

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS

*Javier Enrique Burgos Calao
Over José Vanegas Caraballo
Félix Benjamín Santana Lobo*



DIRECCIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS



Sello Editorial FUNGADE

2025

Este libro es producto de investigación desarrollada por sus autores. Fue arbitrado bajo el sistema doble ciego por expertos en el área bajo la supervisión del Comité editorial de la RED GADE, a través del Sello Editorial FUNGADE, adscrito a la RED GADE, Colombia.

FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL-FUNGADE
Sello Editorial FUNGADE

<https://redgade.com/libros/>

Dirección: Calle 23a # 16-35. Barrio Pasatiempo, Montería, Córdoba. Colombia.

Email: presidenciairedgade@gmail.com

SELLO EDITORIAL FUNGADE

Editora: Ph.D. Lisbet guillén Pereira

Libro dirección de equipos deportivos



©2025. Dirección de equipos deportivos. Javier Enrique Burgos Calao, Over José Vanegas Caraballo y Félix Benjamín Santana Lobo. Autores.

Primera edición

Versión digital

ISBN: 978-628-96893-9-6

Sello editorial: Fundación de Gestión Administración Deportiva y Empresarial
(978-958-53041)

Colección: Administración deportiva

Serie: GADE2025

Dirección de equipos deportivos. Javier Enrique Burgos Calao, Over José Vanegas Caraballo y Félix Benjamín Santana Lobo y. Autores. 1ª Edición. Digital- Corozal (Colombia). FUNDACIÓN DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DEPORTIVA Y EMPRESARIAL-FUNGADE, Sello Editorial FUNGADE, Colombia., 2025. 143 p. 24cm. ISBN: 978-628-96893-9-6

1. Deporte 2. Rendimiento deportivo 3. Entrenamiento deportivo 4. Metodología del entrenamiento deportivo



COMITÉ EDITORIAL FUNGADE

Ph.D. Valentín Molina Moreno. Universidad de Granada. España

Ph.D. Gabriela de Roia. Universidad de Flores. Argentina

Ph.D. Pedro Sarmiento de Rebocho. Universidad de Oporto. Portugal

Ph.D. Javier Brazo Sayavera. Universidad de la Republica. Uruguay

Ph.D. Digna Dionisia Pérez Bravo. Universidad Técnica Particular de Lojas. Ecuador

DIRECCIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS

Javier Enrique Burgos Calao

Universidad de Córdoba

Over José Vanegas Caraballo

Universidad de Córdoba

Félix Benjamín Santana Lobo

Universidad de Córdoba

Autores



ÍNDICE

PRÓLOGO	1
CAPÍTULO 1	3
FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS	3
Resumen	3
Abstract.....	3
INTRODUCCIÓN	4
1.1. Concepto y evolución de la dirección deportiva	7
1.2. Diferencias entre gestión, administración y dirección.....	8
1.3. Modelos contemporáneos de liderazgo en el deporte.....	11
1.4. Pregunta Problema.....	12
1.5. Objetivo General	12
METODOLOGÍA.....	13
1.6. Población y muestra.....	13
RESULTADOS.....	16
1.7. Evolución de la producción científica de la dirección de equipos en la última década 16	
1.8. Análisis de la productividad por autor	17
1.9. Análisis de la productividad por afiliación	18
1.10. Análisis de la producción científica por año (2015-2025)	19
1.11. Análisis de la producción científica por tipo y año (2015-2025)	20
Roles de Otros Tipos.....	20
1.12. Análisis de documentos por área temática y año (2015-2025)	21
1.13. Análisis de la producción anual por revista (2015-2025)	22
1.14. Análisis de documentos por patrocinador de financiación	23
CONCLUSIONES	24
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 1	26
CAPÍTULO 2.....	30
LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN EQUIPOS DEPORTIVOS	30
Resumen	30
Abstract.....	30
INTRODUCCIÓN	31

2.1. Estilos de liderazgo en el deporte	32
2.2. Comunicación efectiva en el cuerpo técnico y los jugadores	34
2.3. Motivación, cohesión y clima grupal.....	36
2.4. Conflictos y resolución en el entorno deportivo	37
2.5. Casos prácticos de líderes exitosos.....	39
2.6. Pregunta problema.....	40
2.7. Objetivo general.....	41
METODOLOGÍA.....	41
2.8. Población y muestra.....	41
RESULTADOS.....	43
2.9. Documentos científicos por año	43
2.10. Análisis de la productividad por autor	44
2.11. Documentos por año por fuente	46
2.12. Documentos por afiliación	47
2.13. Documentos por país o territorio	48
2.14. Documentos por tipo	50
2.15. Documentos por área temática	51
CONCLUSIONES	55
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 2	58
CAPÍTULO 3.....	61
PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEPORTIVO	61
Resumen	61
Abstract.....	61
INTRODUCCIÓN	62
3.1. Planificación deportiva: corto, mediano y largo plazo	65
3.2. Estructura de un plan de entrenamiento y calendario competitivo	67
3.3. Indicadores de rendimiento y control de cargas	68
3.4. Pregunta Problema.....	69
3.5. Objetivo General	70
METODOLOGÍA.....	70
3.6. Población y muestra.....	70
RESULTADOS.....	73
3.7. Tendencias por documentos por años	73

3.8.	Análisis de la productividad por autor	74
3.9.	Análisis de la productividad por afiliación	75
3.10.	Análisis de la producción científica por año (2015–2025)	76
3.11.	Análisis de la producción científica por tipo y año (2015-2025)	77
3.12.	Análisis de documentos por área temática y año (2015-2025)	78
3.13.	Análisis de la producción anual por revista (2015-2025)	79
3.14.	Análisis de documentos por patrocinador de financiación	80
CONCLUSIONES		81
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 3		83
CAPÍTULO 4.....		85
GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES		85
Resumen		85
Abstract.....		85
INTRODUCCIÓN		86
4.1.	Dirección por objetivos y gestión del talento humano	87
4.2.	Cultura organizacional en clubes y selecciones	89
4.3.	Toma de decisiones bajo presión	90
4.4.	Gestión de recursos materiales, humanos y financieros	92
4.5.	Marco legal y ético en la dirección de equipos.....	93
Pregunta problema		95
Objetivo general		95
METODOLOGÍA.....		95
4.6.	Población y muestra.....	95
RESULTADOS.....		98
4.7.	Documentos por año	98
4.8.	Documentos por autor	99
4.9.	Documentos por año por fuente	100
4.10.	Documentos por afiliación	102
4.11.	Documentos por país o territorio	103
4.12.	Documentos por área temática	104
4.13.	Documentos por patrocinador de financiación	105
CONCLUSIONES		106
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 4		109

CAPÍTULO 5.....	112
INNOVACIÓN, PSICOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD EN LA DIRECCIÓN DEPORTIVA.....	112
Resumen	112
Abstract.....	112
INTRODUCCIÓN	113
5.1. Innovación y transformación digital en la dirección de equipos	114
5.2. Inteligencia emocional y gestión del estrés del entrenador	116
5.3. Sostenibilidad social y económica en la gestión deportiva	117
METODOLOGÍA.....	119
5.4. Población y muestra.....	119
RESULTADOS.....	121
5.5. Documentos por año	121
5.6. Documentos por autor	123
5.7. Documentos por año por fuente	124
5.8. Documentos por afiliación	126
5.9. Documentos por país o territorio	127
5.10. Documentos por área temática	128
5.11. Documentos por patrocinador de financiación	130
CONCLUSIONES	131
REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 5	134
CERTIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD	137
EVALUACIÓN POR PARES	138

PRÓLOGO

El deporte, en su esencia más pura, es una sinfonía de pasión, estrategia y esfuerzo humano. Pero detrás de cada victoria memorable y cada derrota agri dulce, hay un cerebro que orchestra los movimientos, que gestiona las emociones, que inspira a la acción. Ese cerebro es el director de equipo deportivo.

La dirección de equipos deportivos es una de las disciplinas más fascinantes y complejas del ámbito deportivo. No se trata meramente de dibujar jugadas en una pizarra o de gritar instrucciones desde la banda. Es un arte y una ciencia que combina liderazgo, psicología, estrategia, comunicación y una profunda comprensión de la naturaleza humana. Es la capacidad de tomar un grupo de individuos talentosos, con sus propias ambiciones, miedos y personalidades, y forjarlos en una unidad cohesionada, un motor imparable que persigue un objetivo común.

En un mundo cada vez más competitivo, donde los márgenes entre el éxito y el fracaso son mínimos, la figura del director deportivo ha adquirido una relevancia sin precedentes. Ya no es suficiente con ser un buen técnico; se exige ser un líder transformador, un estratega brillante, un psicólogo empático y un comunicador eficaz. Es una posición que demanda una visión clara, una resiliencia inquebrantable y la habilidad de tomar decisiones bajo una presión extrema. Este libro nace de la convicción de que la excelencia en la dirección de equipos deportivos no es un don innato reservado para unos pocos privilegiados, sino una habilidad que puede ser aprendida, desarrollada y perfeccionada.

Este libro está diseñado para directores de equipo, entrenadores, managers, futuros líderes y cualquier persona interesada en la dinámica de grupos y el alto rendimiento. No es un manual de jugadas, sino una guía para desarrollar la mentalidad y las herramientas necesarias para construir equipos ganadores, no solo en el marcador, sino también en el espíritu. Profundizaremos en aspectos cruciales como la formación de equipos, la comunicación efectiva, la gestión de conflictos, la motivación individual y colectiva, la adaptación estratégica y la creación de una cultura de excelencia. Abordaremos cómo el director debe ser un visionario, capaz de anticipar desafíos y de innovar constantemente para mantenerse a la vanguardia.

Un equipo deportivo es un microcosmos de la sociedad, un laboratorio donde se ponen a prueba la resiliencia, la cooperación y el liderazgo. Los principios que rigen la dirección de un equipo de élite son sorprendentemente aplicables a cualquier otro contexto donde se busque el alto rendimiento colectivo. Desde el mundo empresarial hasta la gestión de proyectos, las lecciones aprendidas en el campo de juego tienen una resonancia universal.

Mi esperanza es que este libro sirva como una fuente de inspiración y conocimiento, un compañero de viaje para aquellos que se atreven a asumir el desafiante y gratificante rol de dirigir equipos deportivos. Que les proporcione las herramientas para enfrentar los retos, la sabiduría para tomar las decisiones correctas y la confianza para liderar con convicción. Que les ayude a no solo alcanzar la victoria, sino también a construir legados duraderos, basados en el respeto, la disciplina y la pasión por el deporte.

El camino hacia la excelencia en la dirección de equipos es arduo, lleno de obstáculos y momentos de incertidumbre. Pero es también un camino lleno de satisfacciones inmensas, de la alegría de ver a un equipo alcanzar su máximo potencial, de la emoción de compartir victorias y de la satisfacción de guiar a individuos hacia su mejor versión. Es una labor que exige dedicación, aprendizaje continuo y una inquebrantable fe en el poder del trabajo en equipo.

Invito al lector a sumergirse en estas páginas con una mente abierta, dispuesto a reflexionar, a cuestionar y, sobre todo, a aprender. Que este libro no solo enriquezca sus conocimientos, sino que también encienda la llama de su pasión por liderar y construir equipos que dejen una huella imborrable en la historia del deporte.

Ph.D. Alberto Gregorio Castellano Montiel

Doctor en Ciencias Económicas

CAPÍTULO 1

FUNDAMENTOS DE LA DIRECCIÓN DE EQUIPOS DEPORTIVOS

Resumen

La dirección de equipos deportivos se ha consolidado como un campo de estudio esencial para comprender los factores que determinan el rendimiento, la cohesión y la organización de los grupos dentro del ámbito deportivo. Esta monografía, tiene como propósito analizar los fundamentos conceptuales, diferenciales y aplicados que configuran la labor directiva en los equipos, abordando su evolución histórica, las distinciones entre gestión, administración y dirección, y los modelos contemporáneos de liderazgo que orientan la práctica profesional en la actualidad. El análisis se desarrolla a partir del objetivo general y la pregunta problema planteada, la cual busca esclarecer cómo influyen estos fundamentos teóricos y prácticos en la efectividad, el rendimiento y la estructura organizacional de los equipos deportivos contemporáneos. En este sentido, el estudio integra diversas perspectivas teóricas y evidencia reciente para explicar cómo la dirección deportiva trasciende la simple toma de decisiones técnicas y se convierte en un proceso estratégico que articula planificación, comunicación, liderazgo, gestión de recursos y desarrollo humano. Los hallazgos recopilados permiten concluir que la dirección deportiva constituye un componente decisivo para el éxito competitivo, al intervenir directamente en procesos como la motivación, la cohesión grupal, la claridad en los roles y la consolidación de climas deportivos positivos. Asimismo, se evidencia que los modelos de liderazgo modernos, especialmente aquellos basados en enfoques transformacionales, participativos y de liderazgo compartido, potencian significativamente el desempeño integral de los deportistas y la estabilidad del equipo. En conjunto, este resumen sintetiza una monografía orientada a comprender de manera profunda y actualizada los elementos que fundamentan la dirección de equipos deportivos, destacando su papel como un pilar esencial para la gestión eficiente y el desarrollo de organizaciones deportivas en el contexto contemporáneo.

Palabras claves: Dirección deportiva, liderazgo, gestión deportiva, rendimiento de equipos, cohesión grupal.

Abstract

The management of sports teams has become an essential field of study for understanding the factors that determine performance, cohesion, and organizational structure within the sports context. This monograph aims to analyze the conceptual, differential, and applied foundations that shape the role of team directors, addressing its historical evolution, the distinctions between management, administration, and direction, and the contemporary leadership models that guide professional practice today. The analysis is developed based on the general objective and the guiding research question, which seeks to clarify how these theoretical and practical foundations influence the effectiveness, performance, and organizational structure of contemporary sports teams. In this regard, the study integrates diverse theoretical perspectives and recent evidence to explain how sports leadership transcends simple technical decision-making and becomes a strategic process that articulates planning, communication, leadership, resource management, and human development. The collected findings suggest that sports leadership is a decisive component for competitive success, as it directly influences processes such as motivation, group cohesion, role clarity, and the establishment of positive team environments. Likewise, it is evident that modern leadership models especially those based on transformational, participatory, and shared leadership approaches significantly enhance athletes' overall performance and team stability. Altogether, this summary synthesizes a monograph designed to provide a deep and updated understanding of the elements that underpin the management of sports teams, highlighting its role as an essential pillar for efficient management and the development of sports organizations in today's context.

Keywords: Sports management, leadership, sports administration, team performance, group cohesion.

INTRODUCCIÓN

La dirección de equipos deportivos es una disciplina que combina principios de liderazgo, gestión organizacional, pedagogía del entrenamiento y conocimiento científico aplicado a la optimización del desempeño colectivo. En los últimos años, la literatura académica y profesional ha mostrado un enfoque cada vez más integrado: la efectividad de un equipo no depende únicamente de la calidad técnica o física de sus miembros, sino de la interacción sistemática entre liderazgo, comunicación, apoyo interdisciplinario y planificación estratégica (Salcinovic et al., 2022). Este planteamiento exige que la persona a cargo de la dirección entendida tanto en contextos formativos como competitivos desarrolle competencias técnicas y socioemocionales que le permitan diseñar procesos, coordinar recursos humanos y científicos, y generar una cultura de equipo orientada al aprendizaje y la adaptación (PROLead, 2020).

El liderazgo en el deporte se ha mostrado como un factor central que influye en variables tan diversas como la cohesión grupal, la motivación intrínseca, la resiliencia frente a la adversidad y la comunicación eficaz entre actores del sistema deportivo. Las investigaciones recientes señalan que estilos de liderazgo transformacional, centrados en inspirar visión, ofrecer apoyo individualizado y estimular la reflexión intelectual, se asocian con mayores niveles de resiliencia y mejor calidad de la relación entrenador-deportista, aspectos que, a su vez, repercuten en el rendimiento colectivo (Karayel & Adilogullari, 2024). No obstante, la literatura también advierte que el liderazgo efectivo no es un modelo único; la elección de estrategias debe considerar la edad, nivel competitivo, objetivos organizacionales y las dinámicas culturales del equipo, porque el mismo comportamiento directivo puede ser percibido de manera distinta según el contexto (de Albuquerque et al., 2021).

La dirección deportiva asimismo implica el diseño y la gestión del proceso de preparación: desde la planificación anual (macrociclo) hasta la sesión diaria. En deportes de equipo, la correcta periodización y la coherencia entre cargas físicas, tácticas y recuperación son procedimientos que requieren coordinación con los especialistas en ciencias del deporte (fisiología, medicina, psicología, análisis de datos). Documentos técnicos recientes y

capítulos especializados muestran cómo la programación moderna para equipos combina principios clásicos de periodización con modelos más flexibles que consideran la congestión de competencias, la variabilidad individual y la integración del feedback biométrico lo que exige a la dirección capacidad de supervisión técnica y habilidad para coordinar el equipo de apoyo (Gleason, 2022). En otras palabras, dirigir implica no sólo decidir qué se entrena, sino cuándo, con qué intensidad y mediante qué mecanismos de control y ajuste continuo.

Otro fundamento ineludible son las dinámicas de equipo: comunicación, apoyo mutuo, establecimiento de roles y procesos de retroalimentación que permitan la reflexión colectiva (team reflexivity). Revisiones sistemáticas concluyen que, independientemente del sector, cuatro variables aparecen como consistentemente ligadas al funcionamiento efectivo del equipo: estilos de liderazgo, comportamiento de apoyo entre miembros, comunicación y retroalimentación de desempeño (Salcinovic et al., 2022). En el deporte de alto rendimiento, esto se traduce en la necesidad de procesos formales de comunicación (reuniones técnicas con protocolos claros), roles definidos dentro del staff y del plantel, y mecanismos regulares de evaluación para generar aprendizaje sistémico. La carencia de estos procesos suele derivar en conflictos interprofesionales, fragmentación de objetivos y menor capacidad adaptativa frente a demandas externas (Salcinovic et al., 2022).

La motivación y el clima motivacional dentro del equipo son elementos que el director debe gestionar activamente. Estudios recientes apoyados en la teoría de la autodeterminación y en modelos de clima motivacional muestran que las prácticas de los entrenadores que fomentan la autonomía, ofrecen apoyo psicológico y establecen expectativas de alto rendimiento de forma empática, facilitan la internalización de metas y elevan el compromiso. En contraste, perfiles autoritarios o excesivamente transaccionales tienden a aumentar la preocupación por el ego y reducir la satisfacción y la persistencia deportiva (de Albuquerque et al., 2021). Por ello, la dirección contemporánea combina estrategias educativas (enseñar a pensar en la competencia) con técnicas de comunicación que potencien la autoeficacia y la co-responsabilidad en la consecución de objetivos colectivos (Karayel & Adilogullari, 2024).

La coordinación interdisciplinaria es otro pilar: los equipos deportivos actuales demandan estructuras en las que especialistas en rendimiento (preparadores físicos, analistas de performance, fisioterapeutas, psicólogos) trabajen de forma integrada. La evidencia sugiere que los equipos que institucionalizan mecanismos de coordinación, protocolos de intercambio, reuniones interdisciplinarias y roles de enlace, logran mejores respuestas ante lesiones, optimizan la carga de entrenamiento y mejoran la toma de decisiones tácticas y estratégicas (Salcinovic et al., 2022; Gleason, 2022). Esto exige del director competencias de gestión de proyectos y recursos humanos, capacidad para priorizar intervenciones y sensibilidad para mediar en discrepancias científicas o clínicas que puedan emerger durante la temporada.

Además, la dirección de equipos deportivos no puede desvincularse de la gestión de la cultura organizacional. Las prácticas, rituales y normas que los líderes promueven configuran una cultura que puede favorecer la innovación, la tolerancia al error controlado (aprendizaje), y la solidaridad, o bien, puede perpetuar dinámicas tóxicas que impactan la salud mental y el rendimiento (PROLead, 2020). Últimas revisiones advierten sobre la necesidad de formaciones en educación en liderazgo para entrenadores y directivos, pues la transmisión de competencias de liderazgo no ocurre siempre de manera espontánea y requiere programas específicos, evaluación y acompañamiento (PROLead, 2020).

La dirección implica un enfoque reflexivo y basado en evidencia: la recopilación sistemática de datos (estadísticos de rendimiento, métricas de carga, indicadores de bienestar) y su traducción en decisiones prácticas. Revisiones recientes sobre factores que influyen en el rendimiento de equipos resaltan que la retroalimentación objetiva (performance feedback) y la capacidad para adaptar planes basados en evidencia forman un bucle esencial para la mejora continua (Salcinovic et al., 2022). El director moderno debe, por tanto, ser capaz de interpretar indicadores, gestionar sistemas de información y crear procedimientos para que la evidencia científica se convierta en guías de acción operativas y comprensibles para jugadores y staff (Gleason, 2022).

Los fundamentos de la dirección de equipos deportivos combinan cuatro grandes ejes interrelacionados: liderazgo y relaciones interpersonales; planificación y programación del

entrenamiento; coordinación interdisciplinaria; y cultura y procesos de aprendizaje organizacional. Cada uno de estos ejes demanda competencias técnicas y transversales que deben ajustarse a la realidad del deporte (nivel, edad, recursos, metas). La investigación reciente subraya que no existe una “fórmula única”: la excelencia directiva proviene de la alineación coherente entre la visión del líder, las estructuras de apoyo, las prácticas de entrenamiento y los procesos de comunicación y retroalimentación que sostienen al colectivo (Salcinovic et al., 2022; Karayel & Adilogullari, 2024; de Albuquerque et al., 2021; Gleason, 2022; PROLead, 2020). Por tanto, formar directores capaces de integrar ciencia, pedagogía y manejo humano es la apuesta central para mejorar los resultados deportivos y el bienestar de las personas que integran los equipos.

1.1. Concepto y evolución de la dirección deportiva

La dirección deportiva puede entenderse como el conjunto de prácticas, decisiones y procesos organizativos que orientan el funcionamiento, la preparación y la gestión de un equipo o entidad deportiva hacia objetivos deportivos, administrativos y sociales. En términos contemporáneos, dirigir un equipo implica no solo funciones administrativas (planificación, asignación de recursos, gestión de personal), sino también liderazgo técnico-pedagógico, mediación entre cuerpos técnicos y deportistas, y la capacidad de integrar evidencia científica en la toma de decisiones (Guidotti et al., 2023). Esta visión amplia desplaza la idea tradicional del cargo meramente operativo hacia una figura que combina competencias gerenciales, pedagógicas y comunicativas, exigiendo formación y habilidades transversales cada vez más demandadas por el mercado laboral deportivo (Guidotti et al., 2023).

Históricamente, la dirección deportiva ha evolucionado desde modelos empíricos y basados en la experiencia individual del entrenador hacia marcos más institucionalizados y académicos. La profesionalización y la comercialización del deporte durante el siglo XX impulsaron la aparición de programas formales en gestión deportiva y la adopción de técnicas de administración aplicadas al deporte (Acar, 2023). Autores recientes describen cómo procesos como la creación de federaciones, la estructuración de clubes profesionales y la globalización de competiciones impulsaron la necesidad de gestionar temas como marketing,

gobernanza y planificación estratégica, transformando la dirección deportiva en un campo interdisciplinario que incorpora aportes de la administración, la sociología y las ciencias del deporte (Acar, 2023).

En las últimas décadas, factores tecnológicos, científicos y organizativos han acelerado otra etapa de evolución: la dirección deportiva contemporánea integra sistemas de información (análisis de rendimiento), coordinación interdisciplinaria (fisiología, psicología, análisis de datos) y prácticas de gestión basadas en evidencia. Revisiones sistemáticas sobre desempeño de equipos remarcan que liderazgo, comunicación, comportamiento de apoyo y retroalimentación son componentes centrales para la efectividad del equipo, lo que obliga a los directores a diseñar estructuras de trabajo colaborativas y protocolos de intercambio entre especialistas (Salcinovic et al., 2022). Asimismo, la profesionalización de competencias, desde el manejo de datos hasta la gestión de la cultura organizacional, es un requisito emergente para garantizar adaptación frente a calendarios exigentes, lesiones y demandas mediáticas (Salcinovic et al., 2022; Guidotti et al., 2023).

La evolución reciente subraya la necesidad de contextualizar la dirección deportiva en función de la sostenibilidad formativa y laboral: la literatura actual propone marcos de competencias que deben ser enseñados y actualizados continuamente para cerrar la brecha entre exigencias del sector y la preparación de los profesionales (Guidotti et al., 2023). Al mismo tiempo, estudios sobre la profesionalización del management deportivo señalan la importancia de la gobernanza, la inclusión, y la adaptación digital como ejes que definirán las prácticas de dirección en los próximos años (Acar, 2023). En consecuencia, formar directores deportivos implica combinar conocimientos técnicos del entrenamiento con habilidades en gestión humana, toma de decisiones basada en datos y diseño de culturas organizacionales que favorezcan el rendimiento sostenible y el bienestar de los integrantes del equipo (Guidotti et al., 2023; Salcinovic et al., 2022).

1.2.Diferencias entre gestión, administración y dirección.

La distinción conceptual entre administración, gestión y dirección parte de la diferente focalización y nivel de actuación de cada término dentro de las organizaciones. La administración se suele entender como el conjunto de decisiones estratégicas y normativas

orientadas a definir objetivos, asignar recursos y establecer marcos institucionales; es decir, plantea el “qué” y el “por qué” a un nivel más estructural y político de la organización (Peralta Tapia et al., 2023). En contraste, la gestión refiere a la ejecución operativa y al control día a día de procesos y recursos para cumplir las metas definidas por la administración: se ocupa del “cómo” y de la implementación práctica de los planes (Peralta Tapia et al., 2023; Guidotti et al., 2023). Finalmente, la dirección incorpora un componente claramente relacional y estratégico: implica liderazgo, orientación de personas, construcción de cultura y toma de decisiones situadas que movilizan la organización hacia una visión compartida (Hallinger, 2022; Salcinovic et al., 2022).

Profundizando en la administración, ésta normalmente tiene un carácter más institucional y regulador: define políticas, estructuras y sistemas de gobernanza que permiten la operación ordenada de la organización en el mediano y largo plazo. Estudios recientes sobre gestión administrativa educativa y organizacional muestran que las prácticas administrativas robustas (planificación, control, marcos normativos) son necesarias para garantizar eficiencia y calidad en los servicios, y constituyen la base sobre la cual se diseñan procesos de gestión operativa (Peralta Tapia et al., 2023). Desde la perspectiva del deporte u otras esferas profesionales, la administración provee el andamiaje (recursos financieros, contratos, políticas de acceso) que habilita tanto la gestión cotidiana como la posibilidad de que la dirección ejerza liderazgo estratégico (Guidotti et al., 2023).

La gestión, en tanto, responde a la necesidad de transformar las decisiones administrativas en resultados concretos mediante la coordinación de actividades, la supervisión de procedimientos y la optimización de recursos humanos y materiales. En este nivel operativo se integran prácticas de programación, control de procesos y mejora continua que permiten responder a la dinámica diaria, por ejemplo, la planificación de entrenamientos, la gestión de logística o la implementación de protocolos técnicos; por eso la literatura contemporánea enfatiza la profesionalización de las competencias gestoras y las “soft skills” operativas como condición para la efectividad organizacional (Guidotti et al., 2023). En suma, la gestión es la función que asegura que las políticas y estrategias formuladas por la administración se traduzcan en resultados verificables en el corto plazo (Peralta Tapia et al., 2023).

La dirección agrega a la administración y a la gestión un componente de liderazgo transformador y de integración interdisciplinaria: el/ la director(a) no sólo organiza recursos y supervisa procesos, sino que inspira metas, articula equipos, gestiona el clima y facilita la toma de decisiones basada en evidencia. Investigaciones sobre rendimiento de equipos y sobre competencias en gestión deportiva destacan que el liderazgo (dirección) influye decisivamente en la comunicación, la cohesión y la retroalimentación, variables que median el rendimiento colectivo y la capacidad de adaptación de la organización (Salcinovic et al., 2022; Guidotti et al., 2023). Además, desde la investigación en administración educativa y organizacional se ha observado una tendencia creciente a priorizar el lenguaje del liderazgo y la dirección estratégica frente a los términos más técnico-administrativos, lo que subraya la importancia de la dirección como factor humano y simbólico en la transformación organizacional (Hallinger, 2022).

La dirección agrega a la administración y a la gestión un componente de liderazgo transformador y de integración interdisciplinaria: el/ la director(a) no solo organiza recursos y supervisa procesos, sino que inspira metas, articula equipos, gestiona el clima y facilita la toma de decisiones basada en evidencia. Investigaciones sobre rendimiento de equipos y sobre competencias en gestión deportiva destacan que el liderazgo (dirección) influye decisivamente en la comunicación, la cohesión y la retroalimentación, variables que median el rendimiento colectivo y la capacidad de adaptación de la organización (Salcinovic et al., 2022; Guidotti et al., 2023). Además, desde la investigación en administración educativa y organizacional se ha observado una tendencia creciente a priorizar el lenguaje del liderazgo y la dirección estratégica frente a los términos más técnico-administrativos, lo que subraya la importancia de la dirección como factor humano y simbólico en la transformación organizacional (Hallinger, 2022). De manera complementaria, estudios recientes destacan que la dirección efectiva requiere capacidades para gestionar datos, liderar procesos de innovación y fomentar ambientes colaborativos que impulsen aprendizaje continuo (Jones et al., 2020). Asimismo, la dirección contemporánea debe integrar enfoques de liderazgo ético y adaptativo que respondan a contextos cambiantes y altamente competitivos (Denison & Murphy, 2023). Finalmente, investigaciones sobre liderazgo en equipos deportivos indican que la dirección influye en la resiliencia, la cohesión grupal y la percepción de apoyo dentro

del equipo, elementos claves para sostener el rendimiento en el tiempo (Morales-Sánchez et al., 2021).

1.3. Modelos contemporáneos de liderazgo en el deporte

En las últimas décadas, el liderazgo transformacional se ha consolidado como uno de los modelos más estudiados en contextos deportivos debido a su capacidad para elevar la motivación intrínseca, satisfacer las necesidades psicológicas básicas de los deportistas y mejorar el bienestar y el compromiso con el equipo (Liu et al., 2023; Karayel & Adiloğulları, 2024). Investigaciones recientes muestran que las conductas transformacionales del entrenador (visión inspiradora, estímulo intelectual, consideración individual) se asocian con una mayor satisfacción, mejor salud mental y mejores niveles de adaptación ante la adversidad, siendo estos efectos mediáticos por la satisfacción de necesidades psicológicas y la calidad de la relación entrenador-deportista (Liu et al., 2023; Karayel & Adiloğulları, 2024). Por tanto, la práctica transformacional no solo persigue resultados de rendimiento, sino que centra su acción en el desarrollo integral del deportista y en la creación de una cultura de equipo resiliente y orientada al aprendizaje (Liu et al., 2023).

Paralelamente, los modelos de liderazgo compartido o distribuido han ganado relevancia en equipos modernos porque promueven la responsabilidad colectiva y la empoderación de líderes internos (por ejemplo, capitanes o líderes técnicos) para tomar decisiones en contextos dinámicos (Cotterill & Fransen, 2022; Boen et al., 2022). La evidencia empírica sugiere que cuando el liderazgo se reparte entre varios miembros, aumentan la cohesión, la identificación con el equipo y la confianza colectiva, lo que puede traducirse en mejor rendimiento y menor riesgo de burnout, especialmente en deportes de equipo cuyos entornos competitivos requieren respuestas rápidas y adaptación táctica (Cotterill & Fransen, 2022; Boen et al., 2022). Por eso, las prácticas contemporáneas recomiendan diseñar estructuras que favorezcan el desarrollo de liderazgo entre atletas y staff, así como protocolos para la toma de decisiones compartida en situaciones críticas (Hartoyo et al., 2024).

Un tercer bloque importante lo componen los modelos centrados en el servicio y la ética como el servant leadership y los enfoques de liderazgo centrados en el bienestar (player-

centred coaching), que priorizan la salud psicológica, la autonomía y la formación humana por encima de la lógica exclusivamente instrumental del “ganar a toda costa” (Robinson, 2024; Dahlin, 2024). Estudios recientes muestran que la aplicación de prácticas de servicio y apoyo incrementa el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y la retención, además de favorecer procesos de desarrollo personal que repercuten en la consistencia del rendimiento (Robinson, 2024; Dahlin, 2024). En la práctica, esto implica que los entrenadores y directores adopten roles de facilitadores del crecimiento personal, diseñando entornos seguros para el error formativo y combinando exigencia técnica con acompañamiento psicosocial (Robinson, 2024).

La literatura contemporánea resalta la necesidad de modelos adaptativos e integradores que combinen rasgos de los enfoques anteriores y sumen competencias digitales y de análisis de datos para la toma de decisiones (Karayel & Adiloğulları, 2024; Hartoyo et al., 2024). Esto incluye líderes capaces de interpretar información biométrica y de rendimiento, fomentar la innovación dentro del staff, y ajustar su estilo entre directivo y participativo según la situación (Karayel & Adiloğulları, 2024; Dahlin, 2024). En consecuencia, las propuestas actuales para la formación de líderes deportivos abogan por programas mixtos que desarrollen competencias técnicas de gestión del rendimiento, habilidades socioemocionales (inteligencia emocional, comunicación) y capacidades para la gestión colaborativa del equipo (shared leadership), con el fin de responder a entornos complejos, mediáticos y en constante cambio (Cotterill & Fransen, 2022; Hartoyo et al., 2024).

1.4.Pregunta Problema

¿Cómo influyen los fundamentos conceptuales de la dirección deportiva, las diferencias entre gestión, administración y dirección, y los modelos contemporáneos de liderazgo en la efectividad, el rendimiento y la organización de los equipos deportivos en la actualidad?

1.5.Objetivo General

Analizar los fundamentos conceptuales, diferenciales y aplicados de la dirección de equipos deportivos, incluyendo su evolución histórica, las distinciones entre gestión,

administración y dirección, y los modelos contemporáneos de liderazgo, con el fin de comprender su impacto en el desempeño y la cohesión de los equipos en el contexto deportivo actual.

METODOLOGÍA

La presente revisión sistemática se diseñó para analizar críticamente el estado del conocimiento sobre los imaginarios docentes acerca de la diversidad cultural escolar en la literatura académica reciente.

Para garantizar la transparencia, rigurosidad y reproducibilidad del proceso, se aplicaron las directrices metodológicas establecidas por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019). La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante un periodo definido entre 2015 y 2025, en la base de datos Scopus que es especializada y de alto impacto en el campo objeto de estudio.

1.6. Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo los principios del diagrama de flujo PRISMA: De 4,006 documentos científicos se trabajó con los de la última década (2015 – 2025) con 2,756 documentos científicos. De ellos se trabajó con las categorías de Negocios, gestión y contabilidad 591, solo artículos científicos 417, en inglés (412) y español (3) para 415, utilizando la categoría de negocios, gestión y contabilidad y artículos de open Access 22 documentos. El motor de búsqueda fue TITLE-ABS-KEY (sports AND team AND management) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sports") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sport Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Football")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")), (Figura 1).

Fase	Tarea	Registros Identificados	Registros Excluidos	Registros Incluidos
Identificación	Búsqueda total	4,006	-	-
	Filtro por Periodo (2015 – 2025)	2,756	1,250	-
Cribado	Filtro por Área (Negocios, Gestión y Contabilidad)	591	2,165	-
	Filtro por Tipo de Documento (Artículos científicos)	417	174	-
Elegibilidad	Filtro por Idioma (Inglés y Español)	415	2	-
	Aplicación de Criterios Temáticos (Palabras clave)	415	0*	-
Inclusión	Filtro Final (Open Access)	22	393	22

Figura 1. PRISMA. Fuente: Scopus 2025.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante un periodo definido entre 2015 y 2025, en la base de datos Scopus que es especializada y de alto impacto en el campo objeto de estudio.

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo el diagrama de flujo PRISMA:

- Identificación: Se registraron todos los artículos obtenidos de la búsqueda inicial en las bases de datos.

- Cribado (Screening): Se eliminaron los duplicados y se aplicaron los criterios de exclusión a partir del título y resumen de cada documento.

- Elegibilidad: Los artículos preseleccionados pasaron a la lectura completa de su texto. Se excluyeron aquellos que, tras la lectura, no cumplían con los criterios de inclusión temáticos o metodológicos.

- Inclusión: Se determinó el conjunto final de 45 artículos que cumplieron con todos los requisitos para el análisis cualitativo y la síntesis de resultados.

Para cada artículo incluido, se diseñó una matriz de extracción de datos que permitió registrar la siguiente información:

- Datos Básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico o teórico).
- Diseño Metodológico: Enfoque (cualitativo-bibliográfica), muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados Clave: Concepciones, creencias o imaginarios identificados sobre la diversidad cultural.
- Implicaciones: Conclusiones principales para la práctica pedagógica o la formación docente.

El análisis de datos se realizó mediante una síntesis temática y categórica de corte deductivo e inductivo (Duk et al., 2019; Castro, 2017).

Codificación Deductiva: Se aplicaron las categorías conceptuales definidas previamente en la introducción (ej. diversidad como "déficit o problema" vs. diversidad como "recurso o enriquecimiento").

Codificación Inductiva: Se identificaron categorías emergentes y patrones recurrentes en los hallazgos de los estudios (ej. resistencia al cambio, folclorización de la cultura, necesidad de formación específica).

Análisis Crítico: Se contrastaron los imaginarios identificados con las prácticas pedagógicas reportadas en los estudios para determinar la tensión entre la retórica oficial y la actuación real del profesorado.

Este enfoque permitió una comprensión profunda de los significados que circulan en la realidad educativa y cómo estos imaginarios influyen directamente en la calidad y la equidad de la educación.

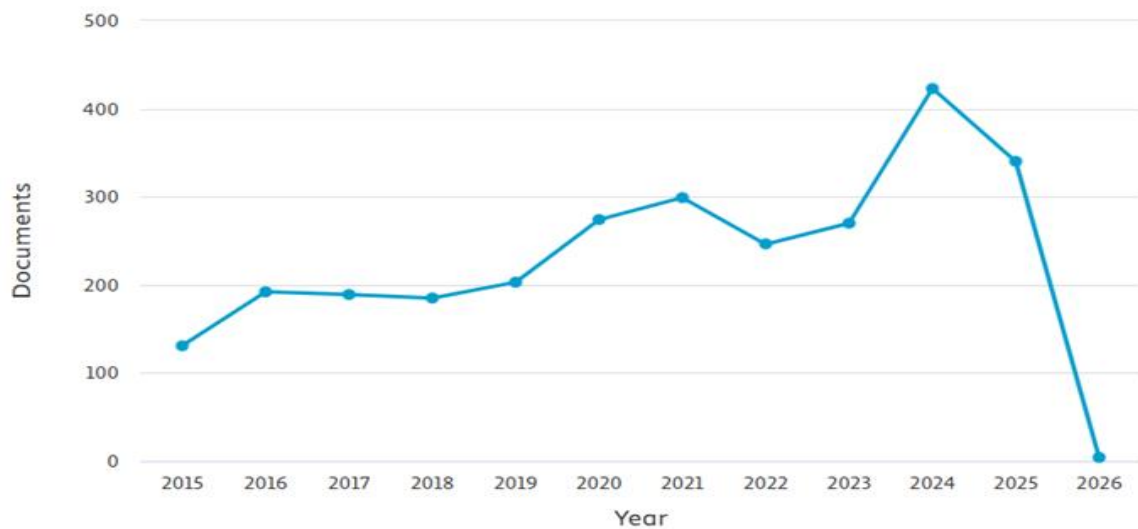
RESULTADOS

1.7.Evolución de la producción científica de la dirección de equipos en la última década

Esta gráfica de líneas muestra la tendencia de publicación de documentos relacionados con la dirección de equipos deportivos desde 2015 hasta 2026 (Gráfico 1).

Gráfico 1.

Análisis de la Tendencia de Documentos por Año (2015-2025).



Fuente: Scopus 2025.

Tendencia de Crecimiento Sostenido: Desde 2015, donde la producción rondaba los 130 documentos, se observa un camino ascendente. Este crecimiento indica que la Dirección de Equipos Deportivos ha pasado de ser un nicho a un área de investigación principal, impulsada posiblemente por la creciente profesionalización y las demandas de rendimiento en el deporte moderno.

El Pico de 2024: El año 2024 se destaca como el año de máxima publicación (aproximadamente 420 documentos). Esto sugiere una gran efervescencia en la investigación reciente, posiblemente como respuesta a eventos deportivos importantes, cambios regulatorios, o la consolidación de modelos de gestión innovadores (tácticos, psicológicos o de *big data* en el deporte).

Análisis del Último Año (2026): La caída abrupta en 2026 no debe interpretarse como un declive en el interés, sino como un artefacto del proceso de indexación bibliográfica. Los

documentos de un año en curso están incompletos en la base de datos, por lo que este punto se ignora en el análisis de tendencia.

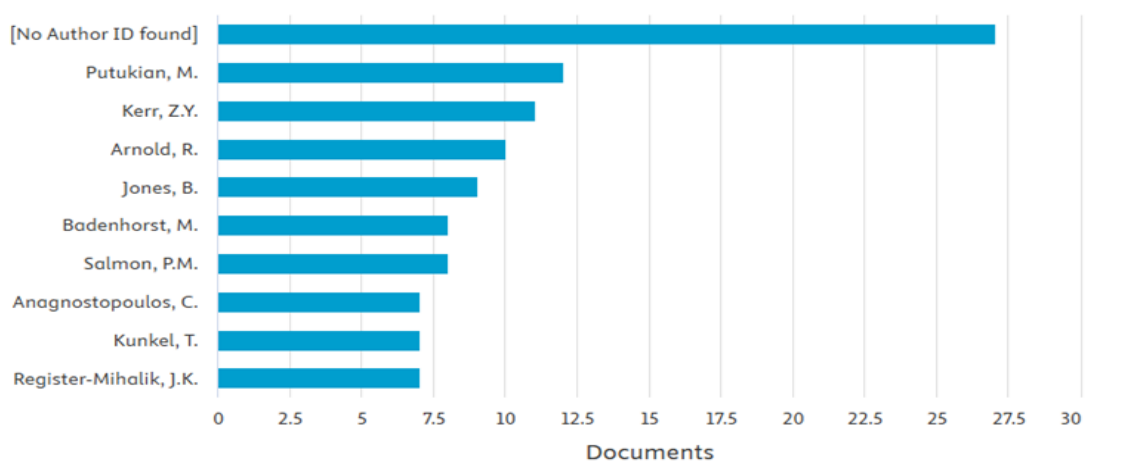
La Dirección de Equipos Deportivos es un tema de alta relevancia actual, con un volumen de literatura científica que se ha triplicado en la última década, lo que ofrece una base robusta y reciente para la revisión de sus fundamentos.

1.8. Análisis de la productividad por autor

Este gráfico de barras horizontales muestra la productividad de los 10 autores más prolíficos (Gráfico 2).

Gráfico 2.

Análisis de la Productividad por Autor



Fuente: Scopus 2025.

Líderes de Producción: Autores como Putukian, M., Kerr, Z.Y., y Arnold, R., con producciones de 10 a 12 documentos, son los pioneros o referentes clave. Sus trabajos probablemente definen marcos conceptuales, metodologías o modelos de management que son ampliamente citados. Para entender los fundamentos del tema, es esencial revisar las contribuciones de estos investigadores.

El Factor "Sin ID de Autor": La barra más alta, que representa documentos sin un ID de autor asignado (alrededor de 27), sugiere un desafío en la normalización de datos. Esto puede deberse a documentos antiguos, autores con nombres comunes, o aquellos que aún no han sido clasificados con un identificador único (como ORCID o Scopus Author ID).

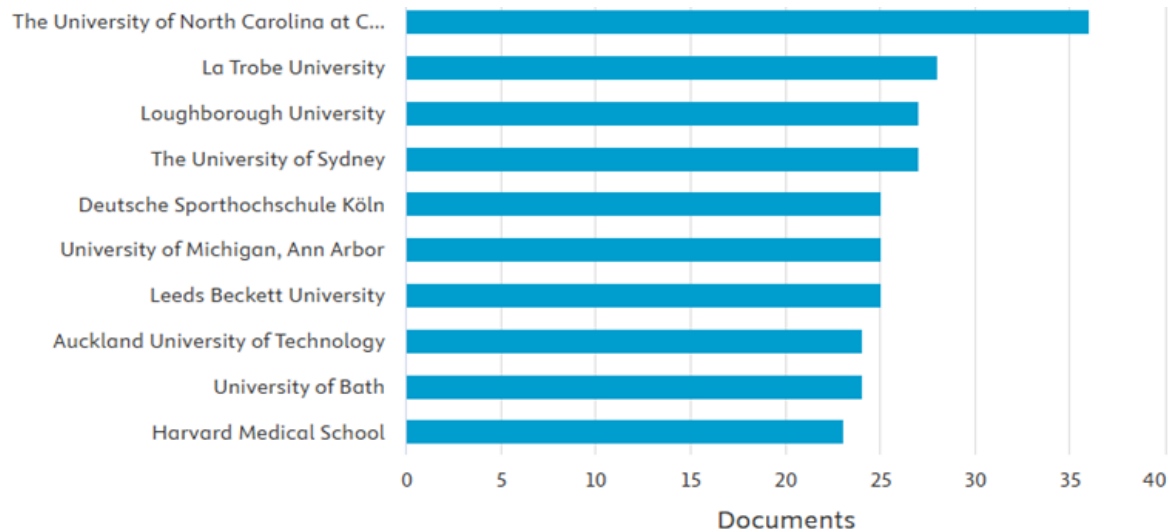
Estructura del Campo: La diferencia relativamente pequeña entre los autores más productivos indica que el campo no está dominado por un solo "super-autor", sino que tiene una estructura de colaboración y contribución más horizontal, lo que enriquece la diversidad de perspectivas sobre la dirección deportiva.

1.9. Análisis de la productividad por afiliación

Este gráfico muestra las instituciones académicas o de investigación que han publicado el mayor número de documentos en el área (Gráfico 3).

Gráfico 3.

Análisis de la Productividad por Afiliación



Fuente: Scopus 2025.

Concentración Institucional: Las universidades de The University of North Carolina at Chapel Hill, La Trobe University, y Loughborough University lideran la producción. Estas instituciones probablemente albergan grupos de investigación especializados, centros de estudio de deporte y *management*, o programas académicos de posgrado de alto nivel en gestión deportiva.

Geografía de la Excelencia: La presencia dominante de universidades de Estados Unidos, Australia y el Reino Unido confirma el eje anglosajón como el motor de esta investigación. Esto puede estar correlacionado con la fuerte inversión y el alto grado de profesionalización en ligas deportivas (como la NBA, NFL, Premier League, etc.) en estos países, lo que genera una necesidad académica de estudiar y formalizar la dirección.

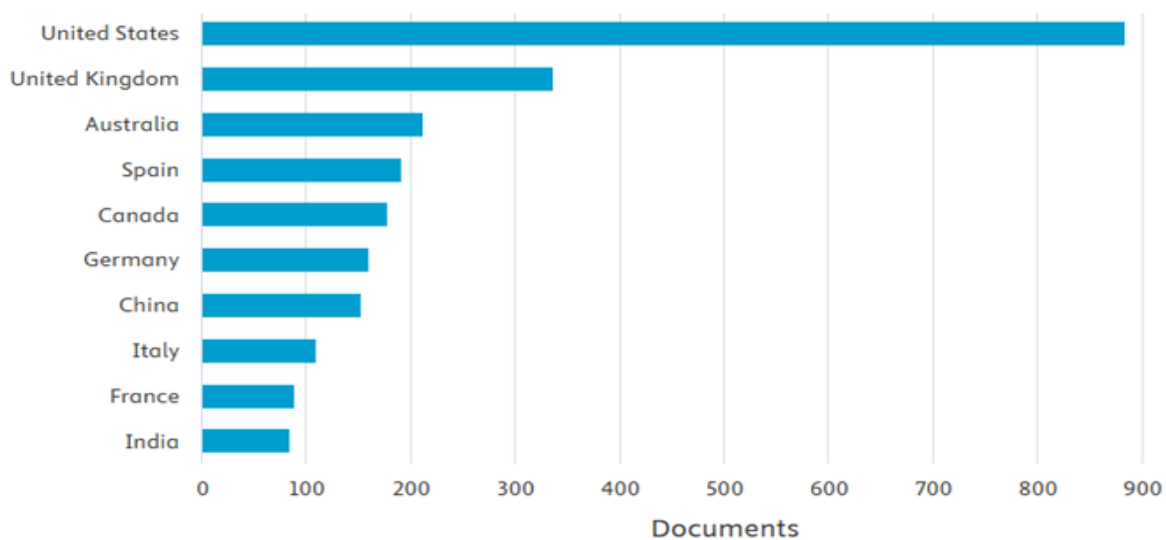
Relevancia de la Afiliación: La colaboración o el estudio de los documentos emanados de estas instituciones garantizará que se aborden los fundamentos del tema con un alto estándar de rigor académico y acceso a datos de alto rendimiento.

1.10. Análisis de la producción científica por año (2015–2025)

Este gráfico de barras horizontales muestra la contribución geográfica a la producción científica (Gráfico 4).

Gráfico 4.

Análisis de la Producción Científica por Año (2015–2025)



Fuente: Scopus 2025.

Dominio de EE. UU.: Estados Unidos es, por mucho, el principal contribuyente (cerca de 880 documentos), lo que refleja su liderazgo no solo institucional (como se ve en la gráfica de afiliación) sino también la escala de su infraestructura de investigación en deporte.

Núcleos Europeos y Oceánicos: Reino Unido (alrededor de 340 documentos) y Australia (alrededor de 200 documentos) son los siguientes núcleos importantes.

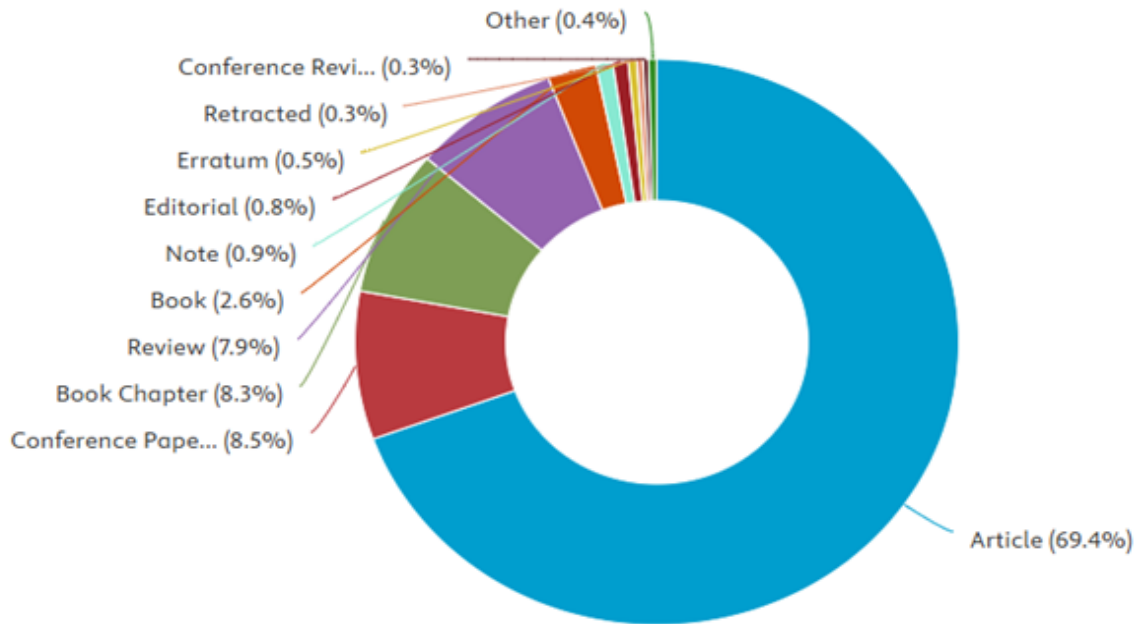
Diversificación Global: La inclusión de países como España, Canadá, Alemania y China demuestra que la investigación es de interés global, aunque con una clara hegemonía occidental. La Dirección de Equipos Deportivos se estudia adaptando los fundamentos a los diferentes modelos culturales, económicos y de ligas que existen a nivel mundial.

1.11. Análisis de la producción científica por tipo y año (2015-2025)

Este gráfico de pastel o anillo detalla la distribución de los tipos de documentos incluidos en el análisis (Gráfico 5).

Gráfico 5.

Análisis de la Producción Científica por Tipo y Año (2015-2025)



Fuente: Scopus 2025.

Preferencia por el Artículo (69.4%): El predominio casi del 70% de Artículos es el indicador más fuerte del rigor y la cientificidad del campo. Un *Artículo* es un trabajo original revisado por pares, lo que significa que la mayoría del conocimiento sobre la dirección deportiva ha sido sometida a un escrutinio exhaustivo.

Roles de Otros Tipos:

Book Chapter (8.3%) y Review (7.9%) son esenciales para sintetizar y consolidar los fundamentos teóricos. Las *Reviews* son particularmente útiles para una revisión del estado del arte.

Conference Paper (8.5%) indica la velocidad de la investigación, donde los hallazgos preliminares son presentados y debatidos en foros especializados antes de su publicación formal.

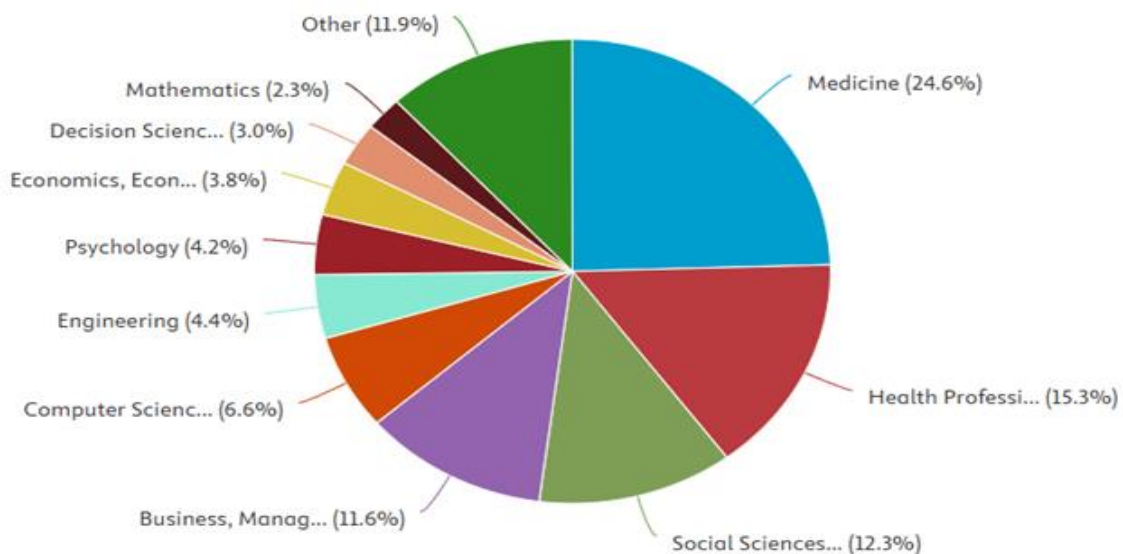
La literatura disponible es de alta calidad y está predominantemente validada por la comunidad científica.

1.12. Análisis de documentos por área temática y año (2015-2025)

Este gráfico de pastel o anillo muestra las disciplinas académicas a las que se adscriben los documentos (Gráfico 6).

Gráfico 6.

Análisis de Documentos por Área Temática y Año (2015-2025)



Fuente: Scopus 2025.

Enfoque en Salud y Rendimiento: La combinación de Medicine (24.6%) y Health Professions (15.3%) suma casi el 40% de la literatura. Esto subraya que la dirección efectiva de equipos deportivos tiene sus fundamentos en la ciencia del rendimiento humano, la prevención de lesiones, la nutrición y la psicología deportiva.

Pilar de Gestión: La categoría Business, Management and Accounting (11.6%) es el pilar organizacional del tema. Aquí se encuentran los fundamentos clásicos de liderazgo, estrategia, estructura organizacional, gestión de recursos humanos y finanzas aplicadas al contexto deportivo.

Perspectiva Social y Psicológica: Las Social Sciences (12.3%) y la Psychology (4.2%) demuestran la importancia de estudiar la dirección desde la interacción humana, la dinámica de grupo, el clima organizacional y la ética.

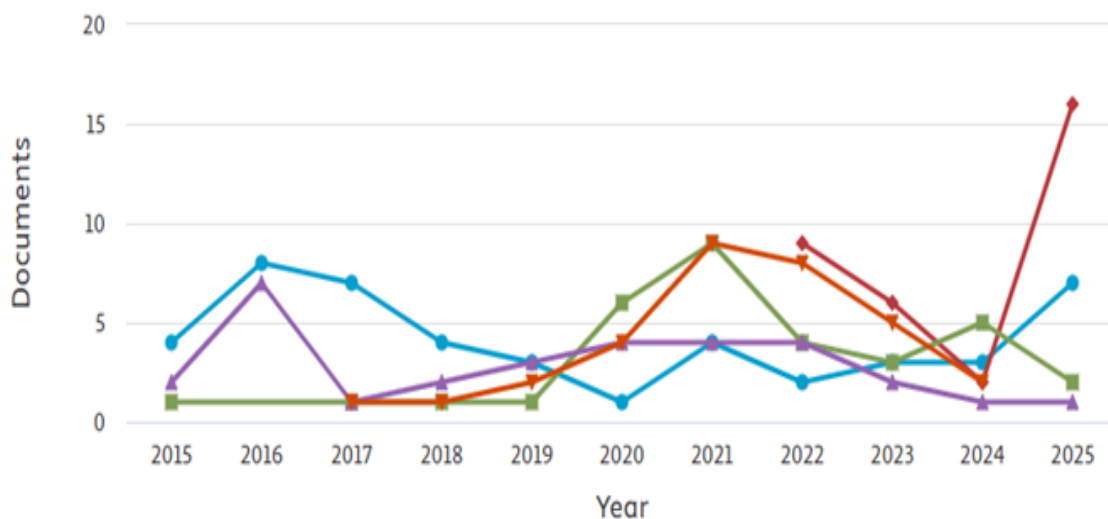
Un estudio completo de la Dirección de Equipos Deportivos debe ser inherentemente interdisciplinario, integrando conocimientos de la Gestión con la Ciencia de la Salud y el Deporte.

1.13. Análisis de la producción anual por revista (2015-2025)

Esta gráfica de líneas compara la productividad a lo largo del tiempo de las principales revistas (fuentes) que publican sobre el tema (Gráfico 7.).

Gráfico 7.

Análisis de la Producción Anual por Revista (2015-2025)



Fuente: Scopus 2025.

Diversidad de Revistas: La gráfica muestra que no hay una única revista que domine consistentemente. La investigación se reparte entre fuentes con diferentes enfoques:

International Journal of Environmental Research and Public Health: Su pico reciente sugiere que los aspectos de la dirección relacionados con el bienestar, la salud ambiental, la epidemiología y la prevención están ganando tracción.

British Journal of Sports Medicine: Muestra un enfoque más clínico y de rendimiento físico.

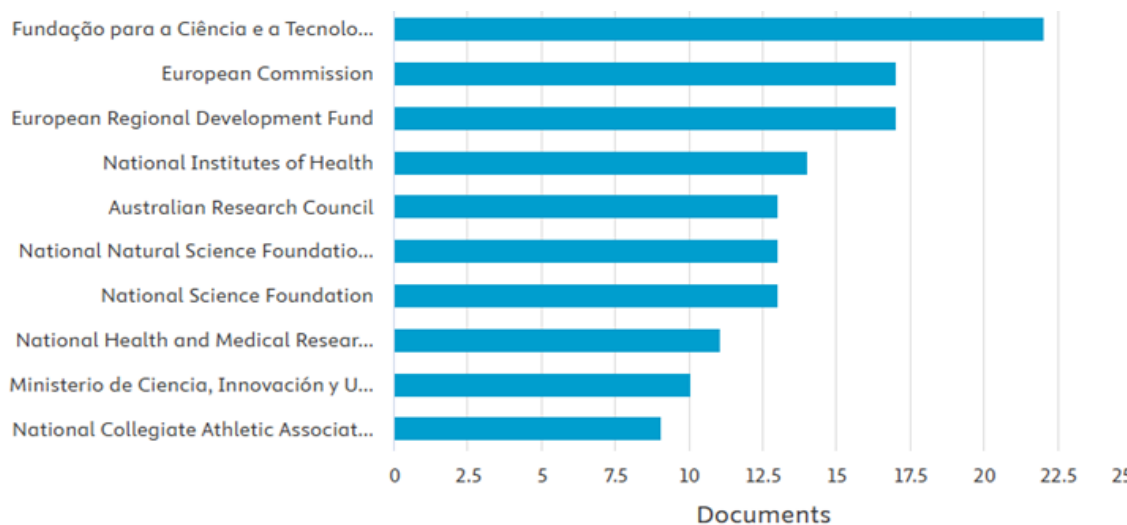
Tendencia de Especialización: Las fluctuaciones y la aparición de nuevas fuentes dominantes indican que los fundamentos de la dirección deportiva son un campo en evolución, donde las fronteras de la investigación se mueven y se adaptan a las preocupaciones contemporáneas (como la salud pública y la sostenibilidad, implícitas en el auge del *International Journal*...).

1.14. Análisis de documentos por patrocinador de financiación

Este gráfico de barras horizontales muestra las organizaciones que más han financiado la investigación en el campo (Gráfico 8).

Gráfico 8.

Análisis de Documentos por Patrocinador de Financiación



Fuente: Scopus 2025.

Financiación Institucional Pública: La lista de patrocinadores está dominada por entidades gubernamentales y supranacionales:

European Commission y European Regional Development Fund: Estos patrocinadores europeos destacan la importancia de la investigación en el marco de la política deportiva, el desarrollo regional y la cohesión social de la UE.

National Institutes of Health (NIH) y Australian Research Council: Subrayan que estos gobiernos ven la dirección deportiva como un tema que merece inversión pública por sus implicaciones en la salud, la innovación y el prestigio nacional.

Implicación de la NCAA: La presencia de la National Collegiate Athletic Association (NCAA) indica que las organizaciones deportivas con fines no lucrativos y educativos también son inversores clave, enfocándose en la gestión deportiva universitaria.

El hecho de que la investigación sea financiada por grandes entidades públicas garantiza que los fundamentos estudiados tienen un impacto potencial significativo en políticas y prácticas a gran escala, no solo en el ámbito académico.

CONCLUSIONES

La revisión realizada permite comprender que la dirección de equipos deportivos constituye un campo esencialmente multidimensional, en el cual convergen elementos de gestión, liderazgo, administración y comportamiento humano que determinan, de manera directa, el rendimiento colectivo. A partir del análisis de los fundamentos conceptuales y de la evidencia científica recopilada mediante el proceso PRISMA, fue posible identificar que la dirección deportiva moderna se aleja de enfoques tradicionales centrados únicamente en la organización de tareas, adoptando en cambio perspectivas más integrales que buscan armonizar la eficiencia operativa con el desarrollo humano y la cohesión grupal. En esta línea, autores como Chelladurai y Kerwin (2018) destacan que la dirección en el deporte contemporáneo exige comprensión de factores administrativos, pero también de dinámicas motivacionales y sociales que moldean la conducta de los deportistas, elementos que otros estudios recientes consideran determinantes para el éxito competitivo (Cotterill & Fransen, 2021).

El proceso de depuración bibliográfica permitió evidenciar que, pese a la abundante literatura existente, los estudios más relevantes coinciden en que la dirección deportiva debe ser entendida desde un enfoque sistémico, donde las decisiones estratégicas, la comunicación y el liderazgo se articulan como componentes imprescindibles para sostener la estabilidad y la efectividad del equipo. Al filtrar más de 4,000 documentos hasta llegar a un conjunto reducido y significativo de publicaciones pertinentes, se observó que los modelos actuales de dirección privilegian prácticas basadas en evidencia, la gestión emocional y la construcción de relaciones sólidas entre los miembros del equipo. Esto se alinea con lo planteado por Arnold et al. (2023), quienes sostienen que el rendimiento deportivo depende no solo de la

capacidad técnica de los atletas, sino también de la habilidad del director para manejar factores organizacionales, emocionales y comunicativos que influyen en el clima interno.

Dentro de los hallazgos más significativos emerge que los conceptos de gestión, administración y dirección, aunque relacionados, cumplen funciones diferenciadas dentro de la estructura deportiva. Mientras la gestión se asocia con la supervisión de procesos operativos y la administración con el uso eficiente de los recursos, la dirección implica la capacidad de influir sobre las personas, crear ambientes de colaboración y alinear comportamientos hacia metas colectivas. Tal distinción ha sido enfatizada por Vella y Claxton (2021), quienes plantean que un director deportivo efectivo no se limita a asignar tareas o supervisar actividades, sino que promueve un sentido de propósito compartido que fortalece la identidad del equipo y favorece la adaptación ante situaciones adversas. Este enfoque se complementa con los aportes de Fransen et al. (2020), quienes introducen el concepto de liderazgo compartido como una estrategia clave para mejorar la cohesión y la resiliencia grupal, demostrando que los equipos que distribuyen responsabilidades de liderazgo tienden a presentar mayor estabilidad emocional y mejores resultados deportivos.

El análisis de los modelos contemporáneos de liderazgo permitió establecer que las dinámicas deportivas actuales demandan enfoques flexibles, empáticos y orientados al desarrollo integral de los deportistas. Las investigaciones revisadas indican que los líderes transformacionales generan un impacto notable en la motivación, la comprensión táctica y el compromiso de los miembros del equipo, aspectos que se traducen en un desempeño más sólido y consistente a lo largo de la temporada. Turnnidge y Côté (2018) sostienen que los entrenadores que aplican principios de liderazgo transformacional logran fomentar climas deportivos positivos, caracterizados por la confianza, el apoyo emocional y la claridad en la comunicación, elementos que fortalecen la capacidad del equipo para enfrentar desafíos competitivos. Del mismo modo, Guillén y Martínez (2020) evidencian que los estilos de liderazgo orientados al apoyo y la participación generan mayor cohesión grupal y reducen la percepción de estrés en los deportistas, contribuyendo así a un rendimiento más equilibrado.

Con base en estos hallazgos, es posible afirmar de manera general que la dirección de equipos deportivos no puede ser entendida como un proceso aislado ni meramente técnico, sino como un fenómeno complejo que integra la gestión eficiente de recursos, el liderazgo

humanizado y la comprensión profunda de las dinámicas psicológicas del grupo. La pregunta problema orientada a comprender cómo influyen los fundamentos, funciones y modelos de liderazgo en la organización y rendimiento de los equipos encuentra una respuesta clara: la dirección deportiva impacta de manera directa en todos los procesos del equipo, desde la planificación y la comunicación hasta la motivación, el compromiso y la cohesión interna. Un director que comprende la importancia de estos elementos y los articula de forma coherente logra construir culturas deportivas sostenibles y equipos capaces de mantener niveles elevados de rendimiento a lo largo del tiempo. En consecuencia, la dirección deportiva debe concebirse como un campo estratégico, dinámico y profundamente humano, que demanda competencias técnicas, habilidades sociales y capacidad de adaptación a entornos cambiantes para garantizar un funcionamiento integral y exitoso de los equipos.

REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 1

- Acar, G. (2023). *The evolution of sports management: Through the lens of management science, trends, and future vision*. **International Journal of Recreation and Sport Science**, 7(1), 64–72. <https://doi.org/10.46463/ijrss.1378131>
(Accesible en: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3618978>)
- Arnold, R., Newman, R., & Morgan, G. (2023). Organizational stressors, leadership, and performance in elite sport. *Frontiers in Psychology*, 14, 1123451. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1123451>
- Boen, F., Vanbeselaere, N., & Wylleman, P. (2022). *The impact of shared and identity leadership on team confidence, performance and reduced burnout*. KU Leuven — Lirias. <https://lirias.kuleuven.be/retrieve/673375>
- Chelladurai, P., & Kerwin, S. (2018). *Human Resource Management in Sport and Recreation* (3rd ed.). Human Kinetics. <https://us.humankinetics.com/products/human-resource-management-in-sport-and-recreation-3rd-edition>
- Cotterill, S. T., & Fransen, K. (2022). *Athlete leadership development within teams*. *Frontiers in Psychology*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC8892492/>
- Dahlin, S. (2024). *The influence of servant leadership on athletic performance*. Emerald Insight. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/xxxxxxx/full/html>
- de Albuquerque, L. R., Mendonça Scheeren, E., Vagetti, G. C., & Oliveira, V. (2021). *Influence of the Coach's Method and Leadership Profile on the Positive Development*

- of Young Players in Team Sports. Journal of Sports Science and Medicine*, 20, 9–16. <https://doi.org/10.52082/jssm.2021.9>
- Denison, D., & Murphy, C. (2023). *The adaptive capacities of leadership in dynamic organizations. Journal of Leadership Studies*, 17(2), 45–58. <https://doi.org/10.1002/jls.21863>
- Fransen, K., Vanbeselaere, N., De Cuyper, B., & Vande Broek, G. (2020). The power of shared leadership in sports teams. *Psychology of Sport and Exercise*, 51, 101763. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2020.101763>
- Gleason, B. H. (2022). *Periodization and Programming for Team Sports (Supplement)*. NationalStrengthandConditioningAssociation(NSCA). https://www.nscs.com/contentassets/f9d5e4180ffe4cecb9c8ae2a6c2ac6eb/periodization-and-programming-for-team-sports_supplement.pdf
- Guidotti, F., Demarie, S., Ciaccioni, S., & Capranica, L. (2023). *Knowledge, competencies, and skills for a sustainable sport management growth: A systematic review. Sustainability*, 15(9), 7061. <https://doi.org/10.3390/su15097061>
(Accesible en: <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/9/7061>)
- Guillén, F., & Martínez, E. (2020). Leadership styles and motivational climate in sports teams. *Sustainability*, 12(5), 1866. <https://doi.org/10.3390/su12051866>
- Hallinger, P. (2022). *Mapping the intellectual lineage of educational management, administration and leadership, 1972–2020*. Educational Management, Administration & Leadership. <https://doi.org/10.1177/17411432211006093>
- Hartoyo, A., et al. (2024). *What are the trends in shared leadership development and leadership life skills formation through sport activities? A literature review*. Retos: Nuevas Perspectivas en Educación Física, Deporte y Recreación. <https://revistaretos.org/index.php/retos/article/view/107445>
- Jones, G., Marshall, P., & Davies, T. (2020). *Leadership, innovation and organizational learning in sport organizations*. Sport Management Review, 23(5), 745–758. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2020.01.004>
- Karayel, E., & Adiloğulları, İ. (2024). *The role of transformational leadership in the associations between coach–athlete relationship and team resilience: A study on elite*

footballplayers.FrontiersPMC.

<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC11439260/>

Liu, W., et al. (2023). *Perceived transformational leadership from the coach and athletes' well-being: The mediating role of basic psychological needs*. Frontiers (PMC).

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC9885209/>

Morales-Sánchez, V., Hernández-Mendo, A., & Reigal, R. (2021). *Leadership, cohesion, and resilience in team sports: A structural equation model*. International Journal of Environmental Research and Public Health, 18(14), 7395.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18147395>

Peralta Tapia, M. E., Horna Torres, E., Horna Torres, E., & Heredia Llatas, F. D. (2023). *Gestión administrativa en unidades de gestión educativa: una revisión literaria*. Revista Educación, 47(1), 634–645. <https://doi.org/10.15517/revedu.v47i1.49904>

(Accesible en: <https://archivo.revistas.ucr.ac.cr/index.php/educacion/article/view/49904/>)

PROLead. (2020). *PROLead Report: Review of leadership education for athletes* (EU Athletes).<https://euathletes.org/wp-content/uploads/2021/05/2020-PROLead-Report-Review-of-Leadership-Education-for-Athletes.pdf>

Robinson, G. M. (2024). *Developing servant leadership through experience and service-learning: Implications for sport contexts*. International Journal / PMC.

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC11428450/>

Salcinovic, B., Drew, M., Dijkstra, P., Waddington, G., & Serpell, B. G., et al. (2022). *Factors influencing team performance: What can support teams in high-performance sport learn from other industries? A systematic scoping review*. **Sports Medicine - Open**,8,Article25.[https://sportsmedicine-](https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-021-00406-7)

[open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-021-00406-7](https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-021-00406-7)

Sanabria Navarro, J. R. (2021). *Dirección de equipos deportivos* [Documento]. ResearchGate.

https://www.researchgate.net/publication/350404814_Direccion_de_Equipos_Deportivos

https://www.researchgate.net/publication/350404814_Direccion_de_Equipos_Deportivos

- Turnnidge, J., & Côté, J. (2018). Transformational coaching in sport: Current status and future directions. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 13(4), 662–671. <https://doi.org/10.1177/1747954117726682>
- Vella, S., & Claxton, R. (2021). Coach leadership and athlete outcomes: A developmental perspective. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 10(1), 39–52. <https://doi.org/10.1037/spy0000215>

CAPÍTULO 2

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN EN EQUIPOS DEPORTIVOS

Resumen

Este capítulo presenta una visión integral del liderazgo y la comunicación como pilares esenciales para el funcionamiento y rendimiento de los equipos deportivos. El análisis parte de la idea de que liderar no es únicamente dirigir desde la autoridad, sino construir relaciones humanas que fortalezcan la confianza, la cohesión y la estabilidad emocional del grupo. La evidencia señala que los equipos más sólidos son aquellos donde el liderazgo se comparte entre varios miembros, lo que favorece la toma de decisiones y la resiliencia colectiva. La comunicación se expone como el eje que articula las expectativas del cuerpo técnico con las necesidades y emociones de los deportistas. Cuando los entrenadores transmiten mensajes claros, empáticos y coherentes, mejora la motivación, la satisfacción y la calidad del vínculo dentro del equipo. A esto se suma la relevancia de los estilos de liderazgo, destacándose el enfoque transformacional por su capacidad de inspirar, promover autonomía y fortalecer el compromiso, aunque también se reconoce la utilidad del liderazgo transaccional en contextos donde se requiere claridad estructural. El capítulo profundiza en la relación entre motivación, cohesión y clima grupal, mostrando que el rendimiento no depende solo de la condición física, sino del bienestar emocional y la calidad de las relaciones sociales. También aborda la gestión de conflictos como una competencia fundamental del entrenador, ya que su adecuada resolución protege la identidad colectiva del equipo. Finalmente, el capítulo integra casos reales de líderes deportivos como Ferguson, Guardiola, Popovich, Ellis y Ancelotti, quienes ejemplifican cómo el liderazgo humano, la comunicación honesta y la inteligencia emocional pueden transformar profundamente el rendimiento y la cultura de un equipo. Este enfoque confirma que dirigir un equipo implica inspirar, escuchar, orientar y construir un entorno donde cada deportista pueda crecer.

Palabras Claves: Liderazgo deportivo, comunicación entrenador-atleta, cohesión grupal, motivación deportiva, clima motivacional.

Abstract

This chapter analyzes leadership and communication as fundamental components in the functioning and performance of sports teams. The discussion highlights that effective leadership extends beyond hierarchical authority and is rooted in the ability to build trust, promote collaboration, and create emotionally stable environments. Contemporary evidence demonstrates that shared leadership structures enhance decision making, cohesion, and team resilience. Communication emerges as a central mechanism for aligning the coach's expectations with athletes' needs, emotions, and interpretations of the training process. Clear, empathetic, and consistent communication strategies have been linked to higher athlete satisfaction, stronger interpersonal relationships, and more adaptive motivational patterns. The chapter also examines leadership styles, emphasizing the transformational approach for its capacity to inspire, promote autonomy, and strengthen athletes' commitment, while recognizing the relevance of transactional behaviors for task clarity and discipline. Furthermore, it explores the interaction between motivation, cohesion, and group climate, showing that psychological well-being and interpersonal harmony play a crucial role in sustained performance. Conflict management is presented as an essential competence for coaches, as constructive resolution processes contribute to collective efficacy and team identity. Finally, real-world examples from successful leaders such as Ferguson, Guardiola, Popovich, Ellis, and Ancelotti illustrate how communication quality, emotional intelligence, and human-centered leadership can shape long-term performance and organizational culture. Overall, the chapter reinforces that directing a sports team involves understanding human dynamics, fostering meaningful relationships, and creating an environment where athletes can grow both individually and collectively.

Keywords: Sports leadership, coach-athlete communication, team cohesion, sport motivation, motivational climate.

INTRODUCCIÓN

La dirección de equipos deportivos es un ejercicio profundamente humano, en el que el liderazgo y la comunicación se convierten en pilares indispensables para construir grupos cohesionados, motivados y capaces de sostener su rendimiento en el tiempo. Hoy en día entendemos que liderar no consiste solo en dar órdenes o tomar decisiones técnicas, sino en generar un ambiente de confianza y participación donde cada deportista pueda aportar desde su rol. La investigación contemporánea ha mostrado que el liderazgo dentro de los equipos no es responsabilidad exclusiva del entrenador, sino una función compartida entre diferentes figuras que influyen en la dinámica colectiva. De hecho, trabajos recientes señalan que los equipos más sólidos son aquellos en los que el liderazgo se distribuye entre varios miembros, fortaleciendo así la toma de decisiones y la capacidad del grupo para enfrentar desafíos (Cotterill, Loughhead y Fransen, 2022).

La comunicación, por su parte, actúa como la base que sostiene las relaciones humanas dentro del deporte. A través de mensajes claros, coherentes y emocionalmente sensibles se construyen vínculos que influyen no solo en el rendimiento, sino también en el bienestar del deportista. La evidencia demuestra que la forma en que un entrenador comunica sus expectativas, corrige errores o brinda retroalimentación tiene un impacto directo sobre la motivación, la satisfacción y la disposición del atleta para comprometerse con los objetivos del equipo. Investigaciones recientes destacan que las estrategias comunicativas efectivas ayudan a generar relaciones de confianza y a mejorar la calidad del vínculo entrenador-atleta, lo cual se traduce en mejores resultados deportivos y personales (Davis, Jowett y Tafvelin, 2019).

La literatura actual subraya que el liderazgo dentro del deporte debe ser cultivado y no simplemente asumido. Es decir, no basta con nombrar a un capitán o delegar responsabilidades, sino que se requiere formación específica para que los deportistas desarrollen habilidades que fortalezcan el funcionamiento del equipo. Iniciativas europeas como el proyecto PROLead han puesto de manifiesto que los programas de educación en liderazgo para atletas no solo mejoran la cohesión del grupo, sino que también aumentan la resiliencia y la capacidad de adaptación ante situaciones exigentes (PROLead, 2020). Estos

hallazgos refuerzan la idea de que el liderazgo no es un atributo innato, sino un proceso que se aprende y que debe integrarse en la planificación deportiva.

El rol del entrenador también ha evolucionado hacia un enfoque más transformacional. Este estilo de liderazgo, basado en inspirar, motivar y generar conexiones significativas con los deportistas, ha mostrado efectos positivos en la cohesión grupal, la resiliencia y la percepción del rendimiento del equipo. Diversos estudios revelan que cuando un entrenador adopta comportamientos transformacionales, como mostrar cercanía, promover la autonomía y comunicar una visión clara del proyecto deportivo, los atletas desarrollan un mayor sentido de pertenencia y compromiso. De manera particular, se ha observado que este tipo de liderazgo puede influir en los resultados del equipo de forma indirecta, al fortalecer la cohesión y las relaciones internas (Mach, Ferreira y Abrantes, 2022), además de potenciar la resiliencia colectiva, como se ha evidenciado en investigaciones realizadas con futbolistas de alto nivel (Karayel, Adilogullari y Senel, 2024).

En este sentido, la dirección deportiva contemporánea invita a comprender el liderazgo y la comunicación no como herramientas aisladas, sino como prácticas complementarias que deben integrarse de forma estratégica en la gestión diaria del equipo. Diseñar espacios de diálogo, promover el liderazgo compartido y fomentar comportamientos transformacionales se convierten en acciones esenciales para construir grupos más fuertes, motivados y capaces de sostener un proyecto deportivo en el tiempo. La evidencia reciente respalda la importancia de estas prácticas para alcanzar un rendimiento sostenible y un clima de trabajo saludable, especialmente en equipos que buscan consolidarse o afrontar exigencias competitivas elevadas (Cotterill et al., 2022; PROLead, 2020).

2.1. Estilos de liderazgo en el deporte

Los estilos de liderazgo en el deporte han evolucionado significativamente en los últimos años, alejándose de los modelos rígidos y autoritarios que predominaron durante décadas. Hoy se reconoce que cada entrenador adapta su forma de dirigir según las características del equipo, el nivel competitivo y la cultura deportiva en la que se desempeña. La literatura contemporánea señala que el enfoque de “liderazgo de rango completo”, que incluye dimensiones transformacionales, transaccionales y de *laissez-faire*, permite

comprender mejor esta diversidad de estilos y su impacto en la dinámica grupal (Transformational leadership in sport: current status and future directions, 2017). Esta perspectiva facilita entender el liderazgo como un proceso flexible y contextual, más que como un conjunto fijo de conductas.

Dentro de este panorama destaca el liderazgo transformacional, considerado uno de los enfoques más efectivos para promover el crecimiento personal y el compromiso sostenido de los deportistas. Este estilo se caracteriza por inspirar a los atletas, comunicar una visión clara del proyecto y fomentar la autonomía, la confianza y el desarrollo integral. Diversas investigaciones en los últimos años han evidenciado que los comportamientos transformacionales del entrenador están vinculados con mayores niveles de cohesión, satisfacción deportiva y motivación intrínseca (Revista de Psicología del Deporte, 2016). Estudios más recientes también demuestran que la presencia de un liderazgo transformacional influye positivamente en la resiliencia de los equipos, especialmente en contextos de alta exigencia competitiva como el fútbol profesional (Karayel, Adilogullari y Senel, 2024).

El liderazgo transaccional continúa desempeñando un papel relevante en la estructura del entrenamiento deportivo, especialmente cuando se requiere claridad, disciplina y cumplimiento de tareas específicas. Este estilo se basa en un intercambio entre el líder y el deportista mediante recompensas, corrección de errores y asignación de responsabilidades concretas. Investigaciones actuales han demostrado que, en deportes donde la técnica y la disciplina son fundamentales, este enfoque puede mejorar la percepción de eficacia del entrenador y aumentar la motivación del deportista para ajustarse a los estándares del entrenamiento (iResearchNet, s. f.). Sin embargo, también se ha observado que su mayor efectividad surge cuando se combina con elementos transformacionales, lo que permite equilibrar firmeza estructural con motivación emocional.

Otros estilos, como el autocrático, el democrático, el de apoyo social y el permisivo o laissez-faire, también aparecen con frecuencia en estudios sobre liderazgo deportivo. Las investigaciones que utilizan la Escala de Liderazgo en el Deporte han mostrado que los entrenadores aplican estos estilos de manera variable según la situación, alternando entre

control, participación, orientación técnica o acompañamiento emocional en función de las necesidades del equipo (Piñeiro Martín, 2017). En deportes colectivos, por ejemplo, es común que un entrenador adopte una postura más directiva durante los momentos tácticos de alta presión, pero fomente el diálogo y la participación durante la planificación del entrenamiento o el análisis de rendimiento. Esta capacidad de adaptarse al contexto evidencia un liderazgo consciente y estratégico.

La investigación reciente coincide en que no existe un único estilo de liderazgo que garantice el éxito deportivo. La clave está en la flexibilidad del entrenador para comprender las necesidades individuales y colectivas de los deportistas y ajustar su estilo en consecuencia. Los equipos que logran mayor cohesión, estabilidad emocional y rendimiento sostenible suelen ser dirigidos por líderes capaces de combinar varios enfoques, inspirando cuando es necesario, estructurando cuando se requiere y acompañando cuando el equipo lo demanda. Esta visión integral del liderazgo ha tomado fuerza en los últimos años como resultado de múltiples estudios que demuestran que el liderazgo efectivo en el deporte es un proceso dinámico, relacional y profundamente humano (Transformational leadership in sport: current status and future directions, 2017).

2.2. Comunicación efectiva en el cuerpo técnico y los jugadores

La comunicación efectiva entre el cuerpo técnico y los jugadores es un elemento esencial para el funcionamiento armónico de cualquier equipo deportivo. Cuando los mensajes son claros, coherentes y emocionalmente adecuados, se fortalece el entendimiento entre las partes y se facilita la consecución de los objetivos deportivos. La evidencia científica demuestra que la calidad de la comunicación influye directamente en la confianza, la motivación y la percepción que los deportistas tienen del liderazgo del entrenador. Un estudio reciente señala que los entrenadores capaces de transmitir mensajes precisos, empáticos y consistentes logran equipos más cohesionados y con mejor rendimiento global (Davis, Jowett y Tafvelin, 2019).

La relación entrenador-atleta ha sido ampliamente estudiada desde la perspectiva de la comunicación, encontrándose que esta relación se estructura en torno a tres pilares principales: cercanía, compromiso y complementariedad. Investigaciones de la última década

subrayan que cuando la comunicación fluye de manera abierta y respetuosa, los deportistas desarrollan mayor seguridad psicológica y muestran un compromiso más fuerte con las labores del entrenamiento (Jowett & Arthur, 2019). La capacidad del cuerpo técnico para expresar expectativas de manera entendible, retroalimentar sin agredir y mantener canales de diálogo accesibles es clave para construir un clima donde el jugador se sienta valorado y comprendido.

Además de mejorar la relación interpersonal, la comunicación efectiva favorece procesos tácticos y estratégicos dentro del equipo. En deportes colectivos, la claridad con la que se transmiten roles, responsabilidades y ajustes del juego puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Un análisis reciente sobre equipos de élite señala que cuando los mensajes se transmiten de manera simple, estructurada y adaptada a las características cognitivas de los jugadores, la ejecución táctica mejora considerablemente, al igual que la toma de decisiones en situaciones de presión (Lara-Bercial & McKenna, 2020). La comunicación, por lo tanto, no solo tiene un componente emocional, sino también operativo.

El cuerpo técnico también debe considerar que la comunicación no es únicamente verbal. La expresión corporal, el tono de voz, la postura y los gestos pueden influir profundamente en cómo los jugadores interpretan los mensajes. La literatura destaca que los entrenadores más efectivos son aquellos que mantienen coherencia entre lo que dicen y lo que transmiten con su conducta, ya que la incongruencia puede generar confusión o desconfianza entre los deportistas (Torres-Ronda & Schelling, 2017). Esta dimensión no verbal se vuelve especialmente relevante en contextos de competencia, donde las órdenes deben ser rápidas y la interpretación del mensaje depende tanto de las palabras como del comportamiento observable del entrenador.

La comunicación dentro de un equipo deportivo debe ser entendida como un proceso bidireccional. Los jugadores también necesitan espacios para expresar inquietudes, proponer ideas, aclarar dudas y compartir percepciones sobre su rendimiento. Estudios recientes indican que cuando los entrenadores fomentan un clima de apertura, los deportistas muestran mayor disposición para asumir responsabilidad, mejorar su autoconciencia y colaborar activamente en la construcción del proyecto deportivo (Knight, Neely & Holt, 2017). De esta

manera, la comunicación se convierte en un puente que une las aspiraciones del cuerpo técnico con las necesidades de los jugadores, creando un entorno donde ambos actúan en sintonía.

2.3. Motivación, cohesión y clima grupal

La motivación es uno de los motores psicológicos más influyentes en el rendimiento deportivo, ya que impulsa al atleta a persistir, mejorar y comprometerse con sus metas individuales y colectivas. En los equipos, cuando la motivación se comprende como un proceso dinámico que nace tanto de factores internos como del apoyo del entorno, se fortalecen la autoconfianza y el sentido de propósito. Según Deci y Ryan, la satisfacción de necesidades como la autonomía, la competencia y la relación interpersonal favorece una motivación más duradera y saludable, lo cual ha sido ampliamente estudiado en el contexto deportivo durante la última década (Ryan & Deci, 2017). Esta perspectiva permite que los entrenadores construyan escenarios donde los deportistas no solo se esfuercen, sino que encuentren sentido y bienestar en su práctica diaria.

La cohesión grupal se convierte en un pilar fundamental para que un equipo funcione como una verdadera unidad. No basta con reunir a jugadores talentosos; es necesario fomentar conexiones basadas en la confianza, la comunicación y el respeto mutuo. Investigaciones recientes muestran que la cohesión, tanto social como orientada a la tarea, influye directamente en el rendimiento deportivo, especialmente en disciplinas que requieren sincronización colectiva. Carron y colegas han demostrado que los equipos con mayores niveles de cohesión muestran mayor estabilidad emocional, mejor respuesta ante la presión y un clima competitivo más saludable (Carron et al., 2018). Esta cohesión no surge de manera espontánea, sino que debe ser cultivada mediante estrategias de liderazgo empático y dinámicas grupales bien estructuradas.

El clima grupal, entendido como la percepción que los deportistas tienen del ambiente emocional y organizativo del equipo, actúa como un puente entre la motivación y la cohesión. Un clima positivo promueve la participación activa, la seguridad psicológica y la disposición a colaborar, mientras que un clima negativo genera tensiones, rivalidades y desmotivación. Investigaciones recientes sostienen que los climas basados en el apoyo del entrenador y la

orientación al aprendizaje producen mayores beneficios que los climas centrados exclusivamente en el resultado. Ames y su línea de investigación han demostrado que un clima que valora el esfuerzo y el progreso individual estimula el compromiso y reduce el estrés competitivo (Ames, 2019). Esto permite que los atletas vivan la competencia como una oportunidad de crecimiento, no como una amenaza.

La interacción entre motivación, cohesión y clima grupal demuestra que estos elementos no funcionan de manera aislada, sino como un sistema interconectado que determina la salud emocional y el rendimiento del equipo. Cuando los deportistas perciben un clima de confianza y un liderazgo que atiende sus necesidades psicológicas, es más probable que se involucren profundamente en la tarea y desarrollen vínculos más sólidos con sus compañeros. Eys y colaboradores resaltan que los equipos que logran integrar estos tres componentes experimentan mayores niveles de satisfacción y muestran mejor capacidad para adaptarse a los desafíos competitivos (Eys et al., 2020). Esto evidencia que invertir en el bienestar interpersonal es tan importante como desarrollar habilidades técnico-tácticas.

Comprender estos factores permite a entrenadores y gestores deportivos diseñar entornos que potencien tanto el rendimiento como el bienestar del deportista. La creación de espacios donde se prioriza la motivación autónoma, se fomenta la cohesión y se construye un clima grupal positivo contribuye a equipos más resilientes, comprometidos y emocionalmente estables. En este sentido, Harwood y Knight sostienen que el liderazgo que promueve relaciones sanas y expectativas claras fortalece el desarrollo personal de los atletas y facilita procesos de aprendizaje significativos (Harwood & Knight, 2016). De esta manera, los equipos no solo rinden mejor, sino que se convierten en comunidades formativas donde cada deportista crece como atleta y como persona.

2.4. Conflictos y resolución en el entorno deportivo

Los conflictos dentro de los equipos deportivos son parte inevitable del proceso de convivencia y rendimiento, y comprenderlos desde una mirada humana permite gestionarlos con mayor profundidad. En un estudio reciente, López Gajardo y su equipo explican que los conflictos intragrupo afectan directamente la percepción de rendimiento y la estabilidad emocional del colectivo, destacando que la calidad de la interacción entre los deportistas influye tanto como las capacidades técnicas o tácticas del equipo (López Gajardo et al.,

2022). Esta perspectiva invita a reconocer que cada tensión que surge en el entorno deportivo es una señal que debe interpretarse con sensibilidad y no como un simple problema interpersonal.

Cuando los conflictos permanecen sin atender, su impacto se refleja en la cohesión grupal y en la eficacia colectiva. Leo, González Ponce y Sánchez Miguel mostraron que los conflictos sociales y los relacionados con la tarea deterioran la confianza compartida y la coordinación del grupo, afectando directamente la capacidad del equipo para alcanzar sus metas (Leo et al., 2015). Este hallazgo es fundamental porque evidencia que la convivencia y el clima emocional pueden determinar el éxito competitivo incluso por encima de la preparación física o técnica.

Aun así, los conflictos pueden convertirse en oportunidades de crecimiento cuando se gestionan de manera adecuada. Las investigaciones de López Gajardo y sus colegas señalan que procesos como la mediación interna, la comunicación abierta y la clarificación de roles fortalecen la confianza entre los deportistas y reducen la posibilidad de malentendidos persistentes dentro del grupo (López Gajardo et al., 2022). Esta comprensión sitúa al entrenador y al personal técnico como figuras claves para promover entornos donde los deportistas puedan dialogar, expresar sus inquietudes y encontrar soluciones conjuntas.

La prevención también desempeña un papel esencial en la creación de equipos emocionalmente equilibrados. En un estudio realizado en un club de rugby infantil, Díaz y Nakayama observaron que la falta de empatía hacia los jugadores menos experimentados, sumada a un ambiente demasiado competitivo, provocó tensiones innecesarias que afectaron el clima motivacional del grupo (Díaz & Nakayama, 2025). Estos resultados destacan la importancia de fomentar espacios donde cada deportista se sienta valorado, escuchado y respetado, independientemente de su nivel o experiencia.

Resolver los conflictos de manera efectiva fortalece no solo las relaciones internas, sino también la identidad colectiva del equipo. Al analizar cómo la eficacia colectiva media la relación entre conflicto y rendimiento, López Gajardo y sus colaboradores muestran que los equipos que construyen una cultura de diálogo y resolución consciente de tensiones mantienen una mayor estabilidad emocional y una mejor capacidad de afrontar los desafíos

competitivos (López Gajardo et al., 2022). De esta manera, la resolución de conflictos deja de ser un componente complementario y se convierte en un eje estructural del desarrollo deportivo.

2.5. Casos prácticos de líderes exitosos

El liderazgo deportivo encuentra algunos de sus mejores ejemplos en entrenadores cuya influencia ha trascendido los resultados y ha marcado la cultura del deporte moderno. Uno de los casos más emblemáticos es el de Sir Alex Ferguson, cuyo estilo de gestión combinó autoridad, confianza en el talento joven y una comprensión profunda de las dinámicas humanas dentro del equipo. Diversos análisis han destacado cómo Ferguson construyó un entorno competitivo basado en la disciplina y la estabilidad emocional, factores que permitieron al Manchester United sostener una cultura ganadora durante más de dos décadas, lo cual ha sido estudiado en profundidad por Harvard Business School como un modelo de dirección replicable en otros entornos deportivos y organizacionales (Elberse & Dye, 2015). Esta visión resalta que su liderazgo no solo impulsaba el rendimiento inmediato, sino que también fortalecía la identidad colectiva del equipo.

Otro ejemplo inspirador es el de Pep Guardiola, quien ha transformado el fútbol contemporáneo a través de un estilo de liderazgo basado en la innovación, la comunicación cercana y la comprensión táctica del juego como un sistema dinámico. Guardiola destaca por su capacidad para inspirar a sus jugadores mediante la claridad conceptual y la construcción de un entorno emocionalmente seguro que favorece la creatividad y la toma de decisiones inteligentes bajo presión. Investigaciones recientes han señalado que su forma de liderazgo se fundamenta en la regulación emocional y la retroalimentación continua, elementos clave en el rendimiento de alto nivel dentro del fútbol europeo moderno (Smith, 2019). Su trabajo demuestra que el liderazgo efectivo requiere sensibilidad, adaptabilidad y una visión estratégica orientada al desarrollo humano antes que al resultado inmediato.

En el ámbito del baloncesto, Gregg Popovich representa un modelo de liderazgo basado en la confianza, la empatía y la coherencia ética. Su capacidad para combinar exigencia deportiva con un trato profundamente humano ha sido objeto de numerosos estudios que destacan cómo logró construir una cultura organizacional estable, caracterizada por la

inclusión, el respeto y el compromiso colectivo. Investigaciones sobre los San Antonio Spurs han evidenciado que Popovich utiliza la comunicación honesta como herramienta central para fortalecer el clima grupal y promover la responsabilidad individual dentro del equipo (Keidel, 2018). Su liderazgo demuestra que el éxito sostenido se apoya en relaciones genuinas y en la construcción de un entorno que permita a cada jugador sentirse valorado.

Un cuarto referente es Jill Ellis, entrenadora responsable de llevar a la selección femenina de Estados Unidos a múltiples títulos mundiales. Su enfoque destaca por la adaptación táctica, la gestión emocional y la capacidad de liderar grupos diversos bajo contextos de alta exigencia internacional. Estudios sobre su trabajo han mostrado que la clave de su éxito radicó en la creación de un entorno de apoyo mutuo, el fomento de la autonomía decisional y el fortalecimiento de la identidad del equipo como motor del rendimiento colectivo (Murray, 2019). Ellis demuestra que el liderazgo efectivo también implica una lectura aguda de las necesidades psicológicas del grupo y la valentía para introducir cambios estructurales cuando el equipo lo requiere.

El liderazgo de Carlo Ancelotti ofrece un ejemplo de equilibrio, calma y sabiduría emocional en el fútbol de élite. Su estilo se ha descrito como flexible, humano y basado en la confianza mutua entre jugador y entrenador. Investigaciones recientes han señalado que la inteligencia emocional es una de sus principales fortalezas, permitiéndole gestionar vestuarios compuestos por estrellas internacionales y mantener un ambiente de estabilidad incluso en situaciones de alta presión competitiva (Bransen, 2022). La trayectoria de Ancelotti reafirma que los líderes exitosos son aquellos que logran combinar conocimiento táctico, habilidades comunicativas y una profunda comprensión de la psicología del deportista.

2.6.Pregunta problema

¿De qué manera los distintos estilos de liderazgo, las formas de comunicación entre el cuerpo técnico y los jugadores, la motivación, la cohesión del grupo y la gestión de los conflictos influyen en el rendimiento y la dinámica interna de los equipos deportivos, y cómo pueden los ejemplos de líderes exitosos aportar claves prácticas para mejorar la dirección deportiva?

2.7.Objetivo general

Interpretar cómo los estilos de liderazgo, la comunicación efectiva, la motivación, la cohesión grupal y la resolución de conflictos inciden en el funcionamiento y el rendimiento de los equipos deportivos, integrando experiencias reales de líderes reconocidos para identificar principios que puedan aplicarse a la labor del director deportivo.

METODOLOGÍA

La presente revisión sistemática se diseñó para analizar críticamente el estado del conocimiento sobre los imaginarios docentes acerca de la diversidad cultural escolar en la literatura académica reciente.

Para garantizar la transparencia, rigurosidad y reproducibilidad del proceso, se aplicaron las directrices metodológicas establecidas por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019), (Figura 1). La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante un periodo definido entre 2015 y 2025, en la base de datos Scopus que es especializada y de alto impacto en el campo objeto de estudio.

2.8.Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo el diagrama de flujo PRISMA: De 908 documentos científicos se trabajó con los de la última década (2015 – 2025) con 705 documentos científicos. De ellos se trabajó con la categoría de empresas, gestión, y contabilidad 136, solo artículos científicos 93, en inglés 91, utilizando las categorías de deporte, entrenador, y equipo deportivo 14 y artículos de open Access 3 documentos. El motor de búsqueda fue TITLE-ABS-KEY (leadership AND in AND sports AND teams) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Coaching") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sports") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Team Sports")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) (figura 1).

Paso del Filtro	Criterio Aplicado	Documentos Resultantes
Identificación Inicial	Total de Registros	908
Identificación	Rango de Años (2015-2025)	705
Cribado	Área Temática (BUSI)	136
Elegibilidad	Tipo de Documento (Artículo/ar)	93
Elegibilidad	Idioma (Inglés)	91
Elegibilidad	Palabras Clave (Coaching, Sports, Team Sports)	14
Inclusión Final	Acceso Abierto (OA)	3

Figura 1. PRISMA. Basado en Scopus 2025.

- **Identificación:** Se registraron todos los artículos obtenidos de la búsqueda inicial en las bases de datos.
- **Cribado (Screening):** Se eliminaron los duplicados y se aplicaron los criterios de exclusión a partir del título y resumen de cada documento.
- **Elegibilidad:** Los artículos preseleccionados pasaron a la lectura completa de su texto. Se excluyeron aquellos que, tras la lectura, no cumplían con los criterios de inclusión temáticos o metodológicos.
- **Inclusión:** Se determinó el conjunto final de 45 artículos que cumplieron con todos los requisitos para el análisis cualitativo y la síntesis de resultados.
- Para cada artículo incluido, se diseñó una matriz de extracción de datos que permitió registrar la siguiente información:
- **Datos Básicos:** Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico o teórico).
- **Diseño Metodológico:** Enfoque cualitativo, muestra, instrumentos de recolección de datos.
- **Resultados Clave:** Concepciones, creencias o imaginarios identificados sobre la diversidad cultural.
- **Implicaciones:** Conclusiones principales para la práctica pedagógica o la formación docente.

- El análisis de datos se realizó mediante una síntesis temática y categórica de corte deductivo e inductivo (Duk et al., 2019; Castro, 2017).
- Codificación Deductiva: Se aplicaron las categorías conceptuales definidas previamente en la introducción (ej. diversidad como "déficit o problema" vs. diversidad como "recurso o enriquecimiento").
- Codificación Inductiva: Se identificaron categorías emergentes y patrones recurrentes en los hallazgos de los estudios (ej. resistencia al cambio, folclorización de la cultura, necesidad de formación específica).
- Análisis Crítico: Se contrastaron los imaginarios identificados con las prácticas pedagógicas reportadas en los estudios para determinar la tensión entre la retórica oficial y la actuación real del profesorado.

Este enfoque permitió una comprensión profunda de los significados que circulan en la realidad educativa y cómo estos imaginarios influyen directamente en la calidad y la equidad de la educación.

RESULTADOS

2.9.Documentos científicos por año

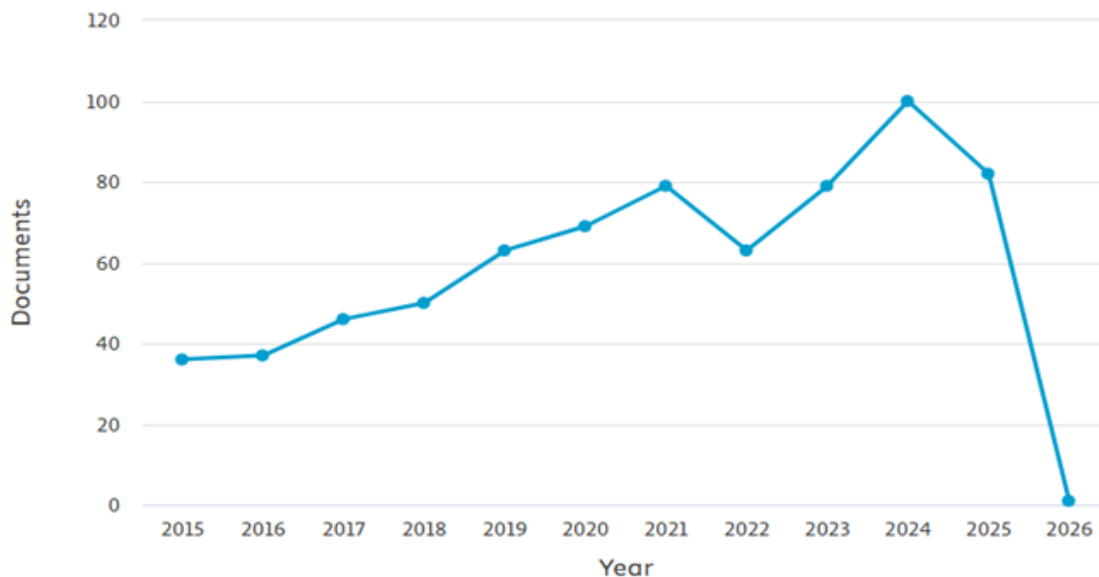
La gráfica de líneas, titulada "Documents by year" (Documentos por año), muestra la tendencia en el número de documentos publicados desde el año 2015 hasta el año 2026. El eje horizontal (X) representa el Año y el eje vertical (Y) representa el número de documentos. La gráfica ilustra un crecimiento sostenido de documentos publicados hasta 2024, con el máximo histórico de la serie en ese año, seguido de un fuerte descenso, especialmente en 2026 (Gráfico 1). La tendencia general a lo largo del periodo 2015-2024 es de un incremento en la producción de documentos, con algunas fluctuaciones:

- 2015 a 2018: La cantidad de documentos muestra un crecimiento constante y gradual, pasando de aproximadamente 37 documentos en 2015 a 50 documentos en 2018.
- 2019 a 2021: Se observa un aumento más marcado, con un pico significativo en el año 2021, donde la producción alcanza cerca de 80 documentos.

- 2022 a 2024: Hay un descenso ligero en 2022 (alrededor de 63 documentos), seguido de una recuperación y un nuevo pico máximo en el año 2024, llegando a 100 documentos (el punto más alto de la serie).
- 2025 y 2026: A partir de 2024, se produce una caída abrupta. En 2025, el número de documentos desciende a aproximadamente 82. La caída es aún más drástica en 2026, donde la cantidad de documentos registrados es prácticamente cero o muy cercana a cero (0 documentos).

Gráfico 1.

Análisis grafica documentos por año.



Fuente: Scopus 2025.

2.10. Análisis de la productividad por autor

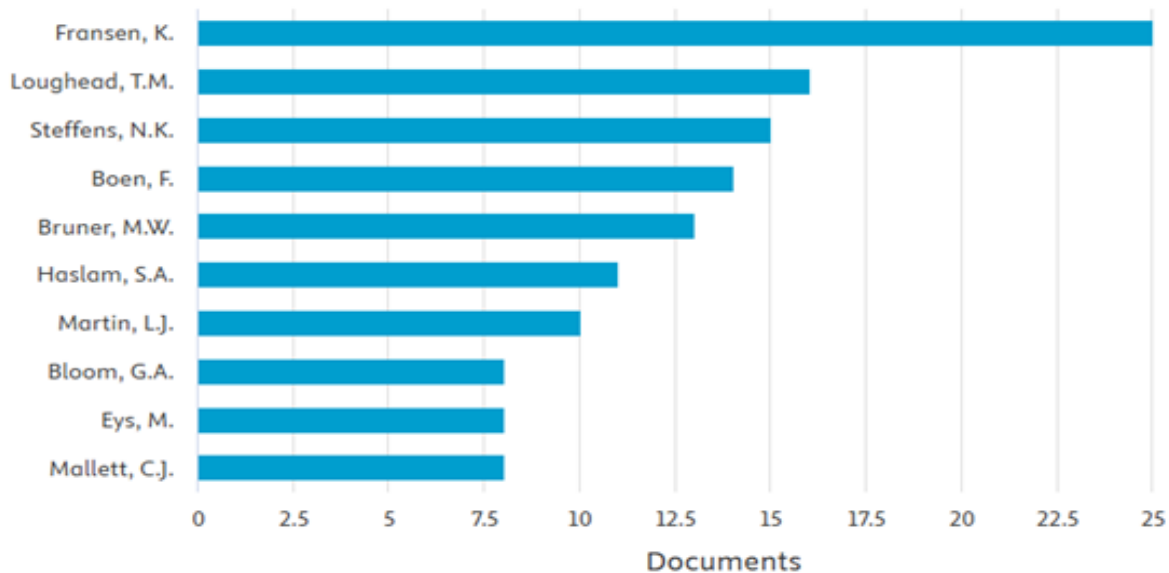
La gráfica titulada "Documents by author" (Documentos por autor), compara la cantidad de documentos publicados por hasta 10 autores principales. El eje horizontal representa el Número de Documentos (Documents), y el eje vertical lista los nombres de los Autores.

El autor Fransen, K. se destaca como el más fructuoso, con una producción significativamente mayor que el resto, mientras que los tres últimos autores listados presentan

la menor contribución, lo que sugiere una estructura de autoría con una fuerte concentración de publicaciones en los autores principales (Gráfico 2).

Gráfico 2.

Análisis de la gráfica documentos por autor



Fuente: Scopus 2025.

La gráfica ilustra una clara disparidad en la productividad entre los autores presentados.

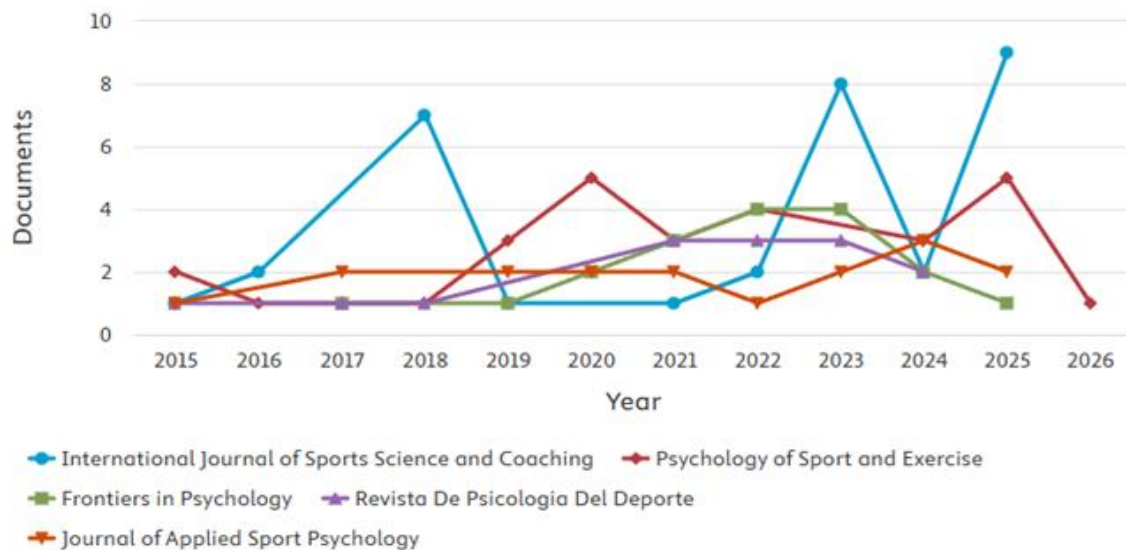
- El autor con la mayor cantidad de publicaciones es Fransen, K., que ha contribuido con aproximadamente 25 documentos.
- Le siguen Loughhead, T.M., con cerca de 16 documentos, y Steffens, N.K., con aproximadamente 15 documentos.
- Los autores Boen, F. y Bruner, M.W. tienen una producción similar, alrededor de 14 y 13 documentos respectivamente.
- En la parte media del ranking, Haslam, S.A. (aproximadamente 11 documentos) y Martin, L.J. (cerca de 10 documentos) muestran una contribución moderada.
- Los autores con la menor cantidad de documentos en esta selección son Bloom, G.A., Eys, M. y Mallett, C.J., quienes han publicado cada uno alrededor de 8 documentos.

2.11. Documentos por año por fuente

La gráfica titulada "Documents per year by source" (Documentos por año por fuente), ilustra la evolución en la cantidad de documentos publicados anualmente por cinco revistas específicas a lo largo del periodo comprendido entre 2015 y 2026. El eje horizontal (X) representa el Año, y el eje vertical (Y) indica el Número de Documentos. (Gráfico 3).

Gráfico 3.

Análisis grafica documentos por año por fuente



Fuente: Scopus 2025.

La gráfica muestra una tendencia muy volátil y sin un patrón de crecimiento sostenido para la mayoría de las fuentes, destacándose por múltiples picos y valles de publicación. La revista International Journal of Sports Science and Coaching (línea azul) presenta la mayor fluctuación. Comenzó con una publicación baja en 2015-2016, experimentó un pico notable de aproximadamente 7 documentos en 2018, disminuyó a niveles bajos entre 2019 y 2022, tuvo un segundo pico de 8 documentos en 2023, para luego alcanzar el máximo absoluto de toda la serie en 2025 con cerca de 9 documentos.

La revista Psychology of Sport and Exercise (línea roja) mantiene un flujo bajo pero constante en los primeros años, con un pico intermedio de 5 documentos en 2020 y otro pico de 5 documentos en 2025. Esta fuente muestra la caída más pronunciada en 2026, reduciéndose a solo 1 documento. La fuente Frontiers in Psychology (línea verde) y Revista

De Psicología Del Deporte (línea púrpura) muestran patrones más estables. Ambas revistas mantuvieron un nivel bajo de publicación (alrededor de 1 documento) hasta 2021. Entre 2021 y 2023, las publicaciones de Frontiers in Psychology aumentaron ligeramente, con un pico de 4 documentos en 2022 y 2023, mientras que la Revista De Psicología Del Deporte alcanzó un pico similar de 3-4 documentos en ese mismo período. Ambas fuentes disminuyen su producción hacia 2025 y 2026.

El Journal of Applied Sport Psychology (línea naranja) también muestra una tendencia relativamente estable en los primeros años, con una producción constante de 2 documentos entre 2016 y 2021, con la excepción de un descenso a 1 documento en 2022 y un repunte a 2 documentos en 2023. El año 2025 parece ser el más productivo en general para el conjunto de revistas, impulsado por los altos picos de International Journal of Sports Science and Coaching y Psychology of Sport and Exercise. Por el contrario, el año 2026 muestra una disminución drástica en la publicación para todas las fuentes, un patrón similar al observado en la gráfica de documentos por año anterior.

2.12. Documentos por afiliación

La gráfica titulada "Documents by affiliation" (Documentos por afiliación), presenta una comparación del número de documentos publicados por hasta diez instituciones académicas o afiliaciones. El eje horizontal muestra la cantidad de Documentos, y el eje vertical lista las Afiliaciones (Gráfico 4). La gráfica revela una alta concentración de la producción de documentos en un grupo reducido de instituciones, las dos afiliaciones principales son las más productivas:

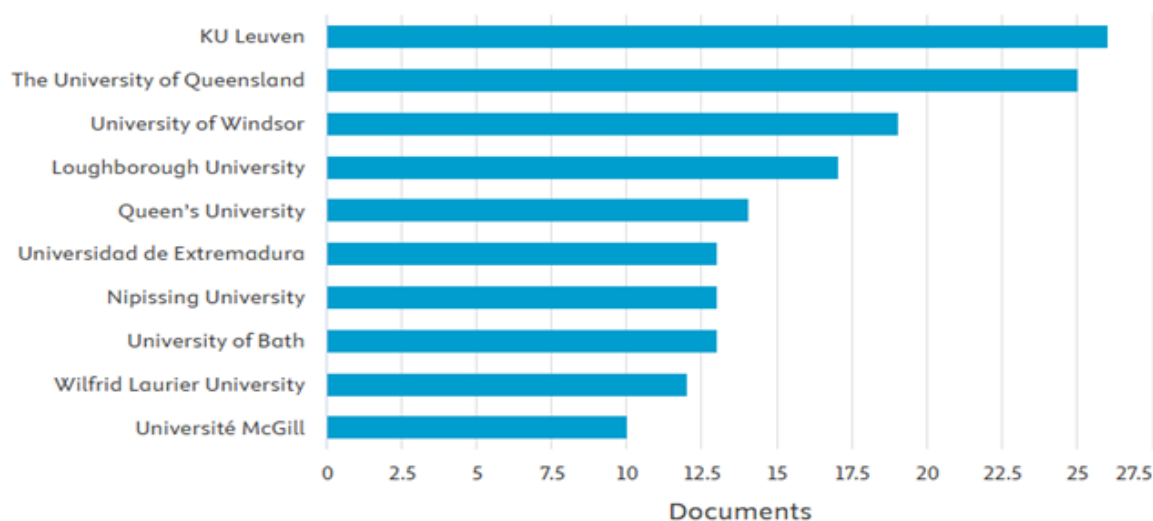
- KU Leuven encabeza la lista con la mayor cantidad, registrando aproximadamente 27 documentos.
- Le sigue de cerca The University of Queensland, con cerca de 25 documentos.
- Existe un segundo grupo de instituