobamos que es importante conocer el deporte en el que se interviene. No es necesario conocer los modelos de juego o aspectos tácticos o técnicos, pero sí el funcionamiento y las reglas básicas del juego, y las condiciones y necesidades que comporta su práctica por parte de los jugadores, de sus padres y madres y de los entrenadores:

---

4 «Hem participat en el projecte pilot de Mediació Esportiva a la UE Sant Andreu i al Girona FC». Vídeo en el que los estudiantes que han participado en el proyecto de mediación deportiva en el Girona FC y la UESA explicando cual ha sido su actividad principal y alguno de los resultados. [Fecha de consulta: 29 de junio de 2017]. <<https://www.youtube.com/watch?v=5V2ulrBOLEE>>

el requerimiento en tiempo para los entrenamientos y partidos, el importe necesario para el material, los desplazamientos con motivo de las competiciones, etc.

Evidentemente también hay aspectos a mejorar. En este sentido, creemos que faltó dedicar más tiempo a explicar el proyecto al cuerpo técnico y a conocer cuál era el planteamiento y el funcionamiento de la nueva estructura técnica, para volvernos complementarios y útiles al club y a las personas encargadas de ejecutar los cambios y planteamientos. Nos quedamos a un nivel muy de campo de fútbol, que está bien, pero esto no caló entre la coordinación y la dirección deportiva. También hubiese ayudado una mayor implicación del estudiante de prácticas y el aumento de las horas presenciales de la coordinación y dirección del proyecto de mediación en el club, junto con la coordinación deportiva. Aunque pensamos que de haberlo hecho también nos hubiésemos podido convertir en un problema, en una carga o en algo molesto.

## **2.3. Club Handbol Banyoles**

### **2.3.1. Contexto de club a nivel social y deportivo**

Estamos hablando de un club pequeño con sección única (balonmano) que nació en 1981. La temporada 2014-2015 el Club Handbol Banyoles contaba con nueve equipos, 135 jugadores y 16 entrenadores, en una comarca pequeña, el Pla de l'Estany.<sup>5</sup> En esta zona existe una fuerte competencia

---

5 La población de su capital, Banyoles, era en 2014 de 19.343 habitantes y en el conjunto de la comarca de 31.554. Fuente Idescat.

deportiva, pues hay una alta diversidad de clubes y de deportes tanto individuales como colectivos. Además, se trata de deportes individuales que compiten a nivel internacional: remo, waterpolo, natación, ciclismo, BTT. Y, como en otros lugares, el fútbol tiene mucha tradición. También hay tenis, hípica, *horseball*, baloncesto, hockey patines, atletismo, judo y otras artes marciales, pádel. Todos tienen impacto deportivo y social: son vertebradores de relaciones sociales.

En este caso, el Club Handbol Banyoles (en adelante CHB) no hizo la demanda, sino que surgió de la propia propuesta que le hizo la UdG. ¿Por qué este club? Pues sumaban dos hechos: en primer lugar, el propio itinerario formativo y profesional de quien iba a hacer prácticas (había ejercido durante más de cinco años como psicólogo del deporte), y, en segundo lugar, por la implicación de esta estudiante con el CHB ya que, en ese momento, tenía un hijo jugando en la categoría infantil de segundo año.

### 2.3.2. Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)

Distinguimos dos tipos de fines en función del destinatario:

- En el CHB: hacer un trabajo de observación y entrevistas para analizar las relaciones verticales, horizontales y transversales de los actores del club. Asimismo esa tarea serviría para situar los puntos de conflicto, y por tanto, convertirlos en el inicio de la planificación de los cambios de reorganización del club, encaminados a mejorar las interrelaciones entre sus agentes protagonistas, a efectos de incrementar el valor de satisfacción (de pertenencia). Hay que tener presente que los actores implicados eran de carácter volunta-

rio; solo los entrenadores percibían algún importe, pero muy escaso.

- Para la mediadora en prácticas: aprender el rol de conflictóloga, entrenando habilidades y capacidades en la observación y gestión de conflictos en el club, y que estas horas de prácticas sean una herramienta útil de formación.

El encargo fue observar, analizar y presentar el DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) del CHB a dos niveles:

- MICRO: analizar las relaciones que se dan en el equipo infantil masculino del CHB.
- MACRO: analizar las relaciones que se dan a nivel general de club: de la Junta, de los entrenadores, etc.

Los motivos: no había ninguna experiencia previa sobre resolución de conflictos en el club. El punto de partida debía ser disponer de un diagnóstico de la realidad relacional para detectar aquellas acciones y no acciones que podían ser o eran causas de conflictos de información, de intereses, de valores, de roles, de autoridad y de estructura.<sup>6</sup>

### **2.3.3. Metodología utilizada y acciones realizadas**

La firma de un convenio de colaboración entre la UdG y el CHB, en acto público en el ayuntamiento, fue el acto

---

6 Se sigue la clasificación de Christopher Moore (1995).



previo formal clave para que la figura del experto en resolución de conflictos tuviera cabida y fuera visible para los entrenadores, padres, junta del club. El punto de partida.

A partir de ahí se establecieron sesiones de observación de entrenamientos y competiciones, y entrevistas con entrenadores y miembros de la Junta Directiva en función de determinadas situaciones conflictivas que pudieran aflorar.

Se utilizaron dos herramientas fundamentales: la primera, la elaboración de un DAFO del club que permitió realizar la segunda, confeccionar un mapa general de los conflictos que se producían. Estas actuaciones dieron lugar a la presentación de unas líneas generales de actuación para mejorar, especialmente, cuestiones de información y comunicación entre junta, entrenadores, deportistas y padres y madres de deportistas, y prevenir y saber gestionar conflictos futuros.

### **2.3.4. Principales aportaciones**

Mapa general y clasificación de los conflictos:

- 1) Conflictos de información: no están bien establecidos los canales de información —o, si lo están, informan tarde— a los padres y equipos del club, a pesar de tener establecidos grupos de WhatsApp, listas de correo electrónico y Facebook.
- 2) Conflictos de intereses: pueden ser más o menos intensos pero se observan algunos conflictos entre padres que actúan como entrenadores de otras categorías y los delegados de equipo y los entrenadores.

- 3) Conflictos de valores: los padres de los deportistas tienen una percepción diferente de lo que es animar en la grada. En los partidos se observan los dos extremos: padres y madres que ven «normal» gritar e insultar, y otros padres y madres, con tolerancia cero al insulto.
- 4) Conflictos de roles: se observan hechos y actuaciones de entrenadores que cuestionan la labor de los coordinadores, las decisiones de la Junta, etc.
- 5) Conflictos de autoridad y estructura: crítica a la autoridad, a la Junta, antes por agotamiento que por inexperiencia, pues faltan actuaciones de estructuración y planificación para la comunicación y la mejora de las relaciones en el club. Esta situación debilita la motivación y el trabajo de las personas al frente de los órganos de gobierno. Hay espacio para la queja (porque esta es incontrolable), pero no para las propuestas y sugerencias (que se pueden vehicular y permiten la mejora).

Este trabajo fue presentado a la junta y al entrenador del equipo infantil, quienes estuvieron muy interesados y receptivos a todas las cuestiones detalladas en el DAFO.

### **2.3.5. Conclusiones del proyecto desarrollado**

Como autocrítica conviene decir que la acción de presentación del trabajo desarrollado se realizó demasiado tarde y no se consiguió el objetivo último de impulsar una sesión de debate interno (lluvia de ideas) para propiciar la reorganización del CHB que permitiera minimizar los puntos de conflicto que se consideraran más importantes.

### **2.3.6. *Feedback* por parte del club durante y al final del proceso**

En todo momento, durante el desarrollo del proyecto piloto de mediación deportiva, hubo una relación fluida con los actores implicados en los conflictos.

Incluso más allá de este ámbito de intervención, apenas se inició el proceso, la junta del club pidió que interveníéramos en un conflicto de rol y autoridad entre el entrenador y un deportista, que había estallado en aquel momento, y afectaba ya a todo el club: a la junta y al resto de deportistas del equipo. Pero dejamos claro que el objetivo de las prácticas no era solamente la mediación, sino que esta exige, antes de llevarse a la práctica, la observación y el diagnóstico de los conflictos del club y de la forma habitual de gestionarlos. Precisamente las diferentes partes se escucharon, ya que a cada uno se le dio la oportunidad de que su visión fuera reconocida explicándola en voz alta a un tercero, hecho que permitió a las partes terminar de abordar la cuestión, y de alguna manera, resolver el conflicto.

### **2.3.7. Valoración del trabajo realizado**

La experiencia ha aportado mucha conciencia de cómo hay que situarse en el rol del profesional de la conflictología. Siete aspectos a destacar:

- 1) Cuando te pones las gafas de observador los conflictos se hacen evidentes.
- 2) La imparcialidad del observador se pone a prueba continuamente.

- 3) Reconocer (hacer visible) el conflicto, a pesar de la tormenta, es «antesala» de la solución.
- 4) Recordar que no es el conflictólogo quien resuelve el conflicto.
- 5) El éxito de la intervención pasa por conseguir que los protagonistas tomen y reconozcan el resultado del DAFO y a partir de ahí, quieran llevar a cabo cambios de mejora. El conflictólogo es clave para hacer mover el motor (es decir, el club) hacia una orientación deseable.
- 6) La orientación deseable no la dibuja el conflictólogo, sino que propicia actuaciones para que los protagonistas hagan la toma de decisiones que lleven a mejorar la red relacional; en definitiva, el funcionamiento del club.
- 7) En función de los recursos humanos, económicos y técnicos, esas actuaciones tomarán una dimensión de transformación más o menos relevante.

## **2.4. Club Natació Sant Andreu**

### **2.4.1. Primeras mediaciones**

Anna Andrés y Mar Ortega

### **Contexto de club a nivel social y deportivo**

El Club Natació Sant Andreu (en adelante CNSA) es uno de los clubes deportivos de natación y waterpolo importantes de la ciudad de Barcelona. Situado en el barrio de Sant Andreu del Palomar, se fundó en 1971 y, con más de 40 años de historia, actualmente cuenta con 12.200 socios y gestiona cuatro instalaciones deportivas en las que se practican diferentes disciplinas

deportivas federadas, como natación, waterpolo, tenis y pádel, y otros deportes, como frontón, fútbol sala, etc. También cuenta con un área social del club donde conviven personas de todas las edades y desarrollan actividades como mus, petanca, bridge, talleres infantiles, entre otras; y servicios para los socios y socias entre los que se cuentan el bar, la tienda, el dietista. El CNSA se caracteriza por ser un club socialmente muy potente que trabaja alrededor de la idea de crear comunidad entre sus usuarios. Por eso los socios y socias tienen un sentimiento muy grande por el club.

La trayectoria deportiva del club ha prosperado sobre todo en la natación y el waterpolo, disciplinas en las que compite en categorías regionales, estatales e internacionales. Y también ha creado una escuela de club que abarca desde las categorías más pequeñas hasta las absolutas. Es por eso que el CNSA es un club con un potencial deportivo y social muy grande.

El proyecto se inició con la sección de waterpolo debido al encuentro entre miembros de la junta del club con el equipo del máster y posgrados de Gestión y solución de conflictos de la UOC y de los posgrados de Resolución de conflictos de la UdG en el VII Congreso Internacional de Conflictología y Paz, el dos y el tres de octubre de 2014 en Barcelona. El club vio la posibilidad de hacer un trabajo juntamente con las dos universidades que impulsan los proyectos de mediación deportiva, UOC y UdG, para reforzar su proyecto deportivo.

## **Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)**

A partir de las conversaciones de la sección de waterpolo del club con la junta directiva, la finalidad del proyecto pilo-

to fue el abordaje de los conflictos detectados en categorías amateurs de ese deporte entre padres y madres como afición, entre estos y los entrenadores, entre jugadores y jugadoras que forman los equipos. De esta manera, la figura del mediador se incorporó para dar soporte al cuerpo técnico en la gestión de las dificultades existentes y la prevención de futuras situaciones de conflictos mediante el abordaje, el tratamiento, intervención y prevención de conflictos.

En una primera aproximación, la demanda de la junta fue que el equipo de mediación les ayudara a gestionar los conflictos que se generaban en las gradas durante los partidos, fuera de las piscinas. Se encontraban con que una parte de su afición (padres y madres de las categorías amateurs) no vivía bien los partidos y se generaban conflictos con el árbitro, con las otras aficiones y con los entrenadores o las entrenadoras. A esta situación se añadía el hecho de que no había una buena comunicación entre algunos padres y madres con los entrenadores o las entrenadoras. El club consideró trabajar la situación y valoraron que querían un club libre de conflictos.

Por otro lado, los entrenadores o las entrenadoras pedían soporte para reforzar la cohesión de toda la sección de waterpolo. Su idea era la de trabajar alrededor de unos valores deportivos y éticos de manera transversal en todas las categorías y que esto fuera un carácter distintivo del club, una «marca Sant Andreu», fácilmente identificable de cara a otros equipos. La intención era limpiar la imagen de juego sucio que se tenía de la sección de waterpolo por parte de otros clubes.

Es por eso que, en un inicio, el encargo fue asesorar al club en la relación y comunicación entre entrenadores y entrenadoras, jugadores y jugadoras y los padres y las madres en las

categorías amateurs del waterpolo. A posteriori del análisis que se hizo en el primer año de proyecto, y en la puesta en común con el club sobre qué cosas eran recomendables trabajar con los entrenadores y entrenadoras y los padres y las madres, se detectó que también se tenían que tratar otros aspectos internos y organizativos de la sección que hacían perpetuar o agravar los conflictos. Este análisis dio lugar al segundo encargo del club: empezar a elaborar un análisis interno de la sección de waterpolo y presentar unas propuestas y acciones para mejorar las relaciones internas y externas del club; y, además, continuar trabajando todos los aspectos de la gestión de conflictos que se habían propuesto en un inicio.

## **Metodología utilizada y acciones realizadas**

En el primer año los alumnos se organizaron en parejas de trabajo. A cada una se le asignaba un entrenador de las categorías inferiores con el cual se trabajaba y se daba soporte en los conflictos internos de equipo como también con los padres y las madres de los jugadores.

Se inició el proyecto con el proceso de diagnóstico que implicaba:

- Trabajo de campo con mucha observación del contexto y de los diferentes agentes involucrados, asistiendo a partidos y sesiones de entrenamiento.
- Entrevistas y reuniones con la junta directiva y los entrenadores.
- Análisis de las observaciones y conversaciones con el club, extrayendo finalmente conclusiones y propuestas para trabajar la línea de la comunicación con los diferentes agentes.

En el proceso final de extracción de conclusiones pudimos detectar que el objetivo del proyecto se tenía que redefinir para atender, en primer lugar, otros aspectos internos y organizativos de los equipos de waterpolo que consideramos prioritarios debido a las reflexiones que emergieron de las reuniones con el club. En segundo lugar, vimos que hacía falta elaborar un proyecto educativo y deportivo de la sección de waterpolo.

## **Principales aportaciones**

La puesta en práctica de este proyecto por primera vez en un club deportivo de natación y waterpolo fue, de entrada, una de las principales aportaciones.

A continuación, destacaríamos que no sólo hacía falta diseñar un proyecto de mediación deportiva, aspecto innovador, sino que después se debía conseguir la oportunidad de llevarlo a la práctica. Esto último significa que tenía que encontrarse un club que se ofreciese a abrir las puertas a la universidad y a personas externas para analizar y mediar en los conflictos de la organización, en relación a la práctica deportiva competitiva, con las consecuencias que conlleva.

En este último sentido, recordamos, como ya hemos comentado antes que hablar de conflictos en nuestra sociedad no está asociado a una idea positiva, incluso al revés, y que este es un aspecto que se debe trabajar. El camino es cambiar la opinión de las personas, dar a conocer que disponer de técnicas y herramientas para la resolución de conflictos, conlleva la posibilidad de avanzar y mejorar en todos los aspectos, también en el deportivo, pues el conflicto está presente en todas las sociedades y en nuestras interacciones.



Por último, en cada intervención realizada hemos tenido la posibilidad de trasladar conocimientos sobre la resolución de conflictos a las personas que han intervenido, especialmente a las encargadas de estos asuntos en el club: a nivel deportivo, al coordinador de la sección de waterpolo y, a nivel directivo, al vocal de la junta.

A continuación, podremos ver como el trabajo con estas personas dio sus frutos; abrió nuevas vías de intervención y de transformación del proyecto de mediación deportiva, dándole mayor alcance y actores.

## **Conclusiones del proyecto desarrollado**

El waterpolo, como otros deportes de equipo y de contacto, está envuelto en actitudes tensas y conflictos entre la afición y otros actores en las categorías amateurs. Además en el CNSA la situación está condicionada por la presión añadida de que es un club cuyos equipos absolutos participan en competiciones nacionales y tienen un prestigio. Las familias entienden que jugar en el CNSA otorga la posibilidad a los jugadores de las categorías menores de entrar en el primer equipo y convertirse en un jugador profesional. Por esa razón, en las categorías pequeñas del club hay un gran nivel de exigencia deportiva.

Entendemos que hacer deporte para los niños y niñas es poder disfrutar, no una presión ni un conflicto. El deporte es un transmisor de valores para crecer como individuos sanos física y emocionalmente. Este concepto también tienen que entenderlo las familias, por eso es preciso hacer un trabajo con ellas para que comprendan cuál debe ser su actitud en el deporte que practica su hijo o hija: apoyarlo desde la parte emocional

(no técnicamente), y reconocer el rol que deben desempeñar en la grada: catalizadores de fuerza positiva hacia el equipo.

El CNSA es una organización competente y coordinada, formada con un cuerpo técnico de alto nivel deportivo y con carencias en el campo educativo. Estos son los técnicos con los que se debe trabajar, pues son la palanca del proyecto. Así con ellos se puede desarrollar este nuevo proyecto educativo y deportivo, con toda la sección de waterpolo, y hacer que el club crezca todavía más en todas las facetas, incorporando la deportiva junto a la vertiente humana de sus componentes.

### ***Feedback por parte del club durante y al final del proyecto***

Hubo en todo momento una implicación constante del vocal de la junta responsable de la sección de waterpolo y del propio presidente del club, que se manifestó en la presentación del proyecto ante la junta y que más tarde se tradujo en una presentación pública a socios y socias, familias de los jugadores y cuerpo técnico. En este acto explicaron el proyecto Àngel Bernet, Presidente del CNSA; Ana María Delgado, Directora de los Estudios de Derecho y Ciencia Política de la UOC; Xavier Pastor, profesor del máster de Conflictología de estos estudios; con el respaldo de Raimon Blasi, Regidor del distrito de Sant Andreu del ayuntamiento de Barcelona.

Inmediatamente se dio una relación muy fluida dentro del club con el coordinador deportivo del waterpolo, Javier Aznar, hasta el punto que él lideró, estando presente en muchas ocasiones, cada una de las actuaciones del proyecto que se llevaron a cabo.

## Valoración del trabajo realizado

La valoración del trabajo desarrollado es muy positiva por distintos aspectos:

- Es la primera vez que se realiza.
- El club en el que se aplica apuesta en público y en privado por el proyecto.
- Hay una implicación muy alta de todas las mediadoras que actúan en el proyecto.
- El director del proyecto está presente en las reuniones con el coordinador deportivo y al principio, cada semana, se produce una reunión de seguimiento del proyecto, que luego, una vez puesto en marcha, se traduce en un encuentro semanal.
- Se ponen a disposición espacios de trabajo, a partir de salas de reuniones, y ninguna limitación para acceder a las distintas instalaciones deportivas del club en las que se producen las competiciones y entrenamientos de waterpolo.
- Los entrenadores participan activamente de las entrevistas y de las reuniones con las mediadoras. Están abiertos a explicar su trabajo, situaciones vividas, como problemas y conflictos en el agua con los chicos y también con los padres y madres. Son receptivos frente a las propuestas de mejora y cambio.

Algunos aspectos que deberían tenerse en cuenta para mejorar el proyecto:

- De entrada, que se hace difícil, por no decir imposible, seguir trabajando con los entrenadores una vez finalizada la

temporada. Entendemos que este sería un buen momento para valorar la comunicación y la relación de los entrenadores con las familias y viceversa, y las acciones que a través de las mediadoras se han podido aplicar.

- Cuesta encontrar momentos de reflexión por parte de los entrenadores, pues llegan a la piscina, se ponen a trabajar e, inmediatamente, realizan reuniones con las mediadoras, pero no hay espacios sin prisas.
- Una vez finalizada la temporada y el curso del máster o de los posgrados, los conflictos que se producen en la sección de waterpolo no encuentran respuesta mediante la mediación, pues las estudiantes de prácticas han terminado su periodo de aprendizaje y aplicación del proyecto en el club. Esto significa que debería valorarse dar formación de mediación y resolución de conflictos deportivos al coordinador y a los entrenadores, o contratar a un profesional de la mediación durante unas horas a la semana para que trabaje en el proyecto, juntamente con el resto del equipo. De esta manera, este profesional cubriría con su trabajo el tiempo que el proyecto queda suspendido.

#### **2.4.2. Plan deportivo-educativo del waterpolo base del Club Natació Sant Andreu**

Enric Álvarez

### **Contexto de club a nivel social y deportivo**

En 2016 se continuó aplicando el proyecto de mediación deportiva en el club. No hubo variaciones en la junta directiva ni tampoco en la parte deportiva. Hay que destacar los buenos resultados de los equipos femeninos de waterpolo entrenados

por el coordinador deportivo, Javier Aznar y por Dani Ballart, exwaterpolistas y medallas de plata en los Juegos Olímpicos de Barcelona, en 1992, y de oro en Atlanta, en 1996.

## **Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)**

Durante el segundo año del proyecto, y tras el análisis de las conclusiones de las intervenciones del año anterior, el equipo decidió proponer una modificación del encargo: adoptar una visión más integral de la entidad en su conjunto y considerar la posibilidad de generar un documento de base, que ayude a fundamentar los valores del club con el objetivo de crear un modelo que devuelva el CNSA a la esencia de sus inicios: el compromiso con el barrio, la formación de deportistas y la mejora de la imagen general de la sección. El club decidió aceptar la propuesta y el equipo se puso manos a la obra.

En esencia, este nuevo encargo demandaba una mirada distinta que nos permitiera analizar los diferentes agentes presentes en el día a día de la sección y, de esta forma, plantear una intervención más transversal, más proactiva y más proventiva.<sup>7</sup>

---

7 Tal como lo explica Vinyamata (1999, pág. 142), el concepto de la provención se refiere al «prevenirse» los conflictos desde el intento de aportar solución a los problemas que los causan u originan; es decir, procura dar satisfacción a las necesidades y, al mismo tiempo, gestiona el miedo, como único sistema fiable de resolución pacífica y definitiva de los conflictos. La provención implica cambio, gestión positiva y pacífica de los mismos, con la finalidad de resolver conflictos potenciales antes de que se desarrollen, a través de la satisfacción y concordia de los intereses o necesidades de todas las partes implicadas. El autor que acuñó este término fue John Burton, exdiplomático y profesor de universidad, Fundador del Institute for Conflict Analysis and Resolution de la Universidad de George Mason y fundador de la resolución de conflictos.

Los motivos que llevaron al equipo de mediación a plantear una intervención en todo el sistema se debieron a dos elementos clave:

El primero provino directamente del club, que detectó y nos trasladó esta serie de necesidades:

- Falta de planteamiento en la formación integral de la persona dentro de las categorías inferiores.
- Divergencias en las metodologías de entrenamiento de las diferentes secciones (masculina y femenina).
- Imagen exterior del club deteriorada.

El segundo elemento clave fue el análisis de situaciones que se dieron durante el primer año del proyecto: el equipo de mediación concluyó que, aunque la figura del entrenador o de la entrenadora tenía el índice de incidencia con más peso en los y las deportistas durante un partido o en los entrenamientos, el peso que tienen las familias, tanto en el ámbito privado (en casa), como en el ámbito público (cuando se convertían en entorno de animación), así como el club (como agente regulador de actitudes y comportamientos), también merecían un análisis y una propuesta de intervención.

## **Metodología utilizada y acciones realizadas**

El equipo de mediación empezó con la formulación de hipótesis y la realización de análisis de diferentes figuras de la sección a través de entrevistas individuales y grupales en las que se buscaron los elementos que confeccionaban el ADN del club. Durante las entrevistas siempre estaban presentes

al menos dos personas del equipo de mediación así como el director del proyecto.

La metodología por la que se optó respondía a la necesidad de obtener un formato de respuestas que realmente nos ayudase a identificar los conflictos provocados por los diferentes elementos que participan de las relaciones entre club (como órgano oficial)-familias-entrenadores-jugadores y afición rival.

En esa línea, se realizaron tres entrevistas, con un intervalo de un mes, a las siguientes personas:

- 31 de marzo de 2016: entrevista a la Dirección deportiva de la sección.
- 7 de abril: entrevista a la Dirección general de la sección.
- 22 de abril: entrevista a entrenadores de distintas categorías.

En ellas se hizo hincapié en distintos aspectos, concretados en preguntas como:

- ¿Cómo se vive y se hace vivir el waterpolo desde el club?
- ¿Cómo viven sus trabajadores este deporte?
- ¿Cómo lo transmiten a los jóvenes deportistas?
- ¿Qué objetivos tiene el club para/con el barrio?
- ¿Cómo se entiende el aprendizaje del deporte desde el club?
- ¿Qué estilo de entrenador o entrenadora se busca? ¿Se busca un estilo determinado?
- ¿Cómo se realiza la comunicación con las familias?
- ¿Cómo se comportan estas durante los partidos? ¿Y en los entrenamientos?
- ¿Las familias conocen el deporte?

- ¿Cómo se imaginan una situación perfecta de la sección en el que las diferentes partes funcionan organizadas y competidas?

La información generada se contrastaba con todo el equipo (se generaba un audio de cada entrevista). Y luego se analizaba el contenido para realizar una interpretación posterior que facilitase la base para elaborar una propuesta de documento que pudiera servir como eje de las acciones de la temporada siguiente.

A partir de las entrevistas y su posterior filtrado e interpretación, se confeccionó una propuesta de Plan deportivo y educativo con tres elementos clave que debían tener una incidencia transformativa en toda la sección:

- Corresponsabilizar al club como institución.
- Inclusión del concepto «educativo» en los planteamientos.
- Incidencia en todos los agentes implicados:
  - Junta de sección.
  - Coordinación deportiva.
  - Entrenadores o entrenadoras más la figura del delegado o delegada.
  - Familias / Entorno de animación.

El documento tenía, a su vez, dos tipos de objetivos: con el club y para el club.

Con el club definimos los siguientes objetivos:

- Colaborar con el cambio en las formas de hacer, comunicar y educar que el club se plantea.



- Participar del cambio de imagen que el club quiere dar al exterior.
- Incitar a un proceso de reflexión y plasmación del modelo de club en un documento institucional que garantice la estabilidad y la estructura organizativa del trabajo que se realiza (más allá de las personas).

...Y para el club definimos los siguientes:

- Establecer mecanismos de prevención y gestión de conflictos.
- Transformar la realidad actual del club apoderando los diferentes grupos que lo conforman con herramientas de comunicación, de comportamiento y de organización.
- Provocar procesos de reflexión individual y colectiva de todas las personas y grupos que participan del día a día de la sección.

En última instancia el documento proponía, para los distintos agentes implicados y definidos anteriormente, una serie de formaciones que promovían el cambio necesario para cumplir con los objetivos fijados por el club.

## **Principales aportaciones**

La principal aportación es el paso de trabajar con los entrenadores para mejorar la comunicación con los padres y realizar mediaciones ante conflictos concretos en los equipos de waterpolo del club (proyecto piloto inicial). Además, confeccionar, juntamente con el equipo técnico, un documento

como plan de trabajo y estratégico del waterpolo a nivel deportivo y educativo para los próximos años.

Esto representa un avance importante, pues se pasa de realizar acciones puntuales a dotarse de una guía y unas acciones para todos los actores: entrenadores, jugadores, familias y miembros del club en las que se plantea introducir la prevención/prevenición y la resolución de conflictos como un eje de la sección de waterpolo y del club.

Incluso se podría decir que la elaboración del plan ha comportado que el equipo de mediación haya pasado de ser visto como un agente externo a convertirse en un grupo de profesionales más del club, hecho que puede facilitar en el futuro la contratación de la figura del mediador o mediadora para llevar a la práctica el resto de acciones del plan y las mediaciones que puedan surgir.

## **Conclusiones del proyecto desarrollado**

Cuando se presentó el documento final se llegó a las siguientes conclusiones:

- Se valoró muy positivamente la experiencia ya que en el campo de la formación deportiva hay mucho por recorrer y, desde el equipo multidisciplinar, creemos que tiene infinitas posibilidades educativas, siempre que la sociedad sepa darle la importancia que merece.
- Empezar a realizar intervenciones directamente con objetivos de la gestión alternativa de conflictos (procedimientos para llegar a acuerdos y generar consensos) sin antes sentar las bases que permitan una transformación que acerque comportamientos y actitudes, no es una buena decisión si

lo que se pretende es conseguir objetivos a medio-largo plazo.

- Hace falta disponer de toda la información a través de las entrevistas a todos los actores implicados: el equipo de técnicos, dirigentes del club y familias.
- La transformación que se propone desde la conflictología no es aún una metodología que esté extendida como criterio para la toma de decisiones de los clubes deportivos.
- Los proyectos de esta índole tienen un alto componente preventivo/educativo a la vez que de mediación y, por tanto, el abordaje debe ser multidisciplinar.
- El compromiso del club y sus dirigentes debe ser real, de manera que las decisiones que tomen, la comunicación que empleen y la participación que fomenten deben ir en la línea de los valores que proponen.

### ***Feedback por parte del club durante y al final del proyecto***

El documento se presentó al vocal de la junta encargado del waterpolo en el club y al coordinador deportivo. En ese momento ya se habían decidido sustituir a algunos entrenadores de la sección masculina. Alguno de ellos había sido objeto de nuestro proyecto. En este caso valoramos muy positivamente la participación activa y la deferencia de trato de esta persona hacia nosotros.

El motivo de la substitución de unos entrenadores fue deportivo, se pedía mayor implicación en el proyecto y había unas diferencias en la manera de interpretar el juego de unos y otros, que se manifestaban en los entrenos y en las competiciones. Al fin y al cabo, el plan deportivo-educativo

había dado forma a lo que el equipo técnico que dirigía el waterpolo tenía en la cabeza. Así pues, el plan fue valorado muy positivamente por las direcciones institucional y técnica del club, como una herramienta y una guía de cómo se debía trabajar en el ámbito de lo relacional, comunicacional, social y deportivo, junto con los aspectos tácticos y estratégicos del juego que se proponían a todos los equipos de waterpolo del CNSA.

Es preciso apuntar que el *feedback* fue siempre regular, ya que de otra manera hubiese sido imposible realizar las entrevistas, las observaciones y redactar el plan.

## **Valoración del trabajo realizado**

La valoración fue muy positiva. Todos los miembros del equipo de mediación valoramos que la posibilidad de elaborar el plan fue una oportunidad inigualable. ¿Cuántos clubes deportivos del país se ponen en manos de una universidad, en concreto de un equipo de profesionales, profesores y estudiantes en prácticas, para que a través de sus planteamientos de equipo, waterpolo y deporte en general, e incluso de organización de la sección y del club, los plasmen en una guía de trabajo con orientaciones y acciones a corto y medio plazo? Este fue pues uno de los puntos fuertes.

El otro fue continuar con el trabajo que unos compañeros del año anterior habían iniciado con la primera etapa del proyecto piloto de mediación deportiva. Se continuó trabajando con los entrenadores para mejorar los aspectos de comunicación y de relación con los padres y madres de los jugadores.

Esta segunda etapa se caracterizó por contar con la participación voluntaria de los estudiantes de prácticas del año

anterior. Esto demuestra el grado de implicación de estas estudiantes en el proyecto y las oportunidades que todos estamos viendo que tiene y tendrá la mediación deportiva en el presente y en el futuro: tenemos la suerte de ver y comprobar que las acciones para tratar de abordar y gestionar los conflictos con las fórmulas de la conflictología obtienen resultado y favorecen una manera distinta de relacionarse, en la que los intereses acaban siendo satisfechos para todas las partes.

Si tuviéramos que destacar algo a mejorar, sería la imposibilidad de llevar a la práctica alguna de las acciones que contiene el plan. Los mediadores tenían ganas de ver cómo se aplicaba. En relación con esta cuestión, se esperaba que una vez presentado el plan en la junta directiva, el club realizara una presentación pública del mismo. Al fin y al cabo, el plan no tenía sentido si se guardaba en un cajón y quedaba allí confinado. O dicho de otra manera, el plan estaba pensado para ser aplicado y por tanto se tenía que dar a conocer. ¿De qué manera se espera que la gente lo aplique o lo quiera aplicar si no lo conoce? Sin embargo, entendimos que habíamos dado un gran salto y que el club debía digerir las cosas que se planteaban en el documento y encontrar el momento de presentarlas y ejecutarlas.

Finalmente, un comentario sobre las destituciones de los entrenadores de la sección masculina de waterpolo, en concreto la del entrenador con el que trabajamos. Al equipo de mediadores nos asaltó una duda cuando conocimos la noticia: pensamos que nuestra intervención o trabajo podía haber sido utilizado para justificar la salida de algún técnico o provocar ese cambio generalizado; creímos que podíamos haber ayudado más, pues se entiende que detrás de estos cambios habría algún conflicto o conflictos. Por parte del club nos

quedó claro que aunque ambas cuestiones coincidieron en el tiempo, no tenían relación directa, ya que la decisión sobre los entrenadores de la sección masculina ya había sido meditada y casi tomada por las diferencias de interpretación del modelo de juego que se quería implantar a partir de ese momento.

### **2.4.3. Aplicación de acciones del Plan deportivo-educativo en el Club Natació Sant Andreu: intervenciones con familias de los jugadores y los entrenadores**

Roger Salmerón, Lina Sierra y Marta Ferrer

## **Contexto de club a nivel social y deportivo**

El Club Natació Sant Andreu (CNSA) además de ser uno de los clubes de referencia de la ciudad de Barcelona es una entidad plenamente arraigada en la historia y realidad vecinal del distrito.

Recientemente ha demostrado tener un gran interés y sensibilidad acerca de la detección y el tratamiento de los conflictos en el deporte. En 2015 y 2016 se realizó una intervención continuada por parte de la UOC que culminó en 2016 con una propuesta en forma de plan de trabajo. En éste se establecía un cronograma detallado que incluía profundizar la intervención académica e investigadora en los entrenadores, las familias y en la grada.

## **Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)**

Cronológicamente en función de las intervenciones.

El equipo de mediadores y conflictólogos deportivos tenía que trabajar con los entrenadores:

- La prevención y gestión de conflictos con los jugadores y las familias.
- La comunicación con los jugadores y familias.
- La gestión de los posibles conflictos.

Se trataba de potenciar pautas básicas para el análisis y la intervención en la escalada conflictual, para el diálogo y la escucha activa, la autoestima, la gestión del estrés, la coordinación de equipos y los métodos de comunicación con los delegados y los padres en general. Se debían trabajar los retos de educación deportiva de los entrenadores hacia los jugadores, junto a los aspectos técnicos.

El objetivo era que fuesen conocedores de:

- La psicología del desarrollo del jugador.
- La función del deporte como transmisor de valores.
- El nivel de implicación de las familias en la práctica deportiva.

El equipo de mediadores y conflictólogos deportivos tenía que trabajar con las familias la comunicación y relación:

- Con los entrenadores.
- Con los hijos y las hijas.

Seguir las pautas y orientaciones que indicaran los entrenadores.

El objetivo era que fuesen conocedores de:

- El impacto del deporte en la educación de los niños y las niñas.
- Establecer el papel de las familias y los delegados en el club.

El equipo de mediadores y conflictólogos deportivos tenía que trabajar la animación bajo los siguientes ángulos:

- Reflexionar sobre cuál debe ser la conducta antes, durante y después de los partidos por parte de la afición del club.
- Trabajar la comunicación y la gestión de los conflictos.
- Fomentar nuevas formas de animación positiva. Trabajar el reconocimiento del árbitro y de la afición contraria.

En 2017 se orientó la actividad según el plan de trabajo realizado el año anterior, centrando el estudio y la intervención principalmente en los padres y madres. Se entendió que eran los agentes en los que se debía focalizar nuestra intervención para reforzar la vertiente educadora de la práctica deportiva. Como principales agentes educadores de los menores podrían extender dicha actividad al deporte. Y esta se podía accionar a través de su contacto con los entrenadores, entre padres y madres del mismo equipo o del equipo contrario, con los árbitros y delegados de campo, con el resto de agentes implicados, como así también desde la grada de animación.

La ejemplaridad del comportamiento de los padres y madres es el mejor referente educativo que pueden tener siempre los menores. La adopción y práctica de actitudes y comportamientos libres de conflictividad, orientados a esta-



blecer una actitud cooperativa con el resto de actores de la actividad para favorecer los valores positivos del deporte, fue el principal objetivo de trabajo.

Por otro lado, también realizamos acciones paralelas con los menores, entrenadores y miembros del equipo técnico del club; acciones, sin embargo, que no tendrían la profundidad del trabajo realizado con los padres y madres.

## **Metodología utilizada y acciones realizadas**

Teniendo en cuenta los objetivos y el encargo, se optó por aplicar metodologías de tipo cualitativo para investigar nuestras variables de estudio.

### **1) Primera intervención**

Se realizó una sesión introductoria con los padres y madres de los jugadores de la sección de waterpolo de la categoría de alevín e infantil de ambos sexos. El objetivo de la misma fue investigar las emociones, percepciones y motivaciones que definen a los padres y madres en su relación con el resto de actores de la actividad deportiva.

Las herramientas que se desarrollaron para conseguir captar dicha información fueron dos cuestionarios:

- Cuestionario individual. Preguntas orientadas a revelar información sobre las relaciones de la persona con el resto de actores de la actividad deportiva así como sus percepciones sobre éstos.
- Cuestionario grupal. A contestar grupalmente, consensuando la respuesta a cada pregunta, aunque para cada bloque se daba la oportunidad a cada miembro del grupo de

desmarcarse de la respuesta grupal y responder de manera individual. Estaba dividido en tres partes claramente diferenciadas:

- Preguntas relacionadas con los menores y padres y madres del mismo equipo.
- Preguntas relacionadas con los entrenadores.
- Preguntas relacionadas con los árbitros, delegados de campo y padres y madres del equipo contrario.

Para las respuestas se hizo un metaplan. Las respuestas grupales e individuales se apuntaron en *post-it* de diferentes colores. Los encuestados puntuaron aquellas respuestas que más les gustaron y las que menos de forma anónima.<sup>8</sup>

## 2) Segunda intervención

A partir de los resultados de la primera sesión se volvió a convocar a los padres y madres, y también a entrenadores, personal directivo del club y a jugadores de ambos sexos para realizar una segunda sesión.

- Sesión con padres y madres. Se debatieron los resultados presentados por parte del equipo.
- Sesión con los entrenadores y personal directivo del club. Se les proporcionó el modelo de cuestionario que se había pasado a los padres adaptando las preguntas para ellos.

---

8 El metaplan es un método de moderación y participación grupal que se basa en una tormenta de ideas (*brainstorming*) o respuestas a preguntas estructuradas, que garantiza una contribución activa de todos los participantes y la consecución de los objetivos de la reunión en el tiempo previsto. Permite el anonimato de las respuestas y tiene un componente lúdico, ya que las personas deben pegar los *post-it* allá dónde creen que mejor se adaptan.

- Sesión con los jugadores de ambos sexos. Se les aplicó un modelo de cuestionario con preguntas similares a las que se había trabajado con los padres y personal del club; dicha actividad se realizó de una manera que ellos consideraran divertida y pudieran colaborar efectivamente.

### 3) Tercera intervención

Durante la tercera etapa de la intervención se hizo un análisis de los cuestionarios aplicados a padres, a entrenadores y personal directivo del club, así como a los jugadores de ambos sexos, por parte del equipo de mediadores y conflictólogos deportivos de la UOC.

En dicho análisis se consideraron algunos puntos importantes que se debían trabajar con los actores involucrados en el club, pues se reflejaban como temas de interés expresados por ellos mismos en los cuestionarios.

Entre los temas destacaron: la solución a los conflictos que existen en la grada, la gestión de la derrota, estrategias para lograr una buena animación, gestión de las emociones y comunicación efectiva entre los actores del club. En función de estos temas se prepararon tres charlas con los padres y personal del club para transmitir herramientas y posibles estrategias que contribuyeran a una participación efectiva por parte de todos. Dichos encuentros fueron los siguientes:

- **Prevención y resolución de conflictos en el deporte:** en dicha sesión se transmitieron a los padres conocimientos básicos sobre la conflictología, así como las herramientas necesarias para poder intervenir en los conflictos y así evitar que se desencadene una situación de violencia en la práctica deportiva con el resto de actores.

- **Gestión de las emociones:** en la sesión se trabajó con los padres las emociones que surgen durante los partidos de sus hijos o sus hijas, y la forma en que dichas emociones son expresadas.

El taller emocional constó de tres partes claramente diferenciadas:

- Una primera parte donde un miembro del equipo de investigación les aportó una serie de conocimientos sobre la gestión emocional y la empatía.
- Una segunda parte donde se propuso otro ejercicio, tipo metaplan, orientado a expresar las emociones buenas y malas que los padres y madres sentían en el transcurso temporal de un partido.

A partir del conjunto de emociones expresadas en el *brainstorming* anterior, se seleccionó una situación con un alto contenido emocional, en la que los padres y madres habían mostrado sensibilidad. En función de la misma se practicó un *role playing* en el que los padres y madres participaron para facilitar el cambio de opinión a través de la empatía, así como la perspectiva social de lo que implica ponerse en el lugar del otro. En este caso, jugadores, árbitro y entrenador.<sup>9</sup> Al final de la sesión se les propuso realizar un decálogo del buen comportamiento, para lograr que la grada anime al equipo durante todo el partido.

---

9 La dramatización a partir del intercambio de roles permite a quien lo practica entrar en contacto con percepciones, actitudes y comportamientos con los que conviven las personas con las que nos relacionamos. Dicho contacto favorece nuestra flexibilidad cognitiva a la hora de evaluar las opiniones que nos hacemos al respecto. [Fecha de consulta: 28 de junio de 2017]. <[https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/psyifp/aeechterhoff/wintersemester2011-12/vorlesungskommerskonflikt/janis\\_king\\_roleplayopinchan\\_jasp1954.pdf](https://www.uni-muenster.de/imperia/md/content/psyifp/aeechterhoff/wintersemester2011-12/vorlesungskommerskonflikt/janis_king_roleplayopinchan_jasp1954.pdf)>

- **Comunicación:** la sesión planteaba transmitir estrategias para lograr una comunicación efectiva entre padres e hijos, y también con los entrenadores y el personal del club. Se trataba de considerar la asertividad, como un método para lograr una buena comunicación, y la empatía para poder comprender lo que la otra persona siente en el momento en que nos comunicamos.

El taller comunicacional constó de tres partes claramente diferenciadas:

La primera donde dos miembros del equipo de investigación les dieron conocimientos acerca de la realidad sobre la que se sustenta la comunicación y unas pautas para poder practicarla de una forma asertiva, que permita mantener un clima motivacional óptimo con los menores y la actividad deportiva, especialmente desde la grada de animación. La segunda parte donde se propuso a los padres y madres un juego de preguntas y respuestas relacionadas con la actividad deportiva, el waterpolo. La finalidad era que éstos adquirieran consciencia sobre la importancia que tiene conocer bien la actividad deportiva, sus normas, a la hora de comunicar cualquier tipo de mensaje. Especialmente desde la grada de animación.

La tercera parte donde se propusieron dos casos de *role playing* para facilitar la toma de conciencia y práctica de la comunicación asertiva por parte de los padres en dos roles comunicativos:

- Padre / menor.
- Padre / entrenador.

En los dos ejercicios se limitó la información que ambos actores conocían sobre la realidad motivacional del otro. Dicho

aspecto fue específicamente escogido por el grupo de investigación para favorecer la concienciación por parte de los padres y madres de la necesidad de tener una visión de conjunto de la situación.

El objetivo de la sesión fue hacerles saber a los padres que la interpretación o el entendimiento equivocado de un mensaje, podría ser la aparición de un conflicto, y si este no se gestiona de la manera correcta puede desencadenar una situación de violencia.

## **Principales aportaciones**

La realización de una serie de charlas con los padres y miembros del club, por parte del grupo de trabajo de la UOC, en donde se transmitieron los conocimientos adquiridos en el tema de conflictología y la resolución de distintas tensiones y posibles conflictos, resultó una oportunidad pionera para contribuir en la construcción de una cultura de paz a través del deporte.<sup>10</sup>

El compartir temas como comunicación efectiva, gestión de las emociones para lograr la animación de la grada hacia sus hijos o hijas, resulta de gran utilidad cuando existe el compromiso del club para transformarse en una institución responsable socialmente con sus participantes y con su comunidad.

La experiencia por parte de los mediadores y conflictólogos deportivos se reflejó en el momento de realizar las pláticas, pues su conocimiento y dominio del tema, ha sido reco-

---

10 No se tienen referencias de procesos como éste realizados en otros clubes de Barcelona o de Catalunya desde la óptica de la conflictología y con esta metodología de trabajo.

nocido por los participantes. Estos, al término de las sesiones, agradecían el trabajo realizado y el haber compartido con ellos herramientas que les permitían trabajar cada vez mejor.

## **Conclusiones del proyecto desarrollado**

### **1) Primera intervención**

En el tratamiento de las respuestas de ambos cuestionarios, tanto el individual como el grupal, se detectaron una serie de conceptos que podían ser abordados por el equipo de mediadores y conflictólogos deportivos. Dichos factores se pusieron a debate en la segunda intervención con los padres. Por otro lado, se adaptó el cuestionario para ser pasado a entrenadores y personal directivo del club, por un lado, y a los menores por el otro.

### **2) Segunda intervención**

A partir del tratamiento de las respuestas de los cuestionarios pasados a entrenadores, personal directivo y jugadores de ambos sexos se detectaron una serie de factores emocionales y comunicativos que podían ser abordados por el equipo de mediadores y conflictólogos deportivos en futuras intervenciones. Por otro lado, en el debate realizado con los padres y madres, a partir de las impresiones obtenidas en la primera intervención, se evidenció:

- Que para conseguir un clima motivacional óptimo para los menores los padres y madres debían orientar su energía e influencia para favorecer un incremento del apoyo a los menores, de forma que mejorara tanto su participación como el aprendizaje de la actividad deportiva. Es decir, la

mejora de la estimulación de los comportamientos colaborativos, con una especial atención al papel de los padres en la animación desde la grada, y dejando a los entrenadores la iniciativa de la estimulación de los comportamientos competitivos.

- Que para facilitar la estimulación de los comportamientos colaborativos, los padres y madres debían tomar consciencia de los factores emocionales y comunicacionales que los facilitan. A tal efecto se desarrollaron dos talleres, en forma de sesión grupal, para trabajar con ellos ambos tipos de factores.

### **3) Tercera intervención**

El deporte proporciona un medio educativo que facilita la adquisición y desarrollo de determinadas características físicas y psicosociales de los menores que lo practican. Esto es lo que se define como modelo deportivo basado en el desarrollo, o modelo deportivo para jóvenes. Un modelo que se contrapone al profesional, competitivo y orientado a la producción y adquisición de logros deportivos.

La gestión emocional de los padres se orienta muchas veces hacia esta última perspectiva descrita; se enfoca en los resultados deportivos del equipo y no en el proceso de la actividad deportiva en su conjunto y ni en como modula el desarrollo de sus hijos como personas en fase de crecimiento. Dicho enfoque orientado al control, al resultado, se traduce en comportamientos basados en la agresividad y el enfado desde la grada.

Las interacciones de los padres con los hijos y los entrenadores muchas veces se hacen desde el desconocimiento de una visión global, de conjunto, que incluya los matices en forma de



percepciones, emociones, motivaciones y preferencias específicas de los actores de la actividad deportiva con los que se interactúa. Especialmente desde la grada o cuando se tienen que tratar conflictos relacionados con la actividad deportiva en la que todos, también los padres y madres, están inmersos.

En ese sentido, la percepción de los padres de poseer conocimientos sobre las normas les habilita para realizar acciones comunicativas mal enfocadas y por lo tanto potencialmente conflictivas. A través de los ejercicios propuestos se consiguió desplazar los comentarios del continuo control-apoyo hacia ésta última polarización, mediante la introducción de técnicas comunicativas como la escucha activa, el silencio, el lenguaje corporal y la empatía.

Fruto del trabajo realizado en la tercera intervención, durante las sesiones de emociones y comunicación, se desarrolló un decálogo a partir de las impresiones y aprendizajes observados por los participantes. En dicho decálogo se cristalizó el fruto de todo el trabajo realizado. Este documento operativo se transformó en un excelente punto de partida para poder seguir planteando acciones en un futuro próximo con los padres y madres.

### ***Feedback por parte del club durante y al final del proceso***

Hubo retorno e interacción constante, pues en cada intervención se dedicó un tiempo, durante la introducción de las charlas, para explicar los resultados de la sesión anterior y justificar de esta manera la que se estaba iniciando. Esto permitía una continuidad en las sesiones que facilitaba las intervenciones.

## Valoración del trabajo realizado

Desde el equipo de mediadores y conflictólogos que intervinieron en alguna o algunas de las acciones, la valoración es altamente positiva. Esto no implica que se puedan realizar algunas mejoras para futuras intervenciones.

Así, como puntos fuertes tendríamos:

- Predisposición de los asistentes a las sesiones.
- Profundidad de los temas tratados con los padres y madres, e interés de estos en las cuestiones expuestas y trabajadas.
- Evolución de los asistentes a las sesiones formativas.
- Decálogo final que recoge sus aprendizajes en forma de frases.

Como puntos a mejorar:

- Mayor asistencia de padres y madres a las sesiones.
- Equiparación del trabajo con entrenadores, personal del club y menores, con el realizado con los padres.

## 2.5. Club Bàsquet Igualada

### 2.5.1. Contexto de club a nivel social y deportivo

El Club Bàsquet Igualada se fundó en 1980 por Francesc Alcoberro, Josep Maria Soterias, Josep Maria Oller, Joan Soler, Francesc Claramunt y Josep Miramunt. Desde entonces el club no ha parado de crecer. Actualmente conviven más de 300 deportistas repartidos entre 26 equipos y la Escuela de

Baloncesto (Escola de Bàsquet). El equipo Senior Masculino A está compitiendo en Copa Catalunya y el Senior Femenino A, en Primera Catalana.

La misión de la institución es ser un club de baloncesto formativo que desarrolla a sus integrantes como deportistas y personas. Y su voluntad, la de ser un club de baloncesto de referencia, incrementando el número y el nivel de competitividad de los equipos. No prioriza esta competitividad de sus equipos por encima de los aspectos formativos, lúdicos o sociales, ni tampoco al revés. Adapta la estrategia formativa a la realidad y necesidades de cada uno de los equipos.

Sus dirigentes son rigurosos en los aspectos relacionados con el compromiso y el respeto entre sus jugadores y también en la interrelación con los otros equipos, árbitros y aficionados. Buscan ser un club abierto y transparente; punto de encuentro de todos los deportistas, socios y simpatizantes en un entorno deportivo ético que prevenga conductas de riesgo y fomente una convivencia responsable, constructiva y solidaria.

El club tiene como finalidad primordial la formación deportiva de niños, niñas y jóvenes, para contribuir a su desarrollo integral como personas, con capacidad para ejercer de forma responsable y solidaria sus derechos y deberes como ciudadanos y ciudadanas.

### **2.5.2. Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)**

El Club Bàsquet Igualada dispone de un código ético redactado recientemente. Los dirigentes del club pretenden que este código se desarrolle y aplique en el día a día de la

entidad. Es por esto que ante la posibilidad de incorporar el proyecto de mediación deportiva se hizo el encargo a la universidad de poner en práctica este código ético con la intención de mejorar en diferentes aspectos la imagen, la conducta y la mentalidad de todos los colectivos que forman parte del club, a través de la mediación y la resolución de conflictos.

Los objetivos son:

- Elaborar y poner en marcha un plan de comunicación para dar a conocer el código y su finalidad a los socios, simpatizantes y aficionados.
- Elaborar y poner en marcha el plan de formación en prevención y gestión de conflictos para los entrenadores y familias de los jugadores, donde hay un apartado dedicado a la animación positiva desde la grada.
- Elaborar y poner en práctica el plan de acogida de los nuevos jugadores y también de los padres y madres.

Por otro lado, se plantea, a partir de la primera finalidad del proyecto de mediación, el acompañamiento y asesoramiento a dos entrenadores de equipos: el del cadete femenino A y el del infantil masculino A. Desde la directiva y el cuerpo técnico se decide, que por la particularidad y carácter de estos entrenadores, es conveniente iniciar un proceso de tutorización personalizada en mediación y gestión de conflictos, con el fin de mejorar la comunicación y relación con los padres y madres de los jugadores, y también sus aptitudes y capacidades sociales que la función del entrenador requiere en su trabajo, especialmente en la competición.

### 2.5.3. Metodología utilizada y acciones realizadas

Del trabajo y objetivos encargados, distinguiremos dos líneas de actuación. Por un lado, el desarrollo del código ético y, por otro, el acompañamiento-facilitación a los dos entrenadores.

#### 1) Código ético

##### a) Elaboración del plan de difusión y comunicación

Si bien este objetivo tuvo sus acciones específicas, también a través del resto de objetivos se cubrió la difusión.

##### b) Elaboración del plan de formación para entrenadores, padres y jugadores

Enmarcadas en este plan, se realizan diferentes sesiones con los técnicos. Una primera tipo «panel de discusión» para detectar las necesidades, preocupaciones, inseguridades y dificultades que perciben los técnicos y a las cuales hacen frente.<sup>11</sup>

En esta primera sesión se utiliza el siguiente grupo de preguntas:

---

11 V. Vanderslice y F. J. Garcia (2006, pág. 100) establecen que «Los paneles de discusión tienen dos finalidades importantes en los talleres de potenciación: transmitir información y permitir que los participantes tomen decisiones sobre su propio aprendizaje. Al aportar diferentes puntos de vista, los paneles de discusión pueden ser más informativos que los invitados individuales: además el proceso de planificación implica que los participantes tomen decisiones, que actúen por sí mismos y aprendan y practiquen diversas habilidades».

Respecto a los padres: el objetivo es conocer la opinión y la relación que tienen los entrenadores con los padres de sus equipos. De esta manera se trazará una estrategia para mejorar esa relación y la comunicación de cada entrenador con los padres de sus jugadores y viceversa.

- ¿Quién crees que decide el deporte que practica un niño o una niña? ¿Piensas que se tuvo en cuenta su opinión?
- ¿Qué crees que saben los padres sobre el deporte que practica su hijo o hija?
- ¿Cuál crees que es el papel de los padres en un partido?
- ¿Cuáles cree que son los aspectos positivos y cuáles los negativos que los padres aportan al equipo?
- ¿Tiene una buena comunicación con los padres? ¿Qué canales utiliza?
- ¿Cuál cree que es la actitud o comportamiento que usted aporta —respecto al equipo— que más valoran los padres? ¿Cuál cree que desaprueban y por qué?
- ¿Cree que los padres también comentan los errores observados en sus jugadores? ¿Está de acuerdo?
- ¿Cuándo los padres apuntaron a su hijo a este deporte, cree que alguien les informó de los compromisos que se adquieren derivados de su práctica? ¿Quién lo hizo?
- ¿Usted o algún miembro del club les ha explicado a los padres cuáles son las normas de comportamiento de la afición durante un partido de deporte base?
- ¿Le critican o le cuestionan los padres de su equipo? ¿Por qué y cómo?
- ¿Qué opina sobre que un padre o una madre grite o dé instrucciones a su hijo o a otros jugadores de su equipo durante un partido?

Respecto a sí mismo (entrenador). Con el objetivo de conocer las propias sensaciones sobre sus jugadores, sobre sí mismo y su labor como preparador, se realizan las siguientes preguntas:

- ¿Qué expectativas tiene antes de un partido?
- ¿En qué momento o momentos del partido lo pasa mejor y en cuál peor? ¿Y los padres?
- ¿Cuáles cree que son los aspectos positivos y cuáles los negativos que aporta al equipo?
- ¿Antes y después del partido, transmite objetivos o comenta los errores observados en sus jugadores?
- ¿Está de acuerdo con la máxima: «Lo que pasa en el vestuario se debe quedar en el vestuario?».
- ¿Ante una falta de respeto por parte del público hacia un jugador, ¿cuál es su actitud?
- ¿Qué relación tiene con los entrenadores de otros equipos en el partido? ¿Tiene amistad o mantiene buenas relaciones con alguno?
- ¿Qué papel cree que debe tener la figura del delegado del equipo?

Respecto a los árbitros. Pretendemos conocer qué relación mantiene el entrenador con la figura del árbitro. ¿Qué piensa de él? ¿Lo respeta? ¿Le reconoce? ¿Le otorga importancia? ¿Qué influencia cree que tiene?

- ¿Critica a los árbitros? ¿Por qué? ¿Y los padres de su equipo?
- ¿El respeto o la crítica hacia una actuación arbitral durante un partido, cree que influye en la actitud de los árbitros? ¿Cómo?

- ¿Cómo cree que se siente un árbitro cuando recibe críticas e insultos por parte del público?
- ¿Cuáles considera que son los motivos que desencadenan las críticas hacia los árbitros? ¿Quiénes cree que son más críticos con los árbitros, los padres o los entrenadores?

Esta misma sesión se reprodujo con los padres, con las siguientes preguntas:

- ¿Quién y cómo decidió el deporte que practica actualmente su hijo o hija? ¿Se tuvo en cuenta su opinión?
- ¿Qué expectativas tiene cuando va a ver un partido de su hijo o hija?
- ¿Qué sabe sobre el deporte que practica su hijo o hija?
- ¿Cuál cree que es su papel en un partido de su hijo o hija?
- ¿En qué momento del partido usted lo pasa mejor y en cuál peor?
- ¿Cuáles cree que son los aspectos positivos y cuáles los negativos que usted aporta al equipo?
- ¿Cuáles cree que son los aspectos positivos y cuáles los negativos que el entrenador aporta al equipo?
- ¿Cuál cree que es la actitud o comportamiento que usted aporta —respecto al equipo— que más valora el entrenador? ¿Cuál cree que desaprueba y por qué?
- ¿Antes y después del partido, transmite objetivos o comenta los errores observados a su hijo o hija?
- ¿Tiene una buena comunicación con el entrenador? ¿Qué canales utiliza?
- ¿Está de acuerdo con la máxima: «Lo que pasa en el vestuario se debe quedar en el vestuario?».



- ¿Cuándo apuntó a su hijo a este deporte, alguien le informó de los compromisos que se adquieren derivados de la práctica? ¿Quién lo hizo?
- ¿Alguien le ha explicado cuáles son las normas de comportamiento de la afición durante un partido de deporte base?
- Ante una falta de respeto por parte del público hacia un jugador, ¿cuál es su actitud?
- ¿Qué relación tiene con los padres del otro equipo durante el partido?
- ¿Qué papel cree que debe tener la figura del delegado del equipo?
- ¿Critica a los árbitros? ¿Por qué?
- El respeto o la crítica hacia una actuación arbitral durante un partido, ¿cree que influye en la actitud de los árbitros? ¿Cómo?
- ¿Cómo cree que se siente un árbitro cuando recibe críticas e insultos por parte del público?
- ¿Cuáles considera que son los motivos que desencadenan las críticas hacia los árbitros?
- ¿Critica al entrenador de su equipo? ¿Por qué y cómo?
- ¿Qué cualidades considera que debe tener un entrenador de deporte base?
- ¿Respeto a los compañeros de su hijo o hija?
- ¿Respeto las decisiones del entrenador como experto en formación deportiva, sin interferir en su labor, presionarle o desautorizarle, especialmente ante los hijos?
- ¿Se comporta de manera cívica en las gradas, siendo respetuoso con el resto de aficionados, deportistas, árbitros y entrenadores? ¿Evita la violencia física o verbal en las gradas?

**c) Elaboración del plan de acogida para los nuevos jugadores y padres.**

Este apartado está pendiente de aplicarse. Hasta ahora se ha programado una charla con el título «¿Animamos o desanimamos? Cómo mejorar la grada de la afición». En esta charla se presentan diferentes formas de animación en la grada y se muestran los testimonios de entrenadores y jugadores sobre la influencia de los ánimos de la afición en la cancha sobre sus comportamientos y emociones, rindiendo más y mejor.

## **2) Facilitación con los dos entrenadores**

Se programan y realizan diferentes sesiones de entrevistas con cada uno de ellos.

En la primera se les explica el proyecto y el trabajo que se pretende hacer. Se busca su colaboración e implicación en el mismo.

En la segunda se lleva a cabo una batería de preguntas similar a la utilizada en la primera sesión de la formación. La intención es similar: conocer los problemas, dificultades y necesidades que tiene cada entrenador con los jugadores, los padres y los árbitros.

En la tercera entrevista se analizan las respuestas dadas en el segundo encuentro y se plantea la reflexión sobre qué imagen y percepción tienen los padres y sus jugadores de ellos como entrenadores, cómo se sienten al respecto y qué sensaciones les provoca.

Las preguntas planteadas son las siguientes:

- ¿Ha podido mirar sus respuestas? ¿Qué piensa? ¿Ha reflexionado sobre alguna de ellas?

- Cuando pierde los nervios en algún momento del partido o del entrenamiento ¿le cuesta volver a rebajar la tensión, a estar tranquilo? Y a continuación ¿Qué piensa? ¿Cómo se siente después de haber estallado, de enfurecerse tanto? ¿Reflexiona? ¿Se siente mal? ¿Se arrepiente?
- ¿Qué cree que piensan los padres y el público de usted cuando pierde los nervios y estalla? ¿Cómo cree que le ven? ¿Qué imagen cree que tienen de usted? Y después de pensar esto ¿cómo se siente? ¿Le duele que piensen eso que cree que piensan? ¿Le molesta? ¿Le importa? ¿Le gustaría que pensarán de manera diferente?
- ¿Le gustaría mejorar algo, algún aspecto?

En la cuarta sesión-entrevista se plantean qué aspectos creen que deben mejorar y qué medidas pueden tomar para hacerlo, en especial esos puntos débiles de su personalidad, comportamiento, etc.

#### **2.5.4. Principales aportaciones**

La aportación más destacada ha sido establecer el plan de acción que desarrollará el código ético: se concreta en la elaboración y puesta en marcha de los planes de formación, de comunicación y de acogida. Por otra parte se establece un plan de acompañamiento-facilitación para los entrenadores con mayores dificultades de relación y/o comunicación.

La puesta en práctica del proyecto de mediación deportiva, como herramienta para la mejora de la comunicación entre entrenadores y padres y madres de los jugadores y para la aplicación del código ético, ha dado entrada a una nueva dimensión de trabajo alrededor de los problemas que se pro-

ducen en la grada durante las competiciones; concretamente en la forma de animar que tienen las familias de los jugadores y los aficionados del equipo.

### **2.5.5. Conclusiones del proyecto desarrollado**

El proyecto de mediación deportiva llegó en el momento en el que se quería poner en práctica el código ético del CB Igualada. Existía por tanto una voluntad de aplicación y de difusión con el objetivo de que todos los actores del club lo aplicaran y se rigieran por él. A partir del proyecto de mediación, y a través de la intervención del mediador, se dotaron y se cimentaron las bases del contenido de dicho código.

Como estrategias para la aplicación del código y proyecto, se ofreció formación a los técnicos del club para visualizar, abordar, gestionar y prevenir la aparición de las consecuencias negativas de los conflictos; preferentemente en la relación con los padres y madres de los jugadores y jugadoras, pero también con los árbitros y la grada. Asimismo se dotó a los entrenadores de una mínima formación para afrontar futuros conflictos.

Aunque centrados en los entrenadores y las familias, el trabajo sentó las bases para acometer un cambio en todos los componentes del club: desde los directivos que confiaban en el proyecto de mediación, pasando por los técnicos, familias y evidentemente los jugadores. Esto dio lugar a un compromiso para realizar, de una vez por todas, acciones que consigan el buen comportamiento de la grada. La grada en positivo.

Así, aunque planteados en acciones concretas a corto plazo, el club se dotó de unos planes que deben tener un impacto de larga duración y ser una guía de actuación. Se marcó así un camino a seguir.

### **2.5.6. *Feedback* por parte del club durante y al final del proyecto**

Desde los primeros contactos hubo una predisposición total del club para poner en marcha el proyecto y seguir las acciones encomendadas.

Durante el inicio y la ejecución del proyecto, mantuvimos contacto con la persona responsable de la comisión de Código Ético, Carme Riera, y también con el presidente de la entidad, Roger Casellas, y con el director deportivo, Raúl Caballero.

Desde el club se difundió y se organizó la charla sobre la animación, aprovechando que una semana al año el club plantea un conjunto de acciones para promover el baloncesto.

### **2.5.7. Valoración del trabajo realizado**

La valoración en general es muy positiva. Entre los puntos fuertes destaca la aplicación de determinados principios y pautas del código ético. Se institucionalizó un plan de:

- Comunicación.
- Acogida.
- Formación para entrenadores, jugadores y padres.

Se prepararon a dos entrenadores para afrontar en el futuro, a corto y medio plazo, las deficiencias sociales (comunicación, empatía, de relación) de trabajo que, en muchas ocasiones, provocan malentendidos, discusiones, tensiones y conflictos.

Se dio a conocer y se visualizó, con los diferentes colectivos que componen el club, la existencia y voluntad de

implantar un estilo y unas maneras de hacer de forma positiva, implicando en ellas a los diferentes actores que juegan un papel importante en la práctica deportiva del chico o la chica.

Se publicitó la existencia de la figura del mediador en todo este proceso y de las universidades que promueven el proyecto de mediación deportiva.

Se visualizó el compromiso por parte del club de cambiar comportamientos y hábitos en la grada. Y se planteó como una acción, dentro del trabajo desarrollado hasta ese momento, para los siguientes meses.

También hubo algunos puntos débiles.

Falta de tiempo y recursos para extender el plan a todos los ámbitos del club (se pondrá en marcha a medio plazo). Pasa lo mismo que en las otras experiencias, una vez terminadas las prácticas del estudiante, el club se queda sin un referente al que acercarse para continuar aplicando la mediación en casos de conflicto y los principios que rigen el código ético.

Necesidad de mayor implicación de los padres y madres de los jugadores y jugadoras para extender el plan de formación.

Contar con un único profesional dificultó el avance en la implementación de un proyecto tan ambicioso y necesario. Cabe recordar que cada fin de semana, desde octubre hasta junio, hay competiciones en todas las categorías y equipos del club. Esas competiciones son el escenario de la mayoría de conflictos que deben trabajarse luego, durante la semana.

## **2.6. La práctica competitiva del remo. Federación Española de Remo, equipo Juvenil**

Esta acción no formó parte de los proyectos piloto de mediación deportiva comentados hasta ahora. Fue una experiencia que formó parte del trabajo realizado por un estudiante del máster de Conflictología de la UOC, que aprovechó los conocimientos adquiridos en esta formación para tratar de gestionar un conflicto en el que estuvo implicado, junto al resto de miembros de su bote de remo de un equipo olímpico. Esta gestión le permitió, además, establecer dinámicas de trabajo y utilización de procesos de gestión y mediación de conflictos para deportistas de esta modalidad.

Actualmente esta persona actúa como entrenador de otros equipos de remo en un club catalán y desde allí aplica los conocimientos y las técnicas de la mediación. Por este motivo, el relato en determinados momentos está redactado en primera persona, la del entrenador.

Nos ha parecido interesante añadir esta experiencia por tres motivos: por el tipo de deporte en el cual se da el conflicto; por las posibilidades de aplicación de la mediación en esta modalidad deportiva; y finalmente, por el alcance y la gestión de la competitividad como aspecto importante en la aparición de conflictos.

### **2.6.1. Contexto deportivo**

La Federación Española de Remo es el máximo organismo nacional de este deporte en el país. Su sede está en Madrid y fue fundada en 1918. La entidad está formada por la asamblea, la comisión delegada, la junta directiva y

el equipo técnico. Este último está dividido en Absoluto, Sub-23 y Juvenil.

En la categoría Juvenil trabajan un entrenador y tres técnicos encargados de formar los equipos para llegar al Campeonato del Mundo y la Copa de la Juventud.

La categoría Juvenil está formada por deportistas de 16 a 18 años.

En 2017 hubo un total de 25 deportistas seleccionados para prepararse en Banyoles (Girona) durante los meses de verano. El primer mes, los deportistas fueron realizando diferentes pruebas físicas para definir las tripulaciones de las distintas embarcaciones en los diferentes campeonatos. A nivel deportivo, la Federación está orientada al alto rendimiento, esto significa, en el caso que nos ocupa, la búsqueda de las tripulaciones más rápidas independientemente de las personas que participen y de sus relaciones deportivas y personales y la repercusión que les pueda causar.

### **2.6.2. Finalidad y objetivos del proyecto (encargo)**

La finalidad del proyecto era analizar la actuación del entrenador de la categoría Juvenil de la copa de la Juventud, con todas las responsabilidades que le comportaba hacer frente a un grupo de deportistas, remeros, en las situaciones de conflicto que aparecen.

La principal función de un entrenador es preparar al grupo y decidir las mejores tripulaciones para la competición, aunque también gestionar todos los problemas del bote, de cada remero en particular y de los conflictos relacionados con los entrenamientos y su rendimiento. Por ejemplo, su tarea implica desde organizar la lista del fisioterapeuta, hasta un



control de la alimentación, o tratar conflictos de convivencia y competitivos en los entrenamientos, en las relaciones personales, etc.

### **2.6.3. Metodología utilizada y acciones realizadas**

El director técnico asigna los entrenadores a las categorías y tripulaciones. En cada categoría hay un entrenador jefe que se encarga de gestionar y decidir junto a los demás entrenadores. Cada día, al terminar el entrenamiento, hay una reunión de cada categoría para valorar y preparar la siguiente sesión, a la vez que comentar todos los incidentes sucedidos a lo largo de la concentración.

En caso de problema se reúnen los entrenadores de cada categoría junto con el director técnico para encontrar una solución.

La semana de valoraciones físicas se hace una reunión previa con todo el equipo técnico para determinar las distancias, número de series, tripulaciones a probar, porcentaje óptimo de velocidades, etc. Al terminar, se hace una reunión con todos los deportistas y se les explica el formato de las pruebas, las tripulaciones, embarcaciones a probar, los tiempos mínimos que deben hacer, etc. Para un entrenador son semanas complicadas porque hay más tensión de lo normal por parte de los remeros. La competición y la competitividad están muy presentes.

Ese periodo es muy importante para los remeros y también para el entrenador. Hay que intentar ser lo más neutral posible a la hora de ayudarlos, no dar preferencias, prestarles a todos la misma atención, escucharlos y comunicarse bien. Estas son tareas que implican una alta dificultad para

un deportista, teniendo en cuenta la formación habitual recibida.<sup>12</sup>

Además es importante observar la comunicación no verbal de los remeros entre sí, durante el entrenamiento, cuando se les está dando una explicación, etc. Esto nos genera mucha información sobre el deportista.

Hubo casos donde se intervino para abordar un conflicto, aplicando principios y pautas de la mediación. El primero de ellos fue uno en donde había cinco chicos para una embarcación de cuatro personas; uno se iba a casa al terminar la semana de valoraciones. Máxima presión. Con uno de ellos el resto de los compañeros no se sentían cómodos y empezaron a echarle todas las culpas de los malos resultados del bote, ejerciendo presión sobre él. Este chico llegó a sufrir tanta tensión en el bote y fuera de él, que llegó al entrenamiento llorando. Cuando se detectó el problema, lo primero que se hizo fue hablar con el chico afectado para que explicara lo sucedido. Él contó que el resto de compañeros le culpaban de todo, lo infravaloraban y no lo tenían en cuenta durante las sesiones de entrenamiento. Esto le suponía una carga emocional y un estrés muy grande que le provocaba no sentirse cómodo con los compañeros, ni consigo mismo en el bote.

Luego se hizo una reunión con los otros cuatro chicos implicados y se les preguntó cuál era el problema con ese chico. Se les hizo entender que lo que estaban haciendo

---

12 Hasta ahora, la formación en las habilidades comunicativas, la gestión de las emociones y la gestión de conflictos no han sido precisamente los conocimientos más habituales en los procesos de aprendizaje de los deportistas y de los preparadores deportivos.

no era correcto, que debían respetar a cualquier remero y aprender a hacer mejores a sus compañeros dentro del bote, la importancia del trabajo en equipo; hacerles ver que nadie es imprescindible, que debían empatizar con lo que estaba pasando el otro chico.

Los chicos lo entendieron separando a la persona del tema que generaba tensión y conflictividad: la competición por conseguir los mejores tiempos y ganar un puesto en la embarcación. La situación mejoró. Aplicando la teoría, los remeros del bote separaron a la persona del conflicto y se centraron juntos en tratar de resolverlo.

#### **2.6.4. Principales aportaciones**

Una de ellas fue la experiencia de este entrenador como remero de alto nivel y, en concreto, en un conflicto que le sucedió cuando formaba parte de un bote olímpico. Por aquél entonces, su entrenador no supo o no quiso gestionar un conflicto entre los miembros del bote, hecho que causó problemas y un conflicto entre ellos. En esas fechas, esta persona cursaba el máster en conflictología de la UOC y utilizó su situación como un caso de estudio para aplicar los conocimientos mediante acciones con sus compañeros.

En este sentido, este conjunto de elementos se sumaron de manera que permitieron incorporar una visión global de la práctica deportiva de competición que no se centra sólo en las competencias físicas o técnicas del remero, sino también en las personas y las relacionales de los miembros del bote entre ellos y con el entrenador. Esto ayudó a la formación del deportista de alto nivel, sobre todo en la relación con los demás compañeros para mejorar la convivencia entre ellos.

### **2.6.5. Conclusiones del proyecto desarrollado**

En este caso concreto destacan dos cuestiones: primera, que en el deporte se dan situaciones conflictivas; y segunda, que cuantas más habilidades y procesos de gestión y resolución se dispongan, existen más posibilidades de crecer y mejorar los resultados deportivos, de grupo e individuales.

Así pues, la formación en la prevención, gestión, resolución y mediación de conflictos se presenta como muy útil y eficaz en cualquier ámbito de la vida y en nuestras relaciones sociales, pero aún más en situaciones de tensión, estrés, altas emociones y competitividad como las que se dan habitualmente en el deporte. Hemos podido observar que el remo no está exento de ellas. Estamos acostumbrados a ver estas situaciones conflictivas y de extrema tensión en el fútbol, el baloncesto, el waterpolo o el balonmano. Pues teniendo en cuenta todas y cada una de las experiencias aportadas, en otros deportes es seguro que también se da.

### **2.6.6. *Feedback* por parte del club durante y al final del proceso**

El club en el que actualmente este entrenador ejerce su actividad está contento de poder tener profesionales que aportan su experiencia con la formación para abordar y gestionar con éxito los conflictos que se producen. Insistimos en recordar que, habitualmente, cuando se les pregunta a las personas que dirigen los clubes deportivos qué tipo de conflictos han detectado, al inicio de su respuesta afirman no tener conflictos. Más tarde, cuando se comentan situa-

ciones de otras modalidades deportivas en las que se ha observado (también se puede detectar en las redes sociales digitales) que estas situaciones fueron abordadas con la mediación, estos dirigentes acaban definiendo y comentando sus conflictos. Algunos son similares a los señalados, y otros muy particulares de su modalidad deportiva.

### **2.6.7. Valoración del trabajo realizado**

Fue una experiencia muy positiva que ayudó a entender la importancia de que los entrenadores tengan conocimientos de resolución de conflictos. Eso les permite poder gestionar grupos de deportistas donde el nivel de exigencia física y mental es elevado, por lo cual se generen muchas tensiones entre ellos y entre los entrenadores.

Por otro lado también es importante a la hora de saber afrontar la problemática que pueda surgir entre los entrenadores, ya que también hay un gran índice de discusiones entre ellos por entrometerse en el trabajo de los otros. Ciertas intromisiones pueden causar grandes malentendidos.

Puntos fuertes:

- Experiencia previa como deportista.
- Conocimientos de resolución de conflictos.
- Mucha comunicación con los otros entrenadores.

Puntos débiles:

- Falta de conocimientos en resolución de conflictos por parte de los entrenadores.

### Aspectos a mejorar:

- Concienciar más a los deportistas de la importancia de crear una buena relación entre ellos, junto con un buen ambiente de trabajo.
- Fomentar el respeto entre ellos, la empatía, el trabajo en equipo.
- Crear pautas de convivencia acordadas con los deportistas.

## Bibliografía

- Arumí, J.** (2007). *L'esport formatiu. Un llibre de club per a entrenadors, pares, aficionats i jugadors*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- Arumí, J.; Arumí, I.** (2014). «Cooperar para competir y competir para reflexionar» [artículo en línea]. *Revista Española de Educación Física y Deportes*, n.º 407, año LXVI, 4.º trimestre. [Fecha de consulta: 26 de junio de 2017].  
<<http://www.reefd.es/index.php/reefd/article/view/17>>
- Caicedo, C.; Pastor, X.** (2016). *¿Cómo elaborar un Trabajo Final de Master?* Barcelona: UOC.
- Gan, F.; Triginé, J.** (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moore, C.** (1995). *El proceso de Mediación. Métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Barcelona: Ediciones Granica.
- Paniagua, P.** (2009). *Cultura y guerra del fútbol*. Barcelona: Editorial UOC.
- Pastor, X.; y colaboradores** (2006). *Guía práctica de la gestión de conflictos en el tejido asociativo*. Barcelona: Editorial Mediterrània.
- Resolució de conflictes públics i mediació comunitària** (2014). «La mediació esportiva en els mitjans de comunicació» [en línea]. [Fecha de consulta: 5 de junio de 2017]. <<http://www.resoluciodeconflictes.org/news/ca/2014/06/09/0001/la-mediacio-esportiva-als-mitjans-de-comunicacio>>
- Resolució de conflictes públics i mediació comunitària** (2014b). «Mediació Esportiva al Girona FC» [nota de prensa de la firma del convenio entre la universidad y el club, en línea].

[Fecha de consulta: 29 de junio de 2017]. <<http://www.resoluciodeconflictos.org/news/ca/2014/05/14/0001/mediacion-esportiva-al-girona-fc>>

**Rodrigálvarez, E.** (2011). «Papa es un “hooligan”» [artículo en línea]. El País. [Fecha de consulta: 19 de febrero de 2013]. <[http://elpais.com/diario/2011/12/10/sociedad/1323471601\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2011/12/10/sociedad/1323471601_850215.html)>

**Turró, G.** (2013). *El valor de superarse*. Barcelona: Proteus Editorial.

**Vanderslice, V.; Garcia, F. J.** (2006). *Comunicación para la potenciación*. Valencia: Nau Llibres.

**Vinyamata, E.** (1999). *Manual de prevención y resolución de conflictos*. Barcelona: Ariel.

**Vinyamata, E.** (2007). *La conflictología*. Barcelona: UOC.



## Capítulo VII

# Conclusiones

A partir de la aplicación de los proyectos de mediación deportiva en los clubes hemos podido constatar varias cosas: de entrada que la mediación se puede aplicar en los conflictos deportivos, más allá de los casos que establece la ley del deporte. Por ejemplo, un comienzo es cambiar las actitudes y comportamientos de la grada, formada por padres y madres de los jugadores y jugadoras, y del reglamento de los organismos deportivos internacionales o las federaciones de distintas modalidades deportivas. Teniendo esto en cuenta, estos proyectos podrían extenderse a la grada en general.

Los proyectos de mediación y gestión de conflictos en la práctica deportiva surgen de las necesidades de la actividad competitiva que se produce todos los fines de semana, desde octubre hasta junio, en el deporte base; concretamente sobre y alrededor de la competición y de la manera de entender la competitividad.

Aunque durante mucho tiempo se ha pensado y creído que había deportes más conflictivos o que generaban más conflictos que otros, resulta que no es así. Tal como hemos podido comprobar en los deportes en los que hemos trabajado hasta el momento, en todos ellos se dan las condiciones para la aparición del conflicto, pues la competición siempre está presente, pese a que puede variar la intensidad. A partir de los proyectos de mediación aplicados a distintos deportes hemos demostrado que esto es así. Evidentemente, hemos

estado hablando de la práctica de deportes colectivos, cabría analizar y valorar qué ocurre en los deportes individuales.

La ley del deporte permite aplicar la mediación, pero solo con eso no creemos que alcance para que la misma pueda ponerse en marcha. Dicho de otro modo, se puede esperar que las personas o grupos que practican deportes y tengan un conflicto soliciten la mediación, pero nos tememos que, sin difusión sobre su existencia, esto no pueda realizarse. En estos momentos hay poca difusión sobre la cuestión. Asimismo tampoco existe costumbre de pedir una mediación para gestionar un conflicto de este tipo. El arbitraje tiene mayor relevancia aún en temas que requieren tener conocimiento jurídico específico sobre un deporte en concreto.

En cambio, es posible llevar a cabo una mediación si este tipo de procesos se pone en conocimiento y se acerca a los deportistas, a los clubes y a los actores de las competiciones deportivas. La mediación como mecanismo de solución de conflictos que se aproxima a la problemática realidad cotidiana del deporte, a la fuente del conflicto y que trata de analizar y dar respuesta a las causas y los factores que lo han propiciado y generado. La mediación para que sean las partes implicadas en el conflicto quienes decidan qué es lo que deben y quieren resolver, poniéndose de acuerdo a través de la mejora de la comunicación y la relación entre ellos y con el entorno. Una mediación que se adapta al conflicto, a su ámbito y a sus características.

Los métodos de resolución de conflictos se acercan al deporte, a los clubes, a la competición, a los entrenadores, a los deportistas y a los aficionados para que puedan resolver los conflictos que los enfrentan. Es decir, a través de estos procesos, basados en el diálogo y en el respeto al otro, aprenden a gestionarlos y resolverlos. Y sobre todo, algo muy importante,

que ellos mismos traten de prevenir las consecuencias negativas de los conflictos que aparecen en la competitividad extrema, de gestionar las emociones y reacciones negativas y agresivas.

## **1. Aplicación de la mediación desde los profesionales actuales del deporte**

Los profesionales del deporte en general, pero especialmente los del deporte base, requieren de ayuda para evitar las consecuencias negativas de los conflictos y para saber abordarlos y gestionarlos de manera positiva.

Estas personas son las mejores situadas de entrada para modificar determinadas actitudes y conductas conflictivas que actualmente se dan en los campos y pistas de juego, especialmente entre los padres y madres de los jugadores y jugadoras. Sin embargo, para que esto ocurra, hace falta preparar a los entrenadores y darles las habilidades necesarias para transformar esta situación juntamente con los padres y madres.

La posibilidad de realizar estas acciones y estas mejoras corresponden a los clubes deportivos, y también a las federaciones e instituciones deportivas que los coordinan y los representan, y evidentemente a las instituciones públicas encargadas de diseñar y ejecutar las políticas sobre el deporte y de gestionar los campos y terrenos de juego.<sup>1</sup> Es allí donde

---

1 Generalmente las instalaciones deportivas son de propiedad municipal y gestionadas directamente por los ayuntamientos o a través de una cesión o un contrato público a un club que se encarga de su mantenimiento y utilización por un tiempo determinado.

se producen la mayoría de los conflictos públicos deportivos. El abordaje de estos conflictos requiere de la aplicación de las fórmulas y técnicas de la conflictología, pues los otros planteamientos utilizados hasta ahora, por ellos solos, no han dado el resultado esperado.

En este espacio, la mediación se vuelve útil y eficaz para gestionar conflictos tal como hemos podido leer en los ejemplos de proyectos anteriores. De entrada sirve para dar más y mejores habilidades a los entrenadores, pues son una figura clave en general, especialmente en el deporte base. Y también es útil y eficaz para saber implicar, con pautas, a los padres y madres de los jugadores, que quieren participar del proyecto deportivo de sus hijos pero no saben cómo. También es útil y eficaz para promover en los clubes una cultura que complemente la competición con la paz y el respeto al contrario.

La aplicación de estos proyectos muestra la necesidad de la elaboración de planes lo más específicos posible para cada club. Planes que contengan propuestas sencillas de aplicar, pues deben llevarse a cabo por los actores mencionados, y éstos no son expertos. Así pues, debemos tener un plan que sea puesto en práctica, con la participación y aplicación de los entrenadores y que cuente con la implicación de los padres y madres. Las propuestas de lo que debe hacerse en cada caso de conflicto, en cada equipo y en cada club —de entrada, sin una experiencia de mediación y resolución de conflictos— no pueden llegar sólo desde fuera, de una figura externa encargada de aplicarlas. Deben existir planes, como guía para adelantarse a los conflictos, que puedan surgir mediante la generación de consensos de los actores implicados en la práctica deportiva de las chicas y los chicos. Para compartir el proyecto deportivo del club.

Siguiendo las premisas básicas de la conflictología, las propuestas deben desarrollarse desde dentro y por parte de las personas y grupos responsables de la creación del conflicto, con la ayuda de expertos o de un equipo de ellos, como se hizo en el CNSA.

Al fin y al cabo, nada de lo que estamos explicando y proponiendo es del todo nuevo, muchos otros autores y expertos han constatado que las mejores soluciones son aquellas que salen de la opinión, las propuestas, la participación y los acuerdos de las personas implicadas en el problema. Sólo hay que generar los canales y las condiciones básicas para la comunicación efectiva y los espacios para el encuentro.

## **2. El perfil del profesional de la mediación deportiva**

Lo que empezó como un proyecto piloto, sobre todo para plantear la viabilidad de la mediación en el deporte en los clubes y a través de los entrenadores, se ha convertido en una eficaz herramienta para gestionar los conflictos a corto y largo plazo de la práctica deportiva de base. Esa gestión se realiza a través de procesos adaptados a conflictos puntuales y a aquellos que se mantienen en el tiempo, como por ejemplo, la violencia en la grada, pendientes de resolver o transformar positivamente.

En este mismo sentido, llegamos a otra conclusión: el perfil del mediador o mediadora deportivo debe tener un doble alcance, por un lado, analizar los conflictos puntuales que suceden en la práctica deportiva, a través de las causas que los

generan y los factores que los predisponen, y propiciar y facilitar la comunicación, el diálogo y los acuerdos. Y, por otro lado, también ayudar a diseñar procesos y procedimientos de prevención y resolución de conflictos, adaptados al deporte y a la práctica deportiva de base, de manera que los clubes y los profesionales dispongan de principios, guías, planes y pautas para encarar y transformar las situaciones conflictivas que puedan surgir.

Es en estos dos espacios o procesos donde encontraremos los aspectos básicos que definen el perfil del mediador o del conflictólogo del deporte.

De la aplicación del proyecto de mediación deportiva vemos que el profesional de este ámbito debe ser un especialista de la comunicación, del comportamiento de las personas y de las relaciones en general, pero sobre todo en situaciones de conflicto, en su análisis y en la comprensión del mismo.

En este sentido el mediador debe saber escuchar de forma activa y subrayar los puntos en común que tienen las partes en conflicto. Debe, ante todo, ser un buen conocedor de las premisas y las pautas de la mediación, pero también de la mayor cantidad de fórmulas de la resolución de conflictos. No todos los conflictos se resuelven, se tratan, o requieren sólo de la mediación. El mediador también debe tener y proyectar una actitud positiva respecto a las partes y a las posibilidades de resolución del conflicto. Es preciso ayudar a separar el problema de la persona, no imponer una solución, ni tratar de convencer que una es mejor que la otra. Han de ser las partes en conflicto las que deseen resolverlo y aportar propuestas para ello.

Parte del trabajo consiste en conseguir el máximo de información sobre el asunto a tratar, teniendo en cuenta que

la información no nos va a dar la solución del conflicto, pero nos ayudará a plantear el proceso y los pasos a seguir. La recopilación de la información ha de servir para propiciar la reflexión de las partes, a través de sus propias respuestas y mediante ejemplos.

Si bien no es necesario que el mediador o el conflictólogo sea un especialista sobre el deporte en el que va a intervenir ni hace falta que se sepa todo el reglamento, creemos que es importante o que ayudará bastante, que sea un conocedor de la práctica deportiva e incluso que conozca el club.

Vista la tipología de proyectos de mediación deportiva desarrollados y aplicados en los clubes, se puede decir que el conflictólogo o conflictóloga debe ser una persona flexible, capaz de adaptar los procesos de resolución de conflictos y de mediación a las situaciones conflictivas que se dan en el deporte y a las necesidades de los actores implicados en la práctica deportiva en los clubes.

Otra de las cualidades requeridas para el mediador es su capacidad de comunicación, que consideramos a partir de las experiencias recientes, en las cuales estos profesionales deben promover planes de sensibilización, mediante charlas y formación. En este sentido, estas personas deben ser un buenas conocedoras de las técnicas de investigación y de dinamización.

Por último, los proyectos piloto también nos han mostrado la importancia de trabajar en los conflictos del deporte con equipos de personas que dispongan de todas las cualidades que acabamos de mencionar, aunque cada una provenga de especialidades distintas: ciencia política, sociología, educación social, psicología, derecho, etc. Así pues, una de las características del profesional de la mediación es que debe saber traba-

jar en equipo y tratar de sumar el máximo de conocimientos al resto de compañeros para gestionar con éxito el conflicto.

En resumen, hemos comprobado que en el deporte, como en cualquier ámbito de la sociedad, se dan conflictos. Que estos son susceptibles y propicios de abordar, gestionar y prevenir mediante las fórmulas de la resolución de conflictos, en concreto a través de la mediación. Que estos procesos, a diferencia de otros, ponen el acento en la capacidad de las personas de dar respuesta a las cuestiones que han predisposto a la generación del conflicto y a su posterior aparición, y que sobre todo les ayudan y facilitan a encontrar soluciones conjuntamente que satisfagan sus necesidades e intereses.

A través de la experiencias mostradas, nos toca ahora a los profesionales de la mediación y la resolución de conflictos, poniendo en práctica nuestro trabajo, convencer a clubes, técnicos, instituciones deportivas, medios de comunicación, ciudadanía, de las oportunidades y beneficios de la aplicación de estos procesos y de la introducción de esta figura mediadora en la práctica del deporte, para procurar ayudar a solucionar conflictos allá donde otras propuestas y métodos han fracasado.

Nada de lo que hemos explicado es cien por ciento nuevo, doscientos años atrás, se expresaba en este sentido Benjamin Franklin, el político, científico e inventor estadounidense que aparece en el billete de cien dólares —el más usado en las transacciones diarias—, padre fundador de los Estados Unidos, propietario de uno de los primeros y más importantes periódicos de la época colonial, inventor del pararrayos, cuando decía:

«Dime y olvido; enséñame y lo recuerdo; involúcrame y lo aprendo».



Señoras y señores, teniendo en cuenta la multitud de conflictos que se dan en el deporte, la dificultad de darles respuesta mediante otros métodos y el papel cada vez más central de la práctica deportiva en nuestras sociedades ¿a qué esperamos?

## Bibliografía

**Arumí, J.** (2016). *Entrena'ls per cooperar. Repensant l'esport d'equip*. Vic: Eumo.

**Gan, F.; Triginé, J.** (2006). *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

**Latorre, J.** (2017). «Mediación deportiva: una decidida apuesta en la resolución de conflictos» [artículo en línea]. *IDP: revista d'Internet, dret i política*, n.º 25 (setiembre 2017). [Fecha de consulta: 15 de diciembre de 2017].

<<http://www.raco.cat/index.php/IDP>>

**Lederach, J. P.** (2010). *Transformació de conflictes: petit manual d'ús*. Barcelona: Institut Català Internacional per la Pau; Icària.

Ley 10/1990, de 15 de octubre, del deporte. *Boletín Oficial del Estado*, 17 de octubre de 1990, n.º 249. [Fecha de consulta: 6 de junio de 2017].

<<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1990-25037>>

**Paniagua, P.** (2009). *Cultura y guerra del fútbol*. Barcelona: Editorial UOC.

**Pastor, X.** (2009). «Capítol 25. Acord i consens: la mediació comunitària i la Gestió Alternativa de Conflictes a Catalunya» A: AA.VV. *Materials del Llibre blanc de la mediació a Catalunya*. Barcelona: Centre d'estudis Jurídics i Formació Especialitzada.

**Pastor, X.; Carrera, E.** (2013). *Conflicte Públic. 30 articles breus de Resolució de conflictes*. Girona: Etervisual.

**Suares, M.** (1996). *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. Buenos Aires: Paidós.

**Turró, G.** (2016). *Ética del deporte*. Barcelona: Herder.

**Vinyamata, E.** (2007). *La conflictología*. Barcelona: UOC.

XAVIER PASTOR (COORD.)

# LA RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS Y LA MEDIACIÓN EN EL DEPORTE

CONFLICTOLOGÍA

¿Cuáles son los conflictos habituales que se dan en el deporte y, en concreto, en el deporte base o educativo? ¿Qué puede aportar la disciplina de la conflictología en su prevención, gestión y resolución? ¿Es posible aplicar la mediación en la práctica deportiva y en los clubes? Este libro aporta casos prácticos y métodos probados que permiten afirmar que la mediación y las fórmulas de la resolución de conflictos dan respuesta a muchas de las confrontaciones y capítulos de violencia que se dan en el deporte, especialmente en la base, dentro y fuera de las instalaciones donde se practica, y entre los distintos implicados.

Con este libro aprenderás sobre:

---

- ✓ conflicto; ✓ mediación; ✓ entrenadores; ✓ mediación deportiva;
- ✓ resolución de conflictos; ✓ deporte; ✓ prevención; ✓ clubes;
- ✓ jugadores; ✓ padres; ✓ madres; ✓ afición; ✓ violencia; ✓ competición;
- ✓ sociedad; ✓ medios de comunicación; ✓ universidad

**Xavier Pastor (coord.)**

*Politólogo, conflictólogo y mediador, es profesor del Programa de conflictología en la Universitat Oberta de Catalunya.*



**EDITORIAL UOC**

