



UNR Universidad
Nacional de Rosario

Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales
LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN SOCIAL

Tesina de grado:

La comunicación como factor clave para el rendimiento deportivo y la cohesión grupal en el hockey amateur: Un estudio en el Club Universitario de Rosario



Autora: **Paula Panzeri**
panzeripaula@gmail.com

Directora: **Cecilia Polinori**

Rosario, 30 de Agosto del 2025

Agradecimientos

A mi equipo, el Plantel Superior “A”, al deporte y al Club Universitario de Rosario por ser mi fuente de inspiración para hacer esta tesina.

A mí misma, por haber confiado en mi deseo y búsqueda de unir aquello que me atraviesa en lo personal, el hockey, con mis estudios profesionales.

A mi directora, Cecilia, por su acompañamiento dedicado y constante en el proceso de construcción de este trabajo.

A mi familia y amigos, por acompañarme y estar siempre presentes en todo lo que hago.

A quienes fueron entrevistados, por brindarme su tiempo, sus opiniones y su conocimiento.

A la Universidad Pública, por darme la posibilidad, no sólo de estudiar, sino de vivir experiencias.

Índice

Resumen	4
Palabras clave	4
Área temática	4
Justificación	5
Introducción	6
Club Universitario de Rosario	7
El Hockey en Uni	8
El caso de un equipo: Plantel Superior “A” de hockey femenino del Club	9
Antecedentes de investigación	10
Aporte desde la práctica profesional: un comunicador en la Selección Argentina de Fútbol	12
Capítulo 2	14
Demanda comunicacional	14
Objetivos	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Marco teórico	16
Comunicación como proceso sociocultural	16
El deporte desde el paradigma de la complejidad	17
Autoorganización y cohesión como claves del funcionamiento grupal	19
El papel de la comunicación en la dinámica del equipo	22
Marco Metodológico	23
Diagnóstico Comunicacional	23
Marcas de Racionalidad Comunicacional	24
Mapeo Comunicacional de Actores	26
Matrices Socioculturales	27
Capítulo 3	29
Desarrollo del Diagnóstico Comunicacional del Equipo	29
Marcas de Racionalidad Comunicacional	29
Espacios de comunicación analizados	29
Piezas de comunicación analizadas	37
Reflexiones de lo analizado en las MRC	41
Listado de Actores Sociales	43
Mapeo Comunicacional de Actores	45
Agrupación de actores según Matrices Socioculturales en torno al problema	47
Reflexión de las Matrices Socioculturales y su vinculación con el problema	48
Capítulo 4	50
Consideraciones finales	50
Bibliografía	57

Índice de Tablas e Imágenes

TABLA N° 1	29
Imagen N° 1	30
TABLA N° 2	31
Imagen N° 2	32
TABLA N° 3	32
Imagen N° 3	33
TABLA N° 4	33
Imagen N° 4	35
TABLA N° 5	35
Imagen N° 5	36
TABLA N° 6	37
TABLA N° 7	37
Imagen N° 7	38
TABLA N° 8	39
Imagen N° 8	40
TABLA N° 9	41
TABLA N° 10	42
Diagrama de Actores	46
TABLA N° 11	47

Resumen

Este trabajo propone una investigación acerca de la dimensión comunicacional en la dinámica del deporte en equipo amateur, tomando como caso de estudio al Plantel Superior “A” de hockey femenino del Club Universitario de Rosario. La tesina aborda la relación entre comunicación, cohesión grupal y rendimiento deportivo, partiendo de la concepción de que el aspecto comunicacional puede ser un factor de incidencia en la cohesión del equipo y en su rendimiento.

Desde el enfoque de la comunicación estratégica se realizó un diagnóstico comunicacional para comprender cómo opera la comunicación en la dinámica organizacional del equipo, cómo se construyen las prácticas comunicacionales, qué actores sociales forman parte de la trama y cuáles son las posibilidades de transformación y cambio que emergen de la propia dinámica grupal. Este análisis da cuenta de que la complejidad que conlleva el deporte en equipo amateur, habilita la posibilidad de ser intervenido desde una mirada comunicacional.

Palabras clave

- Comunicación estratégica
- Hockey amateur
- Cohesión grupal
- Diagnóstico comunicacional
- Matrices Socioculturales

Área temática

Comunicación estratégica y deporte

Capítulo 1

Justificación

El presente estudio se centra en el análisis de los procesos comunicacionales que emergen en la dinámica cotidiana de un equipo de hockey amateur del Club Universitario de Rosario, particularmente el Plantel Superior “A” de hockey femenino.

El deporte puede ser analizado de múltiples maneras, desde lo técnico o lo táctico, desde la competencia y el rendimiento, desde lo físico, desde la salud, desde lo cultural y desde muchos otros aspectos, pero en esta investigación, se pretende analizar el deporte desde una perspectiva comunicacional estratégica. Aportará un análisis de la comunicación del equipo de hockey, para comprender cómo son sus prácticas comunicacionales y cómo impactan en el desempeño como equipo, partiendo de la idea de que la comunicación estratégica puede generar transformaciones que podrían ser positivas para la dinámica del equipo.

Esta práctica deportiva está inmersa en una trama compleja y amplia en la que los comunicadores pueden encontrar un espacio para intervenir como profesionales, ya que existe una relación de diferentes actores que puede ser estudiada comunicacionalmente, teniendo en cuenta que la comunicación estratégica no se enfoca en la mera transmisión de información, sino en generar un espacio de intervención, relación y transformación de las dinámicas socioculturales. En este trabajo se pretende entender a la comunicación como encuentro, lo que permite indagar cómo la comunicación dentro del equipo de hockey no es sólo un mecanismo informativo, sino una producción de sentido, un espacio donde se construyen significados y sentidos compartidos.

En el desempeño de un equipo amateur no sólo predomina lo disciplinario, técnico y táctico, sino que hay todo un entramado de relaciones subjetivas y vinculaciones con el Club, que forman parte de la trama en la que el equipo se desenvuelve. El hockey amateur no es sólo una práctica deportiva, sino también social, cultural e identitaria; es decir, es una dinámica sociocultural que será analizada desde la perspectiva de la comunicación estratégica para recuperar su diversidad social y compleja. Para eso, es necesaria la realización de un diagnóstico ya que, como plantean Massoni y Mascotti, “El diagnóstico comunicacional intenta, en vez de negar esta diversidad simbólica y material, recuperarla, porque es desde allí

que se podrá trabajar en la articulación de intereses en función de un objetivo”. (Massoni, S. y Mascotti, M., 1999/2000, p.226). De esta manera, se llevará a cabo lo que este trabajo pretende estudiar y comprender: cómo opera la comunicación en el desempeño de un equipo de hockey amateur, tomando como objeto de estudio al Plantel Superior “A” de hockey del Club Universitario de Rosario. El foco de esta tesina está puesto en comprender la comunicación del equipo, entendiéndose como un fenómeno en construcción al cual se buscará diagnosticar y, considerar la posibilidad de proponer acciones estratégicas de comunicación que potencien, fortalezcan, transformen o incidan en la cohesión grupal y el rendimiento deportivo.

Introducción

A lo largo de sus 100 años de historia, el Club Universitario se ha consolidado como una institución de referencia en el deporte amateur de la ciudad, albergando diversas disciplinas como rugby, hockey, básquet y esgrima, entre otras. Hoy en día, respaldándose en valores como el compromiso, compañerismo, pasión y disciplina, promueve el desarrollo deportivo y social de sus socios. El hockey de Uni tiene una trayectoria significativa dentro de la institución con equipos que participan en torneos locales, regionales y nacionales, que son espacios de formación para muchas generaciones de jugadoras y jugadores.

El deporte en equipo amateur tiene sus particularidades que lo hacen un territorio interesante para analizar. Como la misma palabra lo dice, amateur significa “[persona] que realiza una actividad por placer, no de modo profesional ni remuneradamente” y, en especial, “[deportista] que practica un deporte sin recibir por ello remuneración directa” (Diccionario RAE, 23.^a ed, 2025). Esto da cuenta de que cada persona que forma parte de esa práctica colectiva, lo hace por una motivación individual en particular que se vuelve comunitaria, porque es compartida por todos en el equipo, pero que trae una carga de vivencias y trayectorias personales. Como en todo deporte de equipo, el éxito del grupo no depende únicamente de las habilidades individuales, sino también de la forma en que sus integrantes logran coordinarse, generar identidad grupal y vincularse dentro y fuera de la cancha.

El hockey amateur, al no estar regido por lógicas exclusivamente profesionales, presenta dinámicas socioculturales particulares, donde el sentido de pertenencia al club, la relación entre entrenadores y compañeras, y la construcción de la identidad deportiva adquieren un

papel fundamental. En esta trama compleja, la comunicación se convierte en un factor clave que puede colaborar en la cohesión grupal y el óptimo rendimiento del equipo.

Club Universitario de Rosario

Tal como su nombre lo indica, Universitario, es un club que nace de la propuesta de un grupo de estudiantes de diferentes facultades de la Universidad Nacional del Litoral, quienes no sólo tenían en común el hecho de ser jóvenes universitarios sino también deportistas y, frente a la necesidad de una institución que aglutine la comunidad universitaria y la práctica deportiva de Rosario, surge la iniciativa de formar un club.

Así fue como el 20 de septiembre del año 1924, durante la premiación del Primer Torneo de Atletismo de la ciudad, un grupo de estudiantes se autoconvocaron a una Asamblea Constituyente para dar forma al deseo que tanto anhelaban, el de tener un lugar que los representara en el deporte. A partir de ese día el proyecto de un club comenzó a crecer cada vez más, y fue en el año 1925 cuando se formó la primera Comisión Directiva y se definieron los fines y la misión del club, que se sostienen y se reivindican hasta el día de hoy, luego de 100 años de historia: *“Acrecentar los vínculos de unión entre los universitarios de la ciudad de Rosario, para cuyo fin se constituye un centro social y de cultura, alejado de toda ideología religiosa y política; fomentar el espíritu de confraternidad entre los universitarios; fomentar entre sus asociados la práctica de todos los deportes”* (Cagliero, López Verrilli y Mascardi; 2024).

Ya para la década de 1930 el Club estaba completamente consolidado y tenía una gran trayectoria dentro de la ciudad, posicionándose a la altura de los mejores clubes de Rosario, con dos sedes en pleno funcionamiento y un conjunto de socios que hacían de ese crecimiento una realidad. Un éxito logrado a pesar del contexto del país de ese momento, una situación de incertidumbre social, política y económica.

La Universidad también se ve representada en los colores del Club, de modo que el color de cada una de las franjas de su bandera corresponde cada una de las facultades existentes en su momento de fundación: verde por Ingeniería, rojo por Medicina, azul por Derecho y amarillo por Ciencias Económicas; y una U negra como escudo. Sin embargo, los colores deportivos

utilizados para competir, que se ven reflejados en las camisetas de cada deporte, son el azul y el negro.

Actualmente UNI es una familia de 3500 socios que practican deporte y atienden al club con fines sociales y culturales, un número que habla de todas las personas que lo construyen diariamente, una comunidad que se destaca por la idea de construcción y sentido de pertenencia que subsiste entre sus socios y que actúa representado y transmitiendo sus valores: compromiso, pertenencia, pasión, solidaridad, esfuerzo, amistad, respeto, compañerismo, honestidad.

“Lo más importante que tiene un club es su gente. Y para mucha gente, lo más importante es su club” (Cagliero, López Verrilli y Mascardi; 2024).

El Hockey en Uni

Un deporte que, a pesar de no ser de los fundadores ni estar presente desde los inicios, tiene una grande y exitosa trayectoria en el club, con muchos campeonatos y jugadores que representaron y representan al club en selecciones nacionales. En la actualidad es uno de los deportes más practicados y con una amplia convocatoria de jugadoras y jugadores.

Desde sus comienzos, el club tuvo varios intentos por desarrollar la práctica del hockey pero el proyecto recién logró consolidarse para finales de la década del sesenta y fue en el año 1969 que se inscribieron los primeros equipos femeninos en la Asociación de Hockey del Litoral. Esta inquietud también tuvo lugar entre los caballeros, y fueron los mismos socios que practicaban otros deportes dentro del club, quienes conformaron un equipo de hockey masculino.

Sin embargo, la formalización del deporte en Universitario fue en los primeros años de la década del setenta con la llegada de Charlie Young, quien trajo definitivamente el deporte al club y marcó un antes y un después en su historia. Por su parte, fue Lucrecia San Martín quien, además de ser una de las primeras jugadoras del club, formó la escuelita de hockey de Universitario junto con otras jugadoras que se fueron sumando, que al día de hoy son figuras reconocidas en la historia del club.

Actualmente, el hockey es uno de los deportes del club que más ha crecido a lo largo de los años gracias los mismos jugadores y jugadoras, quienes desde su esfuerzo, voluntad y pasión sentaron las bases para que el hockey de Uni sea lo que es hoy en día.

El caso de un equipo: Plantel Superior “A” de hockey femenino del Club

Universitario cuenta, actualmente, con hockey masculino y femenino en sus diversas categorías. Particularmente del lado femenino, de acuerdo a la Asociación de Hockey del Litoral, hay tres líneas de competencia (A, B y C) en las que se divide el torneo y el club tiene completas todas las categorías en cada una de las líneas de competición. El torneo A es el de mayor nivel competitivo, sucedido de los otros respectivamente.

En esta tesina se tomará como punto de análisis al equipo de hockey del Plantel Superior “A” de Uni, el equipo que actualmente representa el nivel más alto del hockey femenino dentro del club en términos competitivos, teniendo en cuenta que participa del torneo “A” del hockey de Rosario. El plantel se divide en dos equipos, Reserva por un lado y Primera por el otro, y a pesar de que cada uno tenga sus respectivos torneos y desempeño particulares en lo deportivo, el plantel funciona como un todo.

Para recuperar su trayectoria se toma como punto de partida el año 2022, ya que desde ese momento el plantel mantiene su conformación hasta la actualidad. Sin grandes cambios, son el mismo cuerpo técnico y las mismas jugadoras quienes lo conforman. Además, en esos últimos tres años el plantel tuvo un recorrido exitoso manteniéndose dentro de los primeros equipos de la tabla. En lo que respecta a Primera, durante los últimos tres años, ha sido el equipo campeón y subcampeón de Rosario y de otros torneos del interior.

El plantel se caracteriza por su juventud, conformado por 25 jugadoras que están en su mayoría entre los 20 y 26 años de edad, que se dedican a estudiar y/o trabajar. Hay excepciones de algunas jugadoras más grandes que ya vienen de años anteriores y aunque sean la minoría, no son menos importantes, porque son las referentes y las que tienen más experiencia en el equipo.

Este grupo jugadoras habita dentro de las lógicas de funcionamiento de Club, tanto desde el aspecto geográfico, porque su lugar de encuentro para desarrollarse como tal es el Club, hasta

los aspectos culturales, simbólicos, sociales e identitarios, porque responde y representa los valores y la ideología de la institución. Sin embargo, también tiene y construye constantemente sus propias lógicas de funcionamiento, socialización, organización y comunicación que rigen la cotidianidad del grupo. Tales como las formas de organizarse para acudir a los entrenamientos, la asignación de roles para llevar a cabo determinadas tareas (división de gastos del equipo, logística de los terceros tiempos u organización de eventos), los espacios de comunicación, el lineamiento táctico del cuerpo técnico, etc.

El plantel funciona dentro de una lógica organizativa y performativa particularmente dual: es un equipo que representa un alto nivel de competencia deportiva, por lo que muchas de sus prácticas responden a un nivel deportivo casi profesional, teniendo en cuenta el tiempo de entrenamiento, calidad, niveles de responsabilidad, compromiso y competencia. Pero, la otra cara de la cuestión, es que a su vez conserva elementos propios del deporte amateur, como la participación no remunerada, el compromiso voluntario y una fuerte carga afectiva e identitaria, donde priman el sentido de pertenencia con el club, la motivación por pertenecer al grupo, aportar y participar, que se entrelaza con la vida personal de cada jugadora y su cotidianidad y responsabilidades. En este sentido, el equipo no se define solamente por sus objetivos deportivos, sino también por las dinámicas internas de relación, coordinación e identificación, que el mismo grupo construye cotidianamente para poder funcionar como tal.

Antecedentes de investigación

Se detecta un área de vacancia desde un abordaje desde la comunicación estratégica como la que propone esta tesina, debido a que prevalecen estudios del deporte cómo cuestiones de género en el ámbito deportivo, análisis de los medios de comunicación y su vinculación con el deporte, análisis discursivos o investigaciones en periodismo deportivo y muy poco desde el enfoque temático de este trabajo. Sin embargo, se han encontrado algunas investigaciones que deben considerarse parte del estado de la cuestión por su similitud y cercanía con el tema. Por un lado, existe una tesina de grado de la Licenciatura en Comunicación Social de la UNR titulada “La comunicación en el deporte amateur : investigación en comunicación en Duendes Rugby Club” (Casanovas, 2018) que, a partir de indagar la comunicación que predomina entre los actores y para con el club, desde las pasiones y emociones que éstas tienen con la institución y el deporte, propone diferentes líneas de acción para cada uno de los componentes del problema que ella identifica. Por otro lado, se encontró una tesis de la

Maestría en Comunicación Estratégica de la UNR, “La Comunicación Estratégica como facilitadora del proceso de entrenamiento y competencia“ (Matelica, 2021) que, es similar al antecedente anterior en términos teóricos y metodológicos, pero toma como objeto de estudio la práctica deportiva en sí misma, al entrenamiento y la competencia para proponer una forma pedagógica de comunicar en los entrenamientos no tan lineal, sino desde la perspectiva de la comunicación enactiva. Estos dos estudios, son antecedentes inmediatos para esta tesina y pertinentes para observar cómo la misma metodología es aplicada a cada uno de los objetos de estudio.

En tercer lugar, se encontró una Tesis de Maestría en Ciencias Sociales de la UNLP, un antecedente que no es del campo de la comunicación, sino que estudia el deporte como un hecho social complejo y las prácticas sociales que surgen del mismo, entendiéndolo como una organización deportiva y consecuentemente, analiza la aplicación de la comunicación en esa organización. Este estudio titulado como “Comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva” (Sanchez, 2014) es significativo para esta tesina para observar cómo entiende a las organizaciones (organización deportiva en particular) y el papel de la comunicación en su funcionamiento. Siguiendo con esta línea de análisis, se encontraron dos tesinas de Ciencias de la Comunicación que tienen como objetivo la realización de un plan de comunicación estratégico para clubes deportivos con el propósito de fortalecer la identidad societaria y cultural, y fomentar la participación deportiva dentro del club. “Comunicación estratégica del Club Comunicaciones Pergamino” (Palacio, 2017) y "La comunicación de la identidad institucional en un club deportivo: caso Club Náutico Zárate 'tener parte'" (Issetta y Goñi, 2018) son las dos tesinas descritas anteriormente. Ambas pueden servir para este trabajo por los conceptos que abordan tales como organización, identidad y gestión deportiva.

Continuando con aportes conceptuales, se seleccionó un trabajo de investigación de Psicología en el Deporte de la Universidad Abierta Interamericana (Marino, 2013) ya que a pesar de no ser del campo de la comunicación, recupera el concepto de cohesión grupal, una noción determinante para el objetivo de esta tesina. La definición teórica retomada en la tesis de Paula Andrea Marino, pertenece a Carron, A. V., Brawley, L. R., & Widmeyer, W. N. (1998), investigadores reconocidos a nivel internacional por sus aportes en el campo de la psicología deportiva. Este concepto es definido y recuperado en el marco teórico.

Por último, se tendrán en cuenta dos trabajos de investigación en comunicación que abordan cuestiones identitarias generadas a partir del deporte, que sirven para analizar cómo tratan la

formación de identidad y el sentimiento de pertenencia logrados por la representación y participación de un club y la práctica deportiva. Estas tesinas son: "El Club Atlético Deportivo Paraguayo como lugar de encuentro, reconocimiento y construcción de la "identidad" paraguaya" (Font, 2009) y "Deporte, estado y medios de comunicación: el Mundial de Fútbol Argentina 1978 y el Mundial de Rugby Sudáfrica 1995. El poder transformador del deporte" (Alippe y Giovetti, 2018) ambas de la UBA.

Aporte desde la práctica profesional: un comunicador en la Selección Argentina de Fútbol

Se agrega como antecedente los testimonios de Matías Manna, licenciado en Comunicación Social de la UNR, quien en la actualidad se desempeña laboralmente en el ámbito deportivo, formando parte del cuerpo técnico de la Selección Argentina de Fútbol Masculino como analista de video. Si bien gran parte de los antecedentes revisados pertenecen al campo de investigaciones académicas, resulta interesante sumar la mirada de un profesional formado como comunicador y con experiencia en el ámbito deportivo.

A partir de la entrevista realizada al licenciado, se destaca su valoración positiva sobre el rol de la comunicación en determinadas situaciones que involucran al equipo. Desde su posición en el cuerpo técnico, forma parte de la preparación de las charlas técnicas, un momento clave de conversación sobre tácticas de juego con los jugadores. Al respecto, Matías Manna mencionó el cambio que se realizó en la forma de dar estas charlas. Se pasó de desarrollarse en un contexto vertical y rígido (una sala tipo cine, sin diálogo, donde el entrenador daba sus directivas a los jugadores), a otro más descontracturado, como el sum del lugar de concentración, lo cual habilitó una dinámica mucho más flexible, participativa y coherente con el juego y contexto deportivo del equipo de ese momento. Esa manera de llevar a cabo la charla técnica, va de la mano con la propuesta de los entrenadores, quienes, según el entrevistado, pretenden y promueven la interpretación, imaginación y proactividad de los mismos jugadores a la hora de enfrentar los entrenamientos y partidos, más allá de las directivas que se les den. En ese sentido, argumentó que "de nada sirve ir al cine, y tener una comunicación totalmente jerárquica, si después en el campo de juego haces otra cosa. Ahí encuentro coherencia entre lo que hacemos y la comunicación que tenemos. Es un momento muy importante, y haber cambiado esa dinámica, es fundamental".

Sumando a esta idea, el licenciado citó a Edgar Morín, a quién leyó en su paso por la facultad, para dar cuenta de que gracias a la lectura de ese autor es que él comprende cómo lleva a cabo, junto con todo el cuerpo técnico, una dinámica de trabajo que es bastante dialógica, cooperativa y sin jerarquías. Expresó que si no hubiera leído al autor, probablemente su función de analista la desempeñaría de forma totalmente desintegrada, sólo, en una oficina, aislado de todo el cuerpo técnico. Además, recalcó que el concepto de “autopoiesis”¹ de Maturana, que refiere a los sistemas que se que se producen y se mantienen a sí mismos, le sirve para entender la propuesta que los entrenadores tienen para lo jugadores, quienes pretenden que sean ellos mismos los que naturalmente emerjan y jueguen a partir de su imaginación y creación propias, más allá de la directiva o mirada externa del entrenador.

Por último, otro punto que el analista destacó fue la disposición con la que el equipo de fútbol se sienta a comer en los momentos de concentración. Recalcó que en un algún momento, los jugadores se acomodaban de a grupos, en mesas separadas, según afinidad entre ellos o edades, y una decisión que tomó el nuevo plantel fue empezar a sentarse en una mesa larga todos juntos para compartir el momento de la comida. Recalcó la idea de que, si bien puede parecer un detalle, no deja de ser una decisión que da un mensaje particular de cómo se maneja el grupo fuera del terreno de juego.

La experiencia profesional de Matías Manna, atravesada por los marcos conceptuales de la comunicación y del pensamiento complejo, demuestra cómo ciertas decisiones comunicacionales, como el modo de organizar una charla técnica o el vínculo entre los miembros del cuerpo técnico, pueden influir en la cohesión grupal y en la performance del equipo. Su testimonio valida, desde la práctica profesional, que las dinámicas comunicacionales también son espacios posibles de intervención para repensar, adaptar y transformar los vínculos dentro del deporte en equipo.

¹ Concepto retomado en el marco teórico.

Capítulo 2

Demanda comunicacional

Es necesario aclarar que la demanda que se plantea en esta tesina responde a motivaciones e intereses personales de quien investiga que se corresponden con la intención de aplicar su formación académica a una práctica personal de la que la investigadora ha formado parte a lo largo de su vida. Es entonces, la misma tesista quien asume el rol de actor demandante de esta situación, en respuesta a su propia búsqueda de agrupar la experiencia de ser jugadora de hockey y su conocimiento sobre el territorio, con su formación académica en el campo de estudios de la comunicación, y de poder intervenir y experimentar la práctica del deporte desde otro punto de vista distinto al de ser deportista, es decir, desde un enfoque académico.

En ese sentido, el problema a abordar no se presenta de forma explícita o conflictiva, sino que se construye desde el análisis. A partir de la observación participativa y el conocimiento situado que la investigadora tiene del equipo (al formar parte de él), se detecta que, si bien el equipo sostiene un funcionamiento estable y comprometido, pueden surgir tensiones, dificultades de coordinación o existir dinámicas comunicacionales que podrían mejorarse para fortalecer el rendimiento grupal y el sentido de pertenencia.

La demanda aparece a partir de la necesidad de visibilización y análisis de la trama comunicacional del equipo, comprender las formas en que se comunica dentro y fuera de la cancha, en su dinámica cotidiana. No se trata de un conflicto evidente, sino de una dimensión no explorada que podría tener un impacto relevante en la dinámica organizacional y que posicione a la comunicación como un factor generador de transformaciones, que podría colaborar en el rendimiento deportivo y la cohesión grupal.

En conclusión, se trabajará sobre la siguiente demanda: analizar la trama comunicacional del equipo para detectar posibles transformaciones comunicacionales que aporten a la cohesión grupal.

Objetivos

Objetivo general

Realizar un diagnóstico comunicacional del equipo de hockey para explorar cómo la comunicación puede incidir en el rendimiento deportivo y la cohesión grupal.

Objetivos específicos

- Reconocer las marcas de racionalidad predominantes en la comunicación del equipo.
- Identificar actores sociales para comprender su rol en el equipo y en la construcción de espacios de comunicación.
- Explorar las posibilidades de transformación en las prácticas cotidianas del equipo que puedan surgir de la investigación.

Marco teórico

Comunicación como proceso sociocultural

A lo largo de este trabajo se pretende realizar un diagnóstico desde la perspectiva de la comunicación estratégica que permita comprender cómo se construye la comunicación en el deporte en equipo y en el contexto en el cual éste se desempeña. Desde esta perspectiva, se entiende a la comunicación como un “espacio relacionante de la diversidad sociocultural, y por lo tanto, el espacio de cambio, de transformación” (Massoni, 2007, p.46). Entender a la comunicación como encuentro, como ese espacio de relación donde se generan, transforman y negocian sentidos socioculturales implica dejar de lado la noción de comunicación como transmisión de información, para considerarla como una dinámica de interacción y construcción colectiva. Es en ese encuentro y en esa interacción en donde se construye el equipo de hockey y donde se ponen en juego sentidos compartidos a través de los cuales los actores actúan en la dinámica del equipo.

Desde esta misma lógica, Uranga (2004) amplía la noción de comunicación al considerarla no sólo como un espacio de relación, sino como procesos comunicacionales, es decir, prácticas sociales atravesadas por experiencias de comunicación, concebidas como espacios de interacción entre sujetos en los que se verifican procesos de producción de sentido, de creación y recreación de significados, generando relaciones en las que esos mismos sujetos se constituyen individual y colectivamente. (Uranga, 2004, p.2).

De esa forma es que se entiende la comunicación para poder explorar su papel en el ámbito deportivo, por lo cual, también se vuelve necesario especificar la noción de deporte desde la que se quiere trabajar en esta tesina. Para eso, se tomará la definición de Pablo Alabarces, quien sostiene que “el deporte puede ser visto como cultura: porque recorre formaciones donde se articulan sentidos sociales, en distintos soportes, interpelando una diversidad de sujetos; de manera plural, polisémica, hasta contradictoria. Porque, trabajando con nociones que los estudios culturales han instalado fructíferamente –ritual, puesta en escena, simulacro–, el deporte puede ser leído, en su multidimensionalidad...” (Alabarces, 1998, p. 6). Es así como se pretende comprender a la práctica deportiva amateur, desde esa multidimensionalidad que no supone únicamente el ejercicio físico, sino que se ve implicada con otras dimensiones, como el grado de identificación de las jugadoras con el club al cual

representan, la relación que tienen entre ellas y con el cuerpo técnico, sus vidas personales y cómo éstas se ven más o menos afectadas por el deporte y viceversa, los roles de cada una en el equipo, el contexto histórico por el cual esté transitando el club, las reglas y cambios en el torneo, etc. Todo esto forma parte del entramado complejo y fluido en el que el equipo se desenvuelve, que está constantemente determinado por múltiples factores y que hace a toda una cultura deportiva.

El deporte desde el paradigma de la complejidad

Resulta necesario adoptar un enfoque que permita dar cuenta de la complejidad del territorio bajo análisis y de su multiplicidad de aspectos. En este sentido, el pensamiento complejo resulta una herramienta fundamental, ya que parte de la idea de que el conocimiento es un proceso interactivo en el mundo, que implica dialogar y negociar con lo real, acaparando la multidimensionalidad y la diversidad de los fenómenos, sin aislarlos de su contexto, de sus antecedentes, de su devenir. Frente a las concepciones reduccionistas de la ciencia moderna, que simplifica al conocimiento en un producto rígido, pretendiendo dominar lo real para cristalizarlo en teorías y en categorías fijas, la complejidad aspira a un conocimiento multidimensional, pero sabe que el conocimiento completo es imposible. Reconoce la incompletud y la incertidumbre, y acepta los lazos entre las entidades, que se deben distinguir, pero nunca aislarse entre sí. “El pensamiento complejo está animado por una tensión permanente entre la aspiración a un saber no parcelado, no dividido, no reduccionista, y el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo conocimiento”. (Morín, 2009, p. 23)

Desde esta perspectiva, resulta pertinente “pensar en red” para entender a esa dinámica sociocultural propia del deporte, lo que supone, según Najmanovich, tener en cuenta el alto grado de interconexión de los fenómenos y conocer la realidad considerando las diversas formas de experiencia humana y sus múltiples articulaciones (Najmanovich, 2006, p. 50 y 51). En su perspectiva de redes dinámicas, la autora propone “pasar de una concepción estática y aislada del ser (tanto a nivel epistemológico como ontológico) hacia una perspectiva en red: interactiva, dinámica y multidimensional” (Ibid). Por lo tanto, se puede entender al equipo de hockey como una red dinámica donde los vínculos entre los actores (como jugadoras, entrenadores, dirigentes del club, público, árbitros) están en constante evolución y transformación; el equipo no es de ninguna manera una estructura fija, ni una

entidad estática, sino que sus vínculos están en constante transformación entre ellos y con el ambiente. Esto puede estar determinado por múltiples factores que se dan, tanto hacia dentro del equipo, como en el contexto social y cultural del club. Además, tal como sucede en una red dinámica, el equipo debe adaptarse a nuevos contextos y desafíos (jugadoras lesionadas, o cambios en la dirección técnica, para dar algunos ejemplos) lo que le permite su constante transformación y evolución.

“Las redes dinámicas proveen una estética de pensamiento que permite pensar la complejidad organizacional en su devenir transformador y en su multidimensionalidad”. (Najmanovich, 2003, p.9). A partir del Paradigma de la Complejidad, del cual esta autora forma parte, es posible comprender el territorio en el que opera el equipo de hockey, donde los vínculos no son conexiones preexistentes, sino que emergen en una dinámica de autoorganización, por lo que se vuelve coherente definir al equipo como una organización.

Para eso, se tomará la definición de organización propuesta por Edgar Morín retomada en la tesis de Juan Carlos Sánchez (2014), trabajo que es antecedente de esta tesina, la que explica que “son las personas que componen una organización quienes establecen procesos y modos de gestionar que le son particulares a ese grupo, compartiendo y respetando determinados criterios de operatividad que pueden ser comunes al resto de las organizaciones. Es decir, no puede pensarse como una estructura estática y rígida sino como un espacio complejo donde se produce una interacción permanente entre individuos que a su vez tienen sus propias experiencias, potencialidades y objetivos personales en constante diálogo con el todo” (Morin, 1974, citado en Sánchez, 2014, p. 16). El carácter asociativo es constitutivo de toda organización, lo que supone de al menos dos personas para su existencia, más allá del motivo por el cual éstas se asocien, pero en este caso, se diferencia a un tipo de organización deportiva que se da en un caso particular: un equipo de hockey.

Lo que hace aún más específico al carácter organizativo del equipo es que se da de manera autogestiva, sus formas de funcionar no están dadas de antemano, sino que emergen del entramado de relaciones y prácticas que sus propios integrantes construyen en la cotidianeidad, es el mismo grupo el que tiene la propia iniciativa de organizarse.

Autoorganización y cohesión como claves del funcionamiento grupal

Para definir esa dinámica autoorganizativa se retoma la noción de autopoiesis expuesta por Maturana que plantea que “una máquina autopoietica continuamente especifica y produce su propia organización a través de la producción de sus propios componentes (...)” (Maturana, H. & Varela, F. 1973). Esa manera autogestiva de organizarse es una cualidad que a su vez promueve y produce la cohesión grupal del equipo.

Además, teniendo en cuenta que el objetivo de esta tesina es analizar la incidencia de la comunicación en la cohesión y rendimiento deportivo del equipo de hockey, se vuelve pertinente definir la noción de cohesión desde un punto de vista de la psicología deportiva, a pesar de que no es el campo de estudios de este trabajo. Para esto se retoma la definición de la tesis citada en el capítulo de antecedentes.

Hecha esta aclaración epistemológica, la cohesión grupal es definida como “un proceso dinámico que se refleja en la tendencia de un grupo a no separarse y permanecer unido con la finalidad de conseguir sus objetivos instrumentales o para la satisfacción de las necesidades afectivas de sus miembros” (Carron; Brawey; Widmeyer, 1998 citado en Marino, 2013, p.43). “De este concepto se desprende que la cohesión es A) multidimensional (son muchos los factores relacionados con el motivo de unión de un grupo); B) dinámica (la cohesión dentro de un grupo puede variar con el paso del tiempo); C) instrumental (los grupos se crean con un fin determinado) y D) afectiva (las interacciones sociales de los miembros generan sentimientos entre ellos). En cuanto al aspecto multidimensional, la definición apunta a la cohesión como una mezcla de dimensiones sociales y de tarea. La cohesión de tarea refleja el grado de trabajo en conjunto para alcanzar objetivos comunes. En el ámbito del deporte, un objetivo común sería ganar un campeonato que, en parte, depende del esfuerzo coordinado del equipo. La cohesión social refleja el grado de aceptación entre los miembros de un equipo y de disfrute del compañerismo” (Marino, 2013, p.44).

A partir de esta definición se explica porque la comunicación tiene un rol en el asunto, de modo que es a través de espacios e instancias de comunicación que el equipo logra autoorganizarse y, en consecuencia, cohesionarse y por lo tanto rendir deportivamente. Es esa cadena sucesiva de la performatividad del equipo la que esta tesina busca investigar, pero particularmente el eslabón comunicacional de la misma.

El equipo se organiza en un orden social estructurado a partir de un conjunto de prácticas consensuadas y reproducidas por sus integrantes. Así, se puede entender su dinámica desde la noción de vida cotidiana definida por Reguillo como “el espacio donde se encuentran las prácticas y las estructuras del escenario de la reproducción y, simultáneamente, de la innovación social. Armada sobre la certeza de su repetición, la cotidianeidad es ante todo tejido de tiempos y espacios que organizan para los practicantes los innumerables rituales que garantizan la existencia del orden constitutivo” (Reguillo, 1998; p.98). La vida cotidiana dentro del equipo se sostiene gracias a un entramado de prácticas repetitivas que garantizan su estabilidad y su funcionamiento como tal: hay formas establecidas de entrenar, de interactuar, de resolver conflictos, de organizarse en la cancha. En este sentido, comprender la dimensión social que la autora identifica en la reiteración cotidiana de ciertas prácticas, resulta clave para comprender el sentido social compartido en el equipo.

Ese consenso grupal, es lo que permite que el equipo funcione como un colectivo que construye su identidad a través de procesos de diferenciación respecto de otros. Para explicar esto, se toma la concepción de identidad planteada por Canclini (1995), quien sostiene que las identidades no son esencias fijas, sino procesos dinámicos de construcción atravesados por el consumo simbólico a partir de la diferenciación del otro, que en este caso vendrían a ser otros equipos, tanto del mismo club como de otros. Si bien en este contexto todas son jugadoras de hockey, existe una diferencia nodal entre ellas y es que, representan a diferentes clubes o planteles, siendo al fin y al cabo, la representación de una identidad grupal, fundada en la diferenciación para con el otro.

Siguiendo con la idea de Canclini, las únicas diferencias no son el club, la camiseta y los colores, sino una determinada manera de usar y apropiarse de ciertos “bienes” (que en este caso vendrían a ser aspectos del hockey) distinta de la del otro equipo. Y ahí está esencialmente lo que diferencia a un grupo del otro, en la forma de consumir y el significado que tiene ese consumo. Esto se ve desde aspectos tácticos hasta culturales y sociales, como la estrategia táctica y física planteada para el juego o determinadas formas de socializar internamente en el equipo, de comportarse y organizarse. Es en la dimensión simbólica de ese consumo, uso y apropiación de ciertos aspectos, donde se refleja la identidad del equipo por la diferenciación, no sólo de otros clubes, sino hasta de otros planteles dentro del mismo club.

Sin embargo, como se mencionó anteriormente tanto la identidad grupal como la vida cotidiana del equipo, son procesos dinámicos de construcción. Esto implica que, lo que define a las prácticas no es sólo su repetición, sino el sentido que adquieren en un contexto determinado. Por eso la vida cotidiana es histórica: esa reproducción del orden se da en un momento determinado por quienes asumen las prácticas como legítimas y le asignan un sentido. Pero, en cada estructura social existe un "espacio clandestino", un margen de acción donde las lógicas establecidas pueden ser desafiadas o transformadas y modificar ese orden social (Reguillo, 1998). En el equipo, esto significa que, aunque haya un orden predefinido, siempre existe la posibilidad de subvertir y modificar ciertas dinámicas de funcionamiento, porque a pesar de que en algún momento funcionaron y tuvieron un sentido, es posible que por distintas circunstancias, se necesiten nuevas lógicas de orden común. Por ejemplo, la incorporación de nuevas jugadoras, el cambio de entrenador, o incluso la influencia de contextos externos (como modificaciones en el torneo) pueden alterar la forma en que se interpretan y reproducen las prácticas del equipo.

Para ampliar esta idea, tomamos las nociones de prácticas y praxis de Canclini. Mientras que en las prácticas se vuelven en acto las disposiciones del habitus que han encontrado condiciones propicias para ejercerse (Canclini, 1984) es decir, son las acciones repetitivas que sostienen el orden social del equipo, como el cumplimiento de los entrenamientos a determinados horarios y el grado de compromiso que las jugadoras asumen para con ello. El habitus, desde el planteo del autor, son las disposiciones, formas de percibir, de pensar, de actuar, es toda la estructura estructurante de las prácticas. Sin embargo, ese habitus no es inamovible, porque sino no existiría la posibilidad de cambio social. Y ahí es cuando aparece la praxis, que se da frente a un nuevo contexto que permite reorganizar las disposiciones adquiridas y producir prácticas transformadoras de las estructuras objetivas (Canclini, 1984). Este momento de transformación es clave para dar cuenta de cómo, en la identidad arraigada del equipo, dónde las jugadoras reproducen el funcionamiento del mismo, también hay espacios para cuestionarla y redefinirla, y es ahí donde la comunicación puede intervenir estratégicamente generando espacios de conversación para cambios necesarios y la mejora del equipo. Es entonces, en ese momento, donde entra en juego la comunicación.

El papel de la comunicación en la dinámica del equipo

A partir de la noción de comunicación que se toma en esta tesina, como un espacio estratégico de intervención en las dinámicas socioculturales (Massoni y Mascotti, 1999/2000), se explicará por qué puede intervenir en la dinámica de un equipo, en su dinámica organizativa. Además, se retomarán las ideas de Sandra Massoni y Washington Uranga planteadas con respecto al rol del comunicador social. Ambos parten de la idea de que, por largo tiempo el perfil profesional del comunicador estuvo relegado a tareas periodísticas o, en palabras de Massoni “nos movíamos en una dimensión reducida del fenómeno comunicacional: sólo en la dimensión informativa. Trabajando para una comunicación en línea, que pivotaba sobre la emisión, los mensajes, su circulación y su consumo, los comunicadores estábamos confinados a tratar principalmente en torno a las significaciones transmitidas. Desde ese registro tan pobre, restringido sólo a lo comunicativo” (Massoni, 2016, pág 47). Al respecto, la Teoría de la Comunicación Estratégica viene a plantear la necesidad de desplegar la comunicación, de abordar el fenómeno comunicacional en su multidimensionalidad; alejándose de aquellos enfoques que estudian lo comunicativo en tanto significaciones transmitidas, para pasar a estudiar lo comunicacional, que refiere a las acciones y sentidos emergentes de la realidad y de los sujetos.

“La tarea del comunicador, al reconocer la diversidad sociocultural, es indagar en los posibles puntos de articulación de las diferencias en función de intereses y necesidades de grupos sociales que se reconocen como bien distintos, para operar desde allí en función de un objetivo” (*Ibid*, p. 224). Este es el perfil del comunicador que interesa a este trabajo porque supone una intervención comunicacional que necesitará de un reconocimiento de los actores que son parte del equipo de hockey y de sus intereses con respecto al mismo, que posiblemente sean diversos, pero que se buscará ponerlos en diálogo en función del propósito del investigador para con el común del equipo.

Marco Metodológico

El enfoque metodológico desde el cual se llevará a cabo esta investigación es el cualitativo ya que permite abordar la complejidad de las dinámicas comunicacionales microsociales en el equipo de hockey y explorar sus motivaciones, pensamientos, intereses como grupo, lo que implica un abordaje descriptivo y profundo para conocer su diversidad social. Tal como explica Sautu, las metodologías cualitativas son apropiadas cuando el investigador se propone investigar la construcción social de significados, las perspectivas de los actores sociales, los condicionantes de la vida cotidiana o brindar una descripción detallada de la realidad (Sautu, 1997, p. 188).

Se tomarán las técnicas metodológicas propuestas por Sandra Massoni, que servirán como herramientas de análisis de la situación propuesta:

- Mapeo Comunicacional de Actores (MCA)
- Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
- Matrices socioculturales (MS)

Es necesario destacar que, si bien el abordaje metodológico será dividido en etapas que se plantean secuencialmente, es probable que muchos procesos se den en simultáneo e incluso haya revisiones y ajustes sobre lo que se hizo previamente. La propuesta metodológica será realizada en dos fases, una de diagnóstico y construcción del problema y otra para la propuesta de apreciaciones sobre posibles transformaciones que surjan del análisis.

Diagnóstico Comunicacional

La primera fase será la realización del diagnóstico comunicacional del equipo de hockey, el que permitirá conocer el funcionamiento del equipo, quiénes están involucrados y todo el contexto en el que se desenvuelve, es decir un primer acercamiento a la trama social del equipo de hockey, a partir del cual se buscará identificar un problema o demanda comunicacional.

Desde la perspectiva de la comunicación estratégica, el diagnóstico sólo se piensa como punto de partida, "...no pretende demostrar ni conocer acabadamente ninguna situación porque se reconoce trabajando en una trama sociocultural activa y dinámica. Parte de reconocer que la sociedad es un espacio de concertación entre diferentes grupos que

perciben y actúan de maneras distintas porque funcionan desde matrices socioculturales diferentes. En este sentido, el diagnóstico comunicacional intenta, en vez de negar esta diversidad simbólica y material, recuperarla, porque es desde allí que se podrá trabajar en la articulación de intereses en función de un objetivo”. (Massoni y Mascoti, p 226).

Reconocer esa diversidad implica comprender los saberes, intereses, necesidades y expectativas de los actores con respecto al problema, su modalidad particular de vincularse con la problemática para trabajarlos articuladamente. En este caso, será clave reconocer cómo las jugadoras y entrenadores perciben y viven la práctica deportiva y comprender las lógicas de acción que rigen sus comportamientos y cómo influyen en la dinámica del equipo. ¿Cuáles son los intereses de las jugadoras? ¿Los del cuerpo técnico? ¿Qué pretenden del y para con el equipo? A partir de ese reconocimiento de matrices y de los intereses diversos de los actores podremos adentrarnos en el territorio y comprender su dinámica.

Marcas de Racionalidad Comunicacional

La primera etapa del diagnóstico será el reconocimiento y el análisis de las Marcas de Racionalidad comunicacionales predominantes en las dinámicas de comunicación en el equipo y su entorno. “Las Marcas de racionalidad comunicacional son una metodología de la comunicación estratégica que nos permite un doble registro: el reconocimiento de cuál es la conceptualización del encuentro dominante en la situación bajo análisis y, a la vez, la posibilidad de operar otras racionalidades comunicacionales a partir de recursos propios de otras dimensiones de la comunicación diferentes a las actuales, teniendo en cuenta que cada una de las dimensiones privilegia un componente de la comunicación y opera en consecuencia” (Massoni, 2013, p. 65).

Las marcas de racionalidad comunicacional son huellas de la comunicación de la trama analizada que pueden observarse en piezas o espacios representativos, como soportes, experiencias o situaciones. A partir de su observación, se reconocerán las marcas de racionalidad comunicacional para comprender cómo opera la comunicación en el equipo de hockey, es decir, qué dimensiones de la comunicación prevalecen en mayor o menor medida en sus interacciones. En consecuencia, este reconocimiento permitirá reconocer ciertas líneas de acción que puedan generar cambios y transformaciones en la dinámica del actor. Según Sandra Massoni, las dimensiones de la comunicación más habituales son las siguientes:

- Dimensión informativa: aborda la comunicación como difusión de mensajes.
 - Dimensión ideológica: aborda la comunicación como aparato de reproducción ideológica.
 - Dimensión interaccional: aborda la comunicación como la producción de sentido a partir del vínculo con el otro.
 - Dimensión de encuentro sociocultural: aborda la comunicación como encuentro, espacio y momento de construcción de la dinámica social, la cotidianidad de la producción de sentido.
- (Massoni, 2013)

A cada una de ellas le corresponden determinadas marcas de racionalidad:

Dimensiones de la comunicación	Marcas de racionalidad más típicas
Dimensión informativa	Linealidad, verticalidad, comunicación operativa
Dimensión ideológica	Linealidad, segmentación, verticalidad, denunciismo
Dimensión interaccional	Linealidad, segmentación, horizontalidad, interacción de sujetos
Dimensión comunicacional	Heterogeneidad, multiplicidad, redes, comunicación como articulación de la diversidad social, como proceso complejo, situacional e histórico

Tabla elaborada por Massoni, en Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural, 2013, p.66

El punto de este análisis es comprender cómo es la dinámica comunicacional del equipo, si la comunicación en los entrenamientos u otros espacios que habite el actor está centrada únicamente en una “dimensión informativa” (focalizada en la transmisión lineal de las tácticas o directivas de juego), o si también emergen otras maneras de comunicarse como las de una “dimensión de encuentro sociocultural”, donde prevalece lo comunicacional, (*Ibid*). Esto significa que la comunicación se da en el encuentro de los distintos actores y puede ser analizada en varios momentos, no sólo en la dinámica del entrenamiento en sí misma, sino

también en otras circunstancias en las que participa el equipo, como por ejemplo, actividades que refuerzan la identidad del club y la comunidad.

La comunicación, ¿es sólo informativa? o ¿también se construye en encuentros socioculturales? ¿En qué situaciones predomina la linealidad de la transmisión de información? ¿En qué momentos sí funciona esa linealidad y en qué otros no? ¿En qué situaciones prevalece, o es necesaria, una comunicación más horizontal? Estos son algunos de los interrogantes que guían el análisis comunicativo y el reconocimiento de huellas.

Si bien existe esa clasificación para diferenciar distintas dimensiones de la comunicación, es necesario destacar que posiblemente existan y prevalezcan varias dimensiones a la vez en los espacios que habita el equipo, lo importante es identificar en qué circunstancias y por qué prevalecen unas más que otras, o se da una mixtura de ellas, cuya respuesta tiene que ver con la necesidad y el objetivo de cada situación en particular en las que se desempeña y funciona el grupo.

Mapeo Comunicacional de Actores

El mapeo de actores aporta a reconocer la trama sociocultural en la que está conviviendo el equipo de hockey, ya que se entiende que no se trata de un grupo aislado, sino que los actores sociales están en relación constante con otros que también determinan su manera de actuar y desenvolverse en un tejido social que funciona como una red, cuyos vínculos están interconectados. En ese sentido, se hará un reconocimiento de los actores que están involucrados en el problema y cómo se vinculan con el mismo, es decir, reconocerlos en su diversidad y no como simples receptores (Massoni, 2013, p.79).

Tal como plantea Massoni, “lo peor que un observador puede hacer para visualizar cualquier proceso de transformación social es detenerlo. Y sin embargo, esto hacemos habitualmente cuando pensamos en los actores como simples destinatarios. A menudo pensamos en los otros como buzones receptores del contenido de nuestros mensajes. Para superar esta visión estática y reduccionista, más que actores sociales en sí deberíamos empezar a analizar actores con relación a problemas en un escenario lábil, que está cambiando sin cesar, que no detiene su dinámica” (Massoni, 2013, p.79).

Así, se realizará un Mapeo Comunicacional de Actores, el cual se estructurará en base a la jerarquización que se haga de ellos, según su relevancia en relación al problema comunicacional que se identifique como situación posible a transformar, dividiéndose en actores con mayor o menor grado de influencia sobre el problema y según sus intereses y vínculo con la situación.

Para poder desarrollar ese mapeo de actores, en principio se hará un listado preliminar a partir del conocimiento previo que quien investiga ya tiene de la trama, dado que, como ya se ha mencionado, forma parte del equipo en su rol de jugadora. Sin embargo, se reconoce que hay información desconocida sobre el rol de determinados actores o la existencia de algunos que pueden ser relevantes para el problema, por lo que se buscará indagar en mayor profundidad.

En ese sentido, se harán entrevistas a las capitanas con el objetivo de obtener una mirada más profunda sobre las dinámicas de comunicación del equipo y de los roles que determinados actores sociales tienen en ellas.

Matrices Socioculturales

Luego de tener identificados los actores sociales que forman parte de la trama del equipo, se buscará identificar cuál y cómo es su vinculación con la problemática. Para eso se los agrupará por matrices socioculturales, esquema que describe los rasgos principales de la lógica de funcionamiento de un grupo o sector social. Según Massoni, esta categoría permite introducir la problemática del placer en el marco de las determinaciones socioculturales, partiendo de la idea de que si alguien hace algo es porque hay una conexión de algún tipo, la pulsión y la tensión entran en juego. Y en el marco de esta tesina, la categoría nos permite dar cuenta del aspecto personal, sentimental, cultural e identitario que rige, en gran parte, la realización de esta práctica deportiva amateur.

Para lograr la caracterización de las matrices socioculturales, Massoni plantea algunas preguntas que sirven como guía:

- ¿Cómo piensan a la problemática que aborda el proyecto?
- ¿Qué hacen y cómo lo hacen?
- ¿Cómo se sienten?
- ¿Cómo aprenden?

- ¿Qué es para ellos la actividad que realizan?
- ¿Cómo los afecta?
- ¿Cómo se ven dentro de la actividad que aborda el proyecto?
- ¿Cómo ven a los otros?
- ¿Qué necesitan?
- ¿Qué les interesa?
- ¿Cómo se comunican?
- ¿Dónde se encuentran?
- ¿Cuál es la modalidad actual del vínculo con la problemática que aborda el proyecto?

Por otro lado, la autora hace mención de una recomendación para identificar las matrices en el modo de nombrarlas, haciendo énfasis en la vinculación con la problemática. Aplicado a este caso, un ejemplo sería, en lugar de nombrar “las jugadoras”, sería pertinente “las que juegan”. En ese sentido, se hará uso la siguiente tabla propuesta por Massoni para esquematizar las diferentes matrices socioculturales que puedan emerger del análisis (Massoni, 2013):

TABLA N. Proyecto..... Reconocimiento de Matrices Socioculturales	HERRAMIENTA N. Fecha
Los que...	
Los que...	
Los que...	
Los que...	

Tabla elaborada por Massoni, en Metodologías de la comunicación estratégica. Del inventario al encuentro sociocultural, 2013.

Capítulo 3

Desarrollo del Diagnóstico Comunicacional del Equipo

Marcas de Racionalidad Comunicacional

A continuación se presentaban distintas piezas y espacios de comunicación comunes y habituales del equipo de hockey para poder identificar en ellos ciertas huellas que denotan cómo opera la comunicación en cada una de las situaciones, a partir del reconocimiento de las marcas de racionalidad comunicacional y las dimensiones de la comunicación.

Espacios de comunicación analizados

TABLA N° 1 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto: Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Espacios de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
Tipos de espacios		
1	Charla técnica	
2	Charla previa al partido: “La rondita”	
3	Charla de cierre post partidos	
4	Grupos de WhatsApp	
5	Reunión de equipo	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Charla técnica

Descripción: Charlas rutinarias y obligatorias previas a cada partido, llevadas a cabo por el cuerpo técnico dirigidas a las jugadoras, algunas veces incluye videoanálisis y otras no. El objetivo es informar el equipo titular y las tácticas de juego planteadas por los entrenadores, a partir de su análisis previo. Si bien es una charla bien informativa y vertical porque la dirige el entrenador, la misma admite conversación, dudas y debate sobre ciertos puntos entre las

jugadoras y el cuerpo técnico, ya que lo importante no sólo es exponer el plan de juego sino también que las jugadoras lo comprendan y se sientan seguras para llevarlo a cabo en el partido. Por ese motivo, se promueve el debate y la puesta en común de dudas.

Dificultades detectadas en el espacio: El objetivo de la charla puede verse afectado debido a la falta de un espacio físico en el Club destinado exclusivamente a hockey para charlas técnicas y análisis de video. A esta ausencia de lugar se le suma el contexto externo del club de los días de partido, que suele ser muy agitado al haber varios deportes, partidos en simultáneo y mucha gente circulando. Esta situación, puede generar incomodidad para llevar a cabo la charla técnica y desconcentración. A pesar de estas limitaciones, el equipo busca la forma de acomodarse para llevar adelante la charla, generalmente lo hace en el vestuario, como se ve en las siguientes imágenes.

Imagen N° 1

Espacio: Charla técnica



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 2 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Espacio comunicacional: Charla técnica		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Comunicación operativa	Es un proceso de transmisión de información del entrenador hacia las jugadoras. Se informa el equipo titular y el plan de juego.	
Interacción entre sujetos	A partir del planteo táctico, la charla propone una dinámica interactiva y de participación de las jugadoras para debatir sobre el plan de juego y comprenderlo.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Charla previa al partido, “La rondita”

Descripción: Conocidas como “la rondita”, es un momento que se da en la cancha instantes previos a que comience el partido donde todas las jugadoras se juntan y se abrazan formando una ronda. Si bien es una costumbre del hockey, porque todos los equipos y los clubes lo hacen antes de jugar, es un encuentro bien íntimo y personal de cada equipo, donde las jugadoras dicen cosas consideradas como importantes y necesarias para ese momento previo a entrar en el juego. Es un momento motivacional, de mucha unión emocional y física del equipo para reforzar su unión y alentarse para salir a jugar, además tiene una gran carga identitaria y de representación del club.

Suelen hablar las capitanas y algunas referentes del equipo porque, si bien no se prohíbe la participación de otras jugadoras, no es una ocasión para debatir ni dilatar la conversación, sino que es un momento clave y corto, que requiere de intervenciones claras, concretas y bien motivacionales, por lo que es preferible que hablen las personas que puedan comunicar en esa clave para mantener el objetivo de la charla.

Dificultades detectadas en el espacio: A partir de la observación participante en este espacio, se detectaron inconvenientes y cambios en el mismo, en el caso de uno de los equipos: La Reserva. Sucedió que había una amplia participación de voces en este momento,

lo que generaba cierta distorsión en la comunicación y por lo tanto, diluía el objetivo de la charla.

Imagen N° 2

Espacio: Charla previa al partido: “La rondita”



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 3 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Espacio comunicacional: Charla previa al partido, “La rondita”		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Linealidad	Se busca comunicar ideas claras y puntuales con el fin de alentar y motivar para entrar a jugar.	
Verticalidad	Hablan referentes del equipo dirigiéndose hacia el resto	
Denuncismo	La rondita tiene una fuerte carga simbólica e identitaria. Externamente se puede ver en el modo de agruparse y en el grito comunitario de las jugadoras al finalizar la charla, todas juntas gritan “¡UNI!”.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Charla de cierre post partidos

Descripción: Momento de cierre del partido entre todas las jugadoras y entrenadores para reflexionar sobre el desempeño del equipo en el partido. Se conversa sobre el resultado, sobre el cumplimiento o no de los objetivos, sobre el rival, se otorgan felicitaciones y reconocimientos o se mencionan complicaciones que hayan surgido.

Es una charla que tiene lugar ni bien finaliza el partido, descontracturada, donde se habilita la palabra a todas las voces y el objetivo es reflexionar sobre el resultado, en pos de generar transformaciones sobre el accionar del equipo, ya sea reconociendo lo positivo para mantenerlo y construir a partir de eso, o proponer mejoras para futuros partidos.

Imagen N° 3

Espacio: Charla de cierre post partidos



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 4

**Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC)
del Proyecto**

Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo

HERRAMIENTA

N° 1

Fecha

Junio, 2025

Espacio comunicacional: Charla de cierre post partidos	
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger
Multiplicidad	La charla es un momento de encuentro en que se busca generar un debate colectivo que incluya y ponga en común la multiplicidad de voces y opiniones sobre el desarrollo del partido, pos de reflexionar y construir mejoras para próximos partidos.

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Grupos de WhatsApp

Descripción: Hay dos grupos que funcionan como espacio de comunicación en el plantel. Uno que incluye a jugadoras y cuerpo técnico y otro que es sólo de jugadoras. Si bien ambos permiten el diálogo y la interacción de todos los miembros, funcionan para informar y debatir entre todos, lo que los diferencia es el tipo de contenido que se comunica en cada uno de los grupos y los temas de los que conversa. En el grupo del cual forman parte los entrenadores la conversación es más informativa y/o formal, se usa mayoritariamente para compartir información logística, indicaciones, horarios, etc, aunque también permite instancias dialógicas y debate, es un grupo que, a diferencia del otro, no tiene tanta espontaneidad en su actividad. Funciona mayoritariamente para hablar de temas en relación al equipo como tal.

Por otro lado, en el grupo del que forman parte sólo las jugadoras, la conversación es más informal, se da desde una concepción dialógica más espontánea, dónde no sólo surgen conversaciones sobre hockey sino también de temas diversos dado los niveles de confianza, compañerismo y amistad que trascienden al vínculo deportivo y a temas operativos. Es por eso también que el nivel de actividad del grupo es mucho más frecuente que el otro.

Un punto a destacar de la lógicas de los grupos de WhatsApp del plantel es que, existe una política consensuada del grupo que impide la bifurcación de grupos de WhatsApp separados entre Reserva y Primera, con el objetivo de mantener, desde un aspecto más cultural, social e identitario, la identidad grupal como plantel y no por equipos diferentes, a pesar de que deportiva y competitivamente tengan caminos distintos.

Imagen N° 4

Espacio: Grupos de WhatsApp



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015

Ambos grupos de WhatsApp se analizan en conjunto, como un mismo espacio de comunicación, porque a pesar de que el centro temático de sus conversaciones es diferente en cada caso, ambos grupos comparten la forma en que sucede la comunicación y por lo tanto se analizan desde las mismas marcas de racionalidad comunicacional.

TABLA N° 5		HERRAMIENTA
Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto		N° 1
Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo		Fecha
Espacio comunicacional: Grupos de WhatsApp		Junio, 2025
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Comunicación operativa	Los grupos funcionan para poder comunicarse por fuera del club y compartir información importante de la cotidianidad del plantel.	
Interacción de sujetos	Además, los grupos funcionan como espacios de producción de sentido a partir de la interacción entre los miembros.	
Horizontalidad	Ambos grupos admiten la participación de todos los miembros.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015

Reunión de equipo

Descripción: Reuniones que se organizan a partir de la necesidad de las jugadoras de juntarse para conversar sobre temas particulares que conciernen al equipo, generalmente se dan una o

dos veces al año, al principio o cerca del final del torneo, ya que son momentos claves que pueden despertar inquietudes en el equipo. Son reuniones flexibles, dónde sólo forman parte las jugadoras y se busca que todas puedan conversar y dar opinión sobre lo que se lleve a discusión, sin interferencia de los entrenadores.

El objetivo depende de la necesidad del momento, pero suelen estar relacionados con debatir acerca del desempeño del equipo, proponer objetivos para el mismo y para las jugadoras en particular o discutir temáticas que inquieten al equipo en algún momento determinado.

Generalmente son reuniones que cada equipo organiza por separado, ya que los temas a debatir no afectan al plantel entero sino a cada equipo en particular.

Aclaración: La siguiente imagen fue generada con inteligencia artificial a los fines de representar el espacio analizado, ya que no existen fotografías reales de estas reuniones. Esto se explica por el carácter de las mismas que, al ser instancias sujetas a la necesidad de reunirse de las jugadoras, son situaciones extraordinarias que conservan intimidad y espontaneidad del momento que no fueron registradas fotográficamente. Sin embargo, el espacio puede ser recuperado y descrito gracias a la observación participante implicada de la investigadora como parte del equipo.

Imagen N° 5

Espacio: Reunión de equipo



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 6 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Espacio comunicacional: Reunión de equipo		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Multiplicidad	La reunión pretende reflexionar y debatir temas a partir de la opinión de todas las participantes para construir mejoras para el equipo.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Piezas de comunicación analizadas

TABLA N° 7 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto: Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Piezas de comunicación habituales en torno a la problemática comunicacional analizada.		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
Tipos de piezas		
1	“Mensajes” ² del cuerpo técnico: - Formación del equipo - Horarios de la semana	
2	Excels colaborativos	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Mensajes del cuerpo técnico

Descripción: Se analizan determinados comunicados que tienen una frecuencia periódica en el grupo de WhatsApp con los entrenadores. Por un lado, está el que indica la formación del

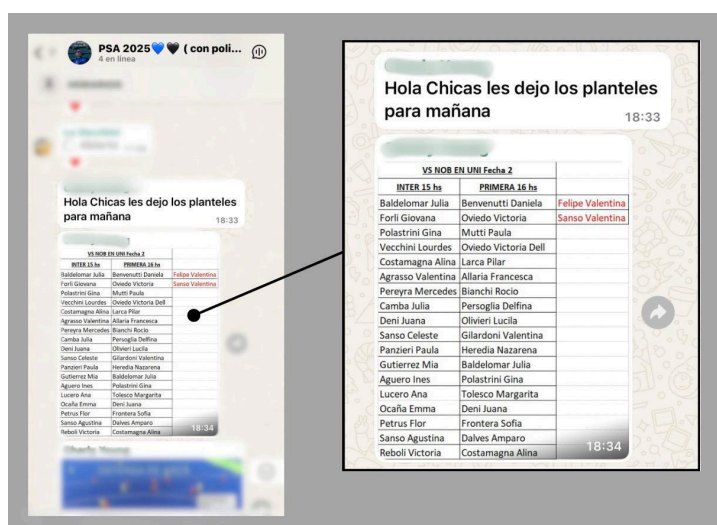
² Se utiliza el término “mensaje”, propio de la plataforma WhatsApp, como nombre de la pieza de comunicación y no desde una perspectiva epistemológica en particular.

equipo titular para el sábado, horarios y lugar de citado, es enviado todos los viernes, día previo al partido, por el entrenador. Por otro lado, está el comunicados de los horarios de entrenamiento para la semana, que es enviado todos los lunes o domingos, es decir al comienzo de cada semana, por el preparador físico. Siempre son enviados por las mismas personas, quienes también deciden sobre su contenido y con la misma frecuencia.

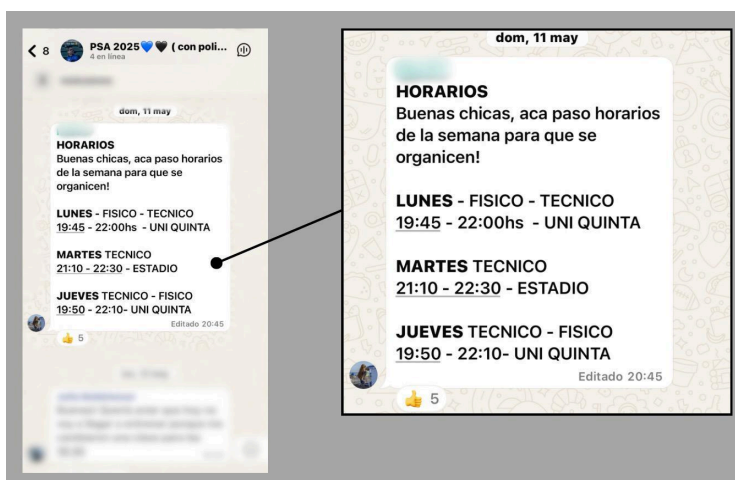
Imagen N° 7

Pieza: “Mensajes” del cuerpo técnico

“Mensaje”: Formación del equipo



“Mensaje”: Horarios de la semana



Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 8 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Pieza comunicacional: “Mensajes” del cuerpo técnico		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Verticalidad	Ambos ejemplos de esta pieza comunicacional dan cuenta de la manera de comunicarse del cuerpo técnico hacia las jugadoras ante estas situaciones particulares, que suponen la toma de una decisión con respecto al equipo, por parte de los entrenadores, y su comunicación hacia las jugadoras, quienes no tienen intervención en el asunto.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Excels colaborativos

Descripción: Los excels son abiertos, para que las jugadoras vayan completando los datos correspondientes. Por un lado, existe una planilla destinada a la distribución equitativa de los gastos de nafta en los viáticos, para asistir a los entrenamientos, que implica el uso de vehículos personales, se tiene en cuenta que algunas jugadoras proveen el auto y otras sólo hacen uso de los mismos por lo que se considera necesario hacer una división equitativa de los gastos de nafta entre todas.

Por otro lado, funciona una planilla para la distribución de tareas destinadas a la organización del tercer tiempo, en la que cada jugadora debe autoasignarse a realizar una de las tareas requeridas para el mismo, optando por una fecha particular que desee, de modo que todas las jugadoras realicen al menos una vez, una tarea durante el torneo. De esta manera, se garantiza una colaboración participativa y justa sobre una situación que involucra al equipo íntegramente.

Imagen N° 8

Pieza: Excels colaborativos

Parte de la planilla “Gastos de nafta”

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	TABLA A COMPLETAR CON LOS AUTOS QUE SE USAN (1= 1 viaje, 2= ida y vuelta)								
2	Autos	Pau M	Dani	Franchu	Pau Panzeri	Valen G	Ali	Giovi	Pipa
17	21/08								
18									
19									
20	Total c/u	0	12000	0	4000	4000	8000	0	0
21		Pau M	Dani	Franchu	Pau Panzeri	Valen G	Ali	Giovi	Pipa
22									
23									
24									
25	TABLA PERSONAS QUE PAGAN NAFTA (poner rectangulo color rojo y numero 0 si falto rectangulo color amarillo si uso o solo ida o solo vuelta)								
26			21/07	22/07	24/07	28/07	29/07	31/07	
27									
28		Alita							
29		Vicky dell							

Parte de la planilla “Organización del 3er tiempo”

	A	B	C	D	E	F
1	Fecha		Sandwiches y cuchillo	Vasos	Gaseosas	Saladitos
2	Fecha N°2	15/03	Pau Panzeri			Luli
3	Fecha N°4	29/03	naza y Mechi	Ali	Giovi	
4	Fecha N°6	05/04	Pilu	Ali - Pau M	Vicky Dell	
5	Fecha N°8	03/05	Marga	Peti	Agus	Luli
6	Fecha N°10	17/05	Juli C		Fran	
7	Fecha N°11	24/05	Valen g - Mechi			
8	Fecha N 12	07/06	Luve		Pipa	Valen A
9						
10						
11						

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

TABLA N° 9 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Pieza comunicacional: Excels colaborativos		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
MCR reconocida	Recursos comunicacionales que la hacen emerger	
Multiplicidad	Los excels dan cuenta de los modos de organización colectiva del equipo, cuyo objetivo es generar prácticas colaborativas, en las que todas las jugadoras del plantel colaboren equitativamente en tareas consideradas necesarias para la gestión cohesionada y participativa del grupo. Estos modos buscan fomentar una división de responsabilidades en la que todas forman parte y se involucren con el funcionamiento cotidiano del equipo, evitando que ciertas tareas recaigan sobre las mismas jugadoras constantemente.	

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Reflexiones de lo analizado en las MRC

A partir de lo analizado en las diferentes piezas y espacios de comunicación se puede observar que sus dinámicas comunicacionales no responden a un único tipo de racionalidad ni a una sola dimensión de comunicación, sino que conviven varias al mismo tiempo según el momento, el objetivo y los actores implicados.

En términos generales, predomina una lógica comunicacional horizontal, interactiva que se da en el encuentro colectivo de construcción, promoviendo la multiplicidad de voces y la participación. Esto se expresa especialmente en espacios como las reuniones de equipo o las charlas post partido, en los cuales se habilita la palabra, se comparten sentidos y se construyen decisiones colectivas. Si bien existen momentos de comunicación más lineales o informativos, que son necesarios para determinados casos como las comunicaciones formales del cuerpo técnico o la charla técnica que requieren de claridad y precisión en la información, nunca se impide el diálogo ni la interacción.

En ese sentido, se puede observar que las dimensiones de comunicación que prevalecen en el equipo son la dimensión comunicacional y la dimensión interaccional, aunque también haya algunas situaciones que impliquen dimensiones informativas e ideológicas. Esto se explica porque, siguiendo la idea de Massoni, la comunicación es un fenómeno multidimensional, de modo que son varias las dimensiones que conviven, pero hay una que es la predominante (Massoni, 2013). En este caso, es evidente que el equipo funciona predominantemente desde sentidos comunitarios, colaborativos y participativos de gestión y socialización. Cabe aclarar que esa multiplicidad no debe verse como una contradicción sino como una característica propia de un colectivo que reúne rasgos del deporte amateur con exigencias competitivas de alto nivel y que construye su identidad y su modo de comunicarse a partir de esa convivencia multifacética.

A continuación, se exponen las dimensiones de comunicación que prevalecen en las diferentes piezas y espacios.

TABLA N° 10 Análisis de Marcas de Racionalidad Comunicacional (MRC) del Proyecto Comunicación en la cohesión y rendimiento del equipo Análisis del sistema de MRC.		HERRAMIENTA N° 1 Fecha Junio, 2025
Pieza o espacio	Proceso comunicacional	Dimensión de la comunicación
Charla Técnica	Información	Informativa e Interaccional
Charla previa al partido: “la rondita”	Sensibilización	Ideológica e Informativa
Charla de cierre post partidos	Encuentro sociocultural	Comunicacional
Grupos de WhatsApp	Participación e Información	Interaccional e Informativa
Reunión de equipo	Encuentro sociocultural	Comunicacional

Mensajes del cuerpo técnico	Información	Informativa
Excels colaborativos	Participación	Comunicacional

Elaboración propia en base a: Massoni, 2015 y 2018

Listado de Actores Sociales

Jugadoras: Son las protagonistas directas de la construcción del equipo y de su dinámica cotidiana. Su voz es necesaria para comprender qué es lo consensuado y que no, que necesitan, que les gustaría que cambie, qué sentidos circulan en sus prácticas que hacen a la construcción grupal.

Capitanas: Se consideran actores clave porque representan las voces del equipo y suelen ser quienes toman la iniciativa en cuestiones que hacen al aspecto social, identitario y cultural del plantel. Son el nexo entre jugadoras y cuerpo técnico, y muchas veces promueven instancias de diálogo o reflexión colectiva. Por su rol, están fuertemente vinculadas a la construcción del grupo como colectivo.

Cuerpo Técnico: Su rol está abocado al dirigencia técnica y física del equipo pero además se caracteriza por construir una relación más cercana a sus jugadoras, busca estar presente desde otros aspectos más emocionales o humanos y no sólo desde lo técnico. Es bastante receptivo y predispuesto a escuchar las necesidades e iniciativas que las jugadoras le hacen y está abierto a negociar o replantear su esquema o planificación, en pos de acompañar las propuestas que tengan las jugadoras, siempre con el objetivo de base de construir el grupo más allá de lo meramente deportivo.

Capitanía de Hockey: Actor importante para el plantel porque brinda mucha ayuda y colaboración, principalmente desde un aspecto económico y administrativo. El equipo lo solicita para negociar o pedir ayudas económicas que se requieran para determinados torneos o actividades que lo convoquen. El plantel generó un vínculo cercano, y su relación es principalmente por WhatsApp ya que permite una dinámica diaria, constante y resolutiva.

Comisión Directiva del Club: No tiene relación directa con el equipo, el contacto con este actor es a través de la capitanía de hockey como intermediaria. Se lo convoca para pedir permisos, hacer solicitudes o propuestas que involucren al Club más allá del equipo en sí mismo.

Jefa de Equipo: Es una figura informal que colabora con el plantel en aspectos organizativos, protocolares y de comunicación con otros clubes y/o equipos, como cumplir la función de jefa de mesa en los partidos, imprimir planillas, coordinar los uniformes, presentar documentación y adquiere mayor importancia durante los torneos y viajes donde hay tareas protocolares particulares. Este rol suele estar cubierto por la madre de una de las jugadoras del plantel, quien habita el club desde siempre, por lo que tiene un alto grado de cercanía con las jugadoras.

Padres Colaboradores: Son padres de las jugadoras del plantel que se involucran voluntariamente con el equipo y brindan ayuda y colaboración en la medida que sea necesario en encuentros, comidas de equipo, viajes, etc.

Sponsors: Brindan ayuda económica para cubrir gastos diarios, torneos o viajes del plantel. No son un aporte muy significativo pero sí necesarios para el sustento del equipo, teniendo en cuenta que todo gasto económico es cubierto por las mismas jugadoras.

Jugadoras de Sub 19 A: Conforman el equipo de mayor edad de las inferiores, es la última categoría que hay antes del plantel superior. Tienen entre 17 y 19 años. Son un equipo distinto pero comparten mucho con la categoría superior debido a que la mayoría de las jugadoras son convocadas para jugar en reserva o primera, además sus entrenadoras son jugadoras del plantel y comparten el mismo preparador físico. Todas estas condiciones hacen que sea un actor que muchas veces está directamente relacionado y convocado a actividades que son del plantel superior, en esas ocasiones son consideradas como jugadoras del plantel.

Equipos Rivales: Son los equipos contrincantes de otros clubes con los que se comparte y disputa el torneo. Además de ser rivales deportivos, representan a otro club y a otro equipo, por lo que marcan la diferencia identitaria con respecto al plantel.

Escuelita de Hockey Femenina: son las niñas que practican hockey en el club. El plantel superior suele ser símbolo de referencia o ejemplo para ellas. Muchas veces se busca organizar actividades o acciones en pos de conectar con las niñas e inculcarles el sentido de pertenencia con el club.

Plantel Superior de Hockey de caballeros: Esporádicamente se hacen actividades en colaboración mutua de ambos planteles, pero no tienen un vínculo muy grande. Comparten entrenador técnico y preparador físico, por lo que muchos lineamientos son similares.

Plantales Superiores de Hockey Damas B y C: Son los equipos mayores de las otras líneas del club, que no tienen ninguna incidencia en la dinámica interna del plantel A, pero su vínculo mutuo se da por la característica común de ser jugadoras del club y conformar el plantel superior de cada una de las líneas. Suelen vincularse y apoyarse mutuamente desde un aspecto social, identitario y de sentido de pertenencia compartidos hacia el club.

Plantel Superior de Rugby: Equipo que representa el nivel más alto de rugby del club. Junto con hockey comparten la sede de La Quinta como lugar de entrenamiento y competencia por lo que suelen habitar espacios sociales comunes como el quincho, en los que muchas veces se debe negociar o llegar a acuerdos para su uso. Es un actor que puede incidir en la cohesión social dentro del equipo porque el vínculo con él es puramente social, y para generar instancias de reunión con rugby, muchas veces depende de que las jugadoras, en conjunto y de manera voluntaria, deseen relacionarse con el interés de construir una buena relación entre ambos deportes del club.

Psicólogo Deportivo: Nuevo actor que se incorpora a la trama del equipo. Convocado desde la iniciativa de la capitana, con el objetivo de trabajar lo emocional del equipo y que las jugadoras tengan un espacio de reflexión sobre su desempeño y obtener herramientas para resolver situaciones de incertidumbre y cambios.

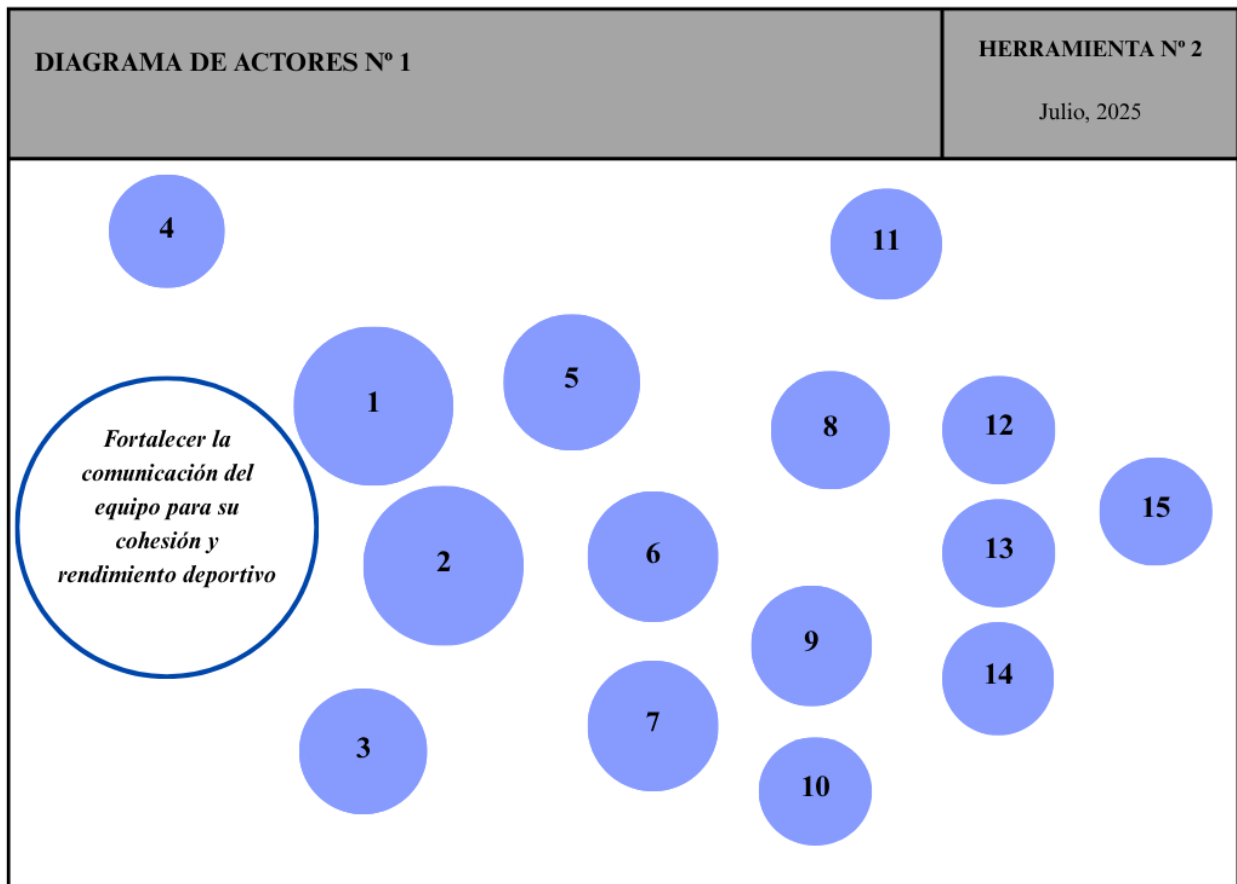
Mapeo Comunicacional de Actores

Para realizar el mapeo de los actores, se identificó la situación problemática a transformar a partir de todo el diagnóstico e indagación previamente realizados, sobre la comunicación en el equipo de hockey. La siguiente frase enuncia la situación problemática:

Frase núcleo del problema: Fortalecer la comunicación del equipo para su cohesión y rendimiento deportivo.

En esta instancia, posterior a las entrevistas realizadas a las capitanas, identificadas como actor clave por su conocimiento profundo del equipo y de las dinámicas internas, se incorporaron otros que no habían sido contemplados inicialmente durante el diagnóstico. Los actores sociales son jerarquizados y ubicados en el gráfico en función a su relevancia en torno al problema. Los que tienen mayor influencia, se ven más grandes y más cerca de la frase núcleo.

Diagrama de Actores



Elaboración propia en base a: Massoni, 2013.

Referencias

1. Capitanas
2. Jugadoras
3. Psicólogo deportivo
4. Equipos rivales
5. Cuerpo técnico
6. Capitanía de Hockey
7. Jefa de equipo
8. Jugadoras Sub 19 A
9. Padres colaboradores
10. Sponsors
11. Comisión directiva del club
12. Escuelita de Hockey Femenina

- 13. Plantel Superior de Hockey de Caballeros
- 14. Planteles Superiores de Hockey Damas B y C
- 15. Plantel Superior de Rugby

Agrupación de actores según Matrices Socioculturales en torno al problema

Luego de jerarquizar los actores de la trama, se los agrupa según sus matrices socioculturales y su vinculación con el problema. Esto significa que se los reconoce desde su rol en relación a la situación a transformar. En ese sentido, las matrices socioculturales identificadas son las siguientes:

TABLA N° 11 Proyecto: Fortalecer la comunicación del equipo para su cohesión y rendimiento deportivo. Reconocimiento de Matrices Socioculturales	HERRAMIENTA N° 3 Fecha Julio, 2025
Los que promueven la construcción colectiva: Jugadoras, Capitanas	
Los que facilitan instancias del diálogo y reflexión: Psicólogo Deportivo, Capitanas	
Los que dirigen al plantel: Cuerpo Técnico	
Los que colaboran con el plantel: Jefa de Equipo, Padres Colaboradores	
Los que aportan recursos y ayuda económica: Capitanía de Hockey, Sponsors, Comisión Directiva del Club.	
Los que comparten el sentido de pertenencia e identitario con el Club: Jugadoras de Sub19 A, Escuelita de Hockey Femenina, Plantel Superior de Hockey de Caballeros, Planteles Superiores de Hockey Damas B y C, Plantel Superior de Rugby.	
Los que refuerzan la identidad grupal por contraste: Equipos Rivales	

Elaboración propia en base a: Masson 2013.

Reflexión de las Matrices Socioculturales y su vinculación con el problema

Como se observa en el gráfico “Diagrama de Actores N°1 - Herramienta N°2”, los actores más relevantes para la situación a transformar son las capitanas (1) y las jugadoras (2), agrupadas en la matriz **“Los que promueven la construcción colectiva”**, ya que protagonizan la construcción diaria del grupo y son el motor de su identidad. Ambos actores son los más vinculados con la frase núcleo, ya que construyen los espacios de comunicación, los habitan buscan modificarlos o construir nuevos siempre con la mirada puesta en el equipo y en favor a su rendimiento. Y en esa búsqueda de mejora constante, es que no sólo modifican los espacios sino también se relacionan con otros actores que pueden colaborar en ello. Es por eso que, como se puede ver en el diagrama, se encuentran cercanos entre sí actores que, con su colaboración mutua, actúan en pos del problema.

Para explicar esa cercanía de actores, vemos como la matriz **“Los que facilitan instancias de diálogo y reflexión”**, compartida por las capitanas (1) y el psicólogo deportivo (3), los que se destacan por habilitar la palabra, contener emocionalmente y dinamizar espacios de participación y debate, generan instancias de comunicación clave para la cohesión grupal. El psicólogo deportivo (actor recientemente incorporado a la trama) fue convocado por iniciativa de la capitana tras el cierre del Torneo Apertura, con el fin de abrir un espacio donde las jugadoras pudieran expresar inquietudes, reflexionar sobre su rendimiento y fortalecer su vínculo como equipo. Este ejemplo ilustra cómo opera esta matriz sociocultural, cómo los actores se vinculan entre sí en pos del problema y cómo se materializa la mirada comunicacional de la comunicación como acción transformadora, perspectiva desde la cual se aborda este análisis.

Otro actor significativo, aunque de naturaleza distinta, son los Equipos Rivales (4), incluidos en la matriz **“Los que refuerzan la identidad grupal por contraste”**. Si bien no intervienen directamente en la dinámica interna, resultan claves para comprender la construcción identitaria del plantel, ya que ésta se forja no sólo por lo que el equipo quiere ser, sino también en oposición a aquello que no quiere representar. Esta diferenciación con el rival aporta cohesión y sentido de pertenencia.

En un nivel intermedio se ubican matrices como **“Los que colaboran con el plantel”** y **“Los que aportan recursos y ayuda económica”**, que incluyen actores cuyo vínculo con el problema comunicacional es indirecto, pero cuya colaboración resulta fundamental para el

funcionamiento general del equipo y, en consecuencia, para el rendimiento deportivo. Entre ellos, destaca la Capitanía de Hockey (6), actor al que colabora con el equipo en cuestiones administrativas y económicas, por lo que su ayuda es muy necesaria, pero su relación podría fortalecerse mediante una presencia más cercana y la generación de instancias de diálogo directo con las jugadoras, una necesidad detectada a partir de las entrevistas a la capitana. *“Actualmente la comunicación diaria con capitanía se da por WhatsApp, que si bien es muy práctico, estaría bueno incorporar otro tipo de reuniones presenciales. También para que no se vea como un ente inalcanzable a las jugadoras”*, explicó la capitana.

Por su parte, el Cuerpo Técnico (5), agrupado en **“Los que dirigen al plantel”**, si bien no son los protagonistas de construir cohesión grupal, su presencia es lógicamente importante porque se encarga de dirigir al equipo, y si bien no asume un rol protagonista en aspectos sociales, siempre está a disposición para hacerlo y vincularse desde otro lado. Esto explica su distancia con la frase núcleo.

Por último, se encuentran aquellos actores más alejados de la situación a transformar, que no inciden directamente en la dinámica interna, pero que aportan a un contexto simbólico favorable y comparten con el plantel un sentido de pertenencia hacia el club. Esto son los actores agrupados en **“Los que comparten el sentido de pertenencia e identitario con el Club”**.

En conjunto, la lectura de las matrices socioculturales permite comprender no sólo el entramado de relaciones que rodea al plantel, sino también las oportunidades de intervención para fortalecer la cohesión grupal y el rendimiento deportivo a través de la comunicación, que emerge como el hilo conductor de toda la trama.

Capítulo 4

Consideraciones finales

¿Cómo es la comunicación en el equipo?

Todo el desarrollo del trabajo y el diagnóstico comunicacional realizado en el territorio del equipo de hockey, da respuesta al objetivo general de esta tesina, que buscaba explorar cómo la comunicación puede incidir en el rendimiento deportivo y la cohesión grupal del plantel de hockey. En ese sentido, se indagó cómo es la comunicación que habita en la cotidianeidad del equipo, cómo se construye, qué actores son los que aportan a esa construcción y que otros podrían incorporarse, qué sería necesario agregar o modificar en la dinámica y qué es aquello que ya se está transformando y por qué.

A partir de las Marcas de Racionalidad Comunicacional analizadas (Tablas N°1 a 10 - Herramienta N°1), se logra detectar que en la actividad diaria del grupo predomina una comunicación horizontal interactiva que se expresa en espacios donde se habilita la palabra y se construyen decisiones colectivas, entre otras maneras más informativas y lineales de comunicarse acordes a situaciones particulares de las que participan las jugadoras, como la charla técnica (Tabla N°2) o los “mensajes” del cuerpo técnico (Tabla N°8) para comunicar decisiones sobre el plantel. Sin embargo, éstas últimas, son instancias de comunicación que no dependen de las jugadoras ni son promovidas por ellas, sino por otro actor (el cuerpo técnico) en momentos donde el equipo necesita lineamientos claros.

Esta convivencia de dimensiones de la comunicación, la comunicacional y la interaccional, y en otra cara la informativa, reafirma el punto de partida de este análisis acerca de la complejidad de la trama en la cual convive el equipo de hockey. Tiene sentido que en la dinámica del grupo predomine una comunicación horizontal e interactiva, considerando que, según lo observado en el Mapa de Actores (Herramienta N°2), son las jugadoras y las capitanas los actores sociales protagonistas en la construcción del equipo y de sus dinámicas comunicacionales. Las matrices socioculturales que agrupan a estos actores (Tabla N°11), permiten comprender que son las jugadoras mismas las que se autoorganizan como grupo y posibilitan la transformación constante del plantel, impulsando instancias participativas, de colaboración y de debate. De este modo, la complejidad de la trama comunicacional se refleja, por un lado en la relación directa que hay entre el modo de actuar de los actores que

protagonizan la dinámica del equipo y en el tipo de comunicación horizontal que prevalece en sus interacciones y por otro, en el entramado comunicacional diverso, donde lo interactivo y lo informativo se complementan.

Además, se destaca que predomina una lógica comunicacional horizontal porque es la manera que el grupo encuentra para autoorganizarse en la complejidad de la trama propia del deporte amateur, donde las jugadoras eligen el encuentro colectivo de construcción, promoviendo la multiplicidad de voces y la participación, en espacios en los que se habilita la palabra, se comparten sentidos y se construyen decisiones colectivas, como las reuniones de equipos (Tabla N°6) o las charlas con el psicólogo. Sin la dimensiones comunicacional e interaccional de la comunicación, este tipo de organización grupal no funcionaría del modo que funciona.

En ese sentido se construyó la frase núcleo del problema, “fortalecer la comunicación para potenciar la cohesión y el rendimiento”, a partir de la cual se identificaron los actores sociales que forman parte de la trama (Diagrama de Actores N°1 - Herramienta N°2) y se agruparon por sus matrices socioculturales (Tabla N°11 - Herramienta N°3) para reconocer cuáles tienen mayor incidencia en la construcción de espacios de comunicación que puedan favorecer la cohesión grupal. Se observó que capitanas y jugadoras se ubican como protagonistas, dado que son los principales actores que construyen la mayoría de los espacios de comunicación existentes (Tabla N°1) y a su vez, las que promueven cambios en los mismos y proponen nuevos espacios. En el apartado “Reflexión de las Matrices Socioculturales y su vinculación con el problema” (pág. 46 del Marco Metodológico) se explica con mayor detalle el vínculo entre actores sociales y su relación con la frase núcleo.

A continuación, se mencionará aquello que fue observado en el período de investigación. Por un lado, los cambios que se fueron dando en la dinámica comunicacional del equipo, lo que reafirma la idea de la comunicación como acción transformadora de la cual parte esta tesina. Y, por otro lado, las potenciales modificaciones que surgen a partir de las necesidades recuperadas en las entrevistas a los actores y en la observación participante de la investigadora.

La comunicación en acción: transformaciones observadas

Una de las transformaciones dadas en la dinámica del plantel, fue la incorporación de un nuevo actor a la trama: el psicólogo deportivo. Según lo que se conoció a partir de la entrevista a la capitana de la Primera, esta nueva propuesta fue una iniciativa suya, que surgió a partir de un punto de inflexión que vivió el plantel: ambos equipos (reserva y primera) se vieron derrotados en la final en el Torneo Apertura. A raíz de la vivencia de la capitana y la escucha de emociones que sobresalían entre las jugadoras, vio la posibilidad de incorporar un espacio de terapia grupal para que el equipo pudiera tener una nueva herramienta de reflexión y un lugar donde poner en palabras aquello que las inquieta como jugadoras y como equipo. Así explicó la capitana en la entrevista: *“sobre todo después de las dos finales, me quedé pensando mucho en lo que pasó y traté de conectar mi emoción con la del equipo. Hablando con las chicas vi que había un factor común y me parecía que el psicólogo era una buena herramienta. Desde la parte grupal, muchas camadas de jugadoras no habían tenido una experiencia de psicólogo, por lo que no iba a sonar redundante, sino algo nuevo que podía aportar”*.

Esta incorporación habilita un nuevo espacio de comunicación en la trama del equipo que favorece el fortalecimiento de la comunicación y denota, nuevamente, la dinámica autoorganizativa del plantel, siempre en un marco comunicacional interactivo y horizontal. A partir de la observación participante de la investigadora en las charlas con el psicólogo, se puede afirmar que es un espacio de comunicación positivo para el grupo, dado que se ve reflejado el interés de las jugadoras por hacer uso de ese espacio, siempre con el objetivo de fondo de mejorar deportivamente como equipo. Entre los temas que se tratan, sobresalen: *“la necesidad de incorporar nuevas voces protagonistas; cómo entrenar estrategias ante la adversidad; el desafío de dejar de lado la queja y trabajar en conjunto en pos del equipo”*. Estas fueron algunas de las anotaciones que dejó el psicólogo a modo de resumen de uno de los encuentros.

Otra de las transformaciones en la trama del plantel que fue observada durante el proceso de análisis, es el caso de la reformulación de la dinámica comunicacional del espacio “La Rondita” para la Reserva, uno de los equipos del plantel. Sucedió que se había perdido el objetivo de esa charla al abrirse la participación de muchas jugadoras en la conversación, generando la pérdida del sentido de ese espacio, de la fuerza motivacional que requiere y

también la desconcentración de las jugadoras por priorizar aquello que querían decir en esa situación, por sobre las indicaciones tácticas que tenían que hacer en el juego. Además, dado que es una instancia que se da en la previa de los partidos y que busca aclimatar a todo el equipo por igual para salir a jugar, requiere de una comunicación concreta por lo que una multiplicidad de voces, según las jugadoras, atenta contra eso (se puede ver el análisis del espacio comunicacional en la Tabla N°3 y su descripción). Frente a esta situación, se entrevistó a las capitanas de la Reserva para conocer cuál fue su postura al respecto: *“se perdía un poco el objetivo de la rondita y también nos parecía que las jugadoras que querían hablar iban a estar pensando más en que decir y no tanto en el bloqueo, por ejemplo. Es importante que la jugadora esté pensando en el partido y no en qué va a decir en la charlita”*. (Acá refiere a la posible pérdida de concentración de las jugadoras en la táctica pensada para el partido, por darle mayor importancia a qué decir en “La Rondita” y no a lo que tienen que hacer en el juego. Esto podría perjudicar, no sólo la comunicación de ese espacio sino también el desempeño de las jugadoras en el partido). La capitana recalcó, que *“no necesariamente tiene que ser la capitana la que hable, sino que es importante que hable la persona que pueda transmitir más, que tenga las palabras justas para ese partido”*.

A partir de esta situación, las capitanas detectaron la necesidad de recuperar la fuerza del espacio y optaron por que sean ellas o jugadoras referentes, las que tomen la palabra en La Rondita. Sin embargo, las capitanas no dejaron de lado la posibilidad de que todas puedan hablar y habilitaron un nuevo espacio de conversación en la entrada en calor, en pos de que cualquier jugadora tenga la oportunidad de expresarse si lo necesitara. Esto tuvo consecuencias positivas en la dinámica comunicativa, según lo que explicó otra de las capitanas: *“porque a partir de este cambio, creo que todas hicimos una reflexión interna acerca de que es necesario decir y que no en ese momento, y se recuperó la idea de la rondita de hablar aquello concreto que sirva para enfocarse en el partido”*.

Esta modificación en el espacio de comunicación evidencia, nuevamente, que son las jugadoras el actor que construye y reconstruye sus dinámicas comunicacionales y siempre sosteniendo una comunicación horizontal.

Transformaciones que demanda la trama

En sintonía con el último objetivo específico de este trabajo (explorar las posibilidades de transformación en las prácticas cotidianas del equipo que puedan surgir de la investigación), se detectaron, a partir de las entrevistas realizadas, la observación en el campo de los espacios comunicacionales y el análisis de los mismos en la aplicación de la metodología, las siguientes situaciones que demandan transformaciones.

Por un lado, a partir de la entrevista a la capitana de Primera, se visibilizó la necesidad de aumentar la cantidad de jugadoras que colaboren en las tareas diarias que demanda el plantel y fomentar ese rol participativo. La capitana explicó: *“es necesario que otras jugadoras tengan más papel, porque el día de mañana, quienes nos encargamos no vamos a estar y quien esté tiene que saber hacerlo para que no se caiga. Entonces, un trabajo que estamos haciendo dentro de las capitanas es “che chicas hagan esto”, busquen la manera. Antes la capitana hacía todo. Y creo que está buenísimo delegar, porque el hacer también genera sentido de pertenencia. La idea es que las jugadoras se sientan parte del plantel, no juego en, si no soy del plantel superior A”*. Esto demuestra la búsqueda constante por parte de las jugadoras de fomentar y contagiar mutuamente esa iniciativa de cooperación.

Otra situación observada en el diagnóstico que demanda cambios, es la charla técnica. Un espacio que también implica una comunicación informativa y requiere de concentración y atención por parte de sus integrantes, puede verse afectado por la falta de un lugar físico en el club destinado exclusivamente a estas charlas. El hockey es un deporte que no posee ese lugar y, si bien el objetivo de la charla se cumple por la predisposición de las jugadoras y cuerpo técnico a prestar atención y otorgarle la importancia que se merece, muchas veces el contexto externo y la falta de ese lugar privado puede generar cierta incomodidad (se puede ver el análisis del espacio en la Imágen N°1 y Tabla N°2). Frente a esto, el cuerpo técnico toma sus iniciativas: reserva con anticipación una sala del vestuario (aunque muchas veces no está disponible) y también demanda la construcción de un espacio de charla y video destinado a hockey. Según lo que explicó el cuerpo técnico, *“lo que sucede en el hockey es que somos muchos equipos y categorías, por lo que a veces hay varias charlas técnicas en simultáneo y eso dificulta aún más encontrar el espacio para hacerla. De todas formas, tener la sala para charlas es algo que se está tratando hace tiempo con capitanía y comisión directiva”*. Acá se ve como la resolución de este tipo de aspectos, que depende de un trabajo conjunto del

cuerpo técnico con la capitania y autoridades del club, muestra la relación entre los actores de la trama del equipo y cómo éstos se relacionan en mayor o menor medida con los objetivos del plantel. Si se observa el Mapa de Actores (Diagrama de Actores N°1 - Herramienta N°2), se puede ver la cercanía que tienen “La Capitania de Hockey” (6) y el “Cuerpo Técnico” (5) entre sí, y ambos en relación a la frase núcleo del problema, se encuentran cerca porque con sus acciones pueden fortalecer la comunicación, particularmente en el caso de la “Charla Técnica”.

Si bien esta tesina no propuso intervenciones específicas, la lectura realizada permite dar cuenta de que el territorio que habita el plantel es un entramado complejo que se refleja en el concepto de “red dinámica” (Najmanovich, 2006) donde sus vínculos están constantemente interconectados y en transformación. Las jugadoras, el cuerpo técnico, la capitania, otros equipos y demás actores de la trama, construyen esa red dinámica propia del deporte amateur en la que hay una interconexión de fenómenos que se resumen en una paradoja: **la verosimilitud de entrenar y competir como profesionales, en la veracidad de lo amateur.** Es por eso, que ese territorio en el que el equipo se desenvuelve, es susceptible de ser intervenido comunicacionalmente. Aquí se pone en valor el perfil del comunicador estratégico, capaz de leer la multiplicidad de racionalidades, articular actores y acompañar procesos de transformación sin imponer lógicas ajenas, sino relacionadas a la necesidad de la situación.

Para hacer el paralelismo con el deporte profesional, la entrevista realizada a Matías Manna brinda una mirada desde su experiencia en el fútbol profesional que aporta un punto en común con este análisis: la necesidad de comprender al equipo como un “sistema autopoietico” (Maturana, 1973) capaz de habilitar la iniciativa de los jugadores. Sin embargo, a diferencia del contexto profesional que él aborda, en el hockey amateur esa autopoiesis se vuelve aún más visible y necesaria, porque las jugadoras son las principales protagonistas en la construcción de toda la trama comunicacional y organizativa. **Allí radica la especificidad de este trabajo: mostrar cómo la condición amateur, lejos de ser un límite, potencia la complejidad del territorio y habilita pensar la comunicación como una dimensión transformadora que puede actuar en el mismo.**

La relación entre comunicación, cohesión grupal y rendimiento deportivo

Volviendo al objetivo de esta tesina, se puede ver cómo en la dinámica del equipo la cohesión se expresa tanto en su dimensión social como de tarea (conceptualización explicada en el Marco Teórico, pág. 16). La cohesión social, basada en el disfrute de estar juntas y en el compañerismo, aparece como un rasgo muy fuerte en el plantel, propio también del carácter amateur de su práctica. Al mismo tiempo, la cohesión de tarea se manifiesta en los objetivos deportivos comunes y en la capacidad de organizar esfuerzos para alcanzarlos. Aquí se ve cómo, comunicación y cohesión se relacionan entre sí: es a través de las prácticas comunicacionales, entre otras cosas, que el equipo logra autoorganizarse, fortalecerse como grupo, aportando al rendimiento deportivo. **El aspecto comunicacional, si se lo trabaja, puede ser un factor más, de todo el entramado complejo del deporte, que contribuya positivamente en el rendimiento del equipo.**

Hay una cuestión importante que es necesario recalcar sobre la cohesión social que tiene que ver con el aspecto social e identitario del equipo. Gran parte de su funcionamiento se sostiene porque hay un entramado de relaciones y significaciones que las jugadoras comparten, que tienen una carga emocional, cultural e identitaria, aspectos no tangibles que sustentan el desempeño de un equipo en un deporte amateur. Esto se resume en la siguiente cita de la capitana de Primera cuando se le preguntó lo que pensaba acerca de la importancia que tiene el aspecto social en el desempeño de un equipo, a lo que respondió:

“La retribución al esfuerzo dedicado al deporte amateur, es el goce de lo social”.

Con esta frase se busca dar cierre al trabajo realizado en esta tesina porque resume su punto de partida: en un equipo de jugadoras amateurs, la satisfacción por la práctica deportiva no radica únicamente en los resultados competitivos, sino en la posibilidad de coordinarse, construir identidad grupal y vincularse dentro y fuera de la cancha. Y en todo eso que va más allá de lo competitivo, la comunicación puede aportar para construir ese sustento.

Lo social se disfruta porque existen prácticas e iniciativas que fortalecen el encuentro grupal y el sentido de pertenencia, y es sobre esa base colectiva que el equipo busca coexistir, cohesionarse y, por supuesto, competir.

Fin.

Bibliografía

Alabarces, Pablo; “¿De qué hablamos cuando hablamos de deporte?”. Revista Nueva Sociedad Nro 154. Año 1998.

Alippe E. A y Giovetti, F, "Deporte, estado y medios de comunicación: el Mundial de Fútbol Argentina 1978 y el Mundial de Rugby Sudáfrica 1995. El poder transformador del deporte" - UBA - Facultad de Ciencias Sociales. Año 2018

Cagliero, I., López Verrilli, M. C. y Mascardi, J. R., “Historia de una pasión: Centenario del Club Universitario de Rosario” (1.ª ed.). UNR Editora. Año 2024

Casanovas, J., “La comunicación en el deporte amateur : investigación enactiva en comunicación en Duendes Rugby Club”. UNR - Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales”. Año 2018.

Font, N. “El Club Atlético Deportivo Paraguayo como lugar de encuentro, reconocimiento y construcción de la “identidad” paraguaya” - UBA - Facultad de Ciencias Sociales. Año 2009

García Canclini, N, “Gramsci con Bordieu”. Año 1984

García Canclini, N, “Consumidores y ciudadanos”. Año 1995

Isetta S. y Goñi C. M, ““La comunicación de la identidad institucional en un club deportivo: caso Club Náutico Zárate 'tener parte'”, UBA - Facultad de Ciencias Sociales. Año 2018

Marino, A. P. , “Percepciones de la relación cohesión grupal/rendimiento deportivo en hockey: estudio cualicuantitativo en un equipo de hockey femenino sobre césped” - UAI - Facultad de Psicología y Relaciones Humanas. Año 2013

Massoni, S y Mascotti, M.; “Apuntes para la comunicación en un mundo fluido: mediación no es mediar”, en Anuario de Sociología, año 1999/2000, vol.1. Departamento de Sociología, Facultad de Ciencia Política y RR.II, UNR. UNR Editora, 2001

Massoni, S. Estrategias. Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido. Rosario: Homo Sapiens Ediciones. (2007). Disponible en: www.sandramassoni.ar

Massoni, S, “Los desafíos de la comunicación en un mundo fluido”. Año 2008

Massoni, Sandra. Avatares del comunicador complejo y fluido. Del perfil del comunicador social y otros devenires. Quito: Ediciones Ciespal. (2016). Disponible en: www.sandramassoni.ar

Massoni, S. . Metodologías de la Comunicación estratégica: del inventario al encuentro sociocultural. (2013) Rosario: Homo Sapiens Ediciones. Disponible en: www.sandramassoni.ar

Morin, E. “El paradigma perdido”, Kairos, Barcelona, 1974.

Morín, E. “Introducción al pensamiento complejo”, Gedisa, Madrid, 2009. Prólogo

Matelica, J. P.; “La Comunicación Estratégica como facilitadora del proceso de entrenamiento y competencia”. UNR - Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales. Año 2021

Najmanovich, L. P, “El desafío de la complejidad: redes, cartografías dinámicas y mundos implicados”. Año 2006

Najmanovich, D. La organización en redes de redes y organizaciones. Año 2003

Palacio, M, “Comunicación estratégica del Club Comunicaciones Pergamino”. UNR - Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales”. Año 2017

Reguilo, R, “La clandestina centralidad de la vida cotidiana”. Año 1998

Sanchez, J.C, “Comunicación estratégica aplicada a la organización deportiva”. UNLP - Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación”. Año 2014.

Sautu, Ruth y Wainerman, Catalina, ”La trastienda de la investigación”. Año 1997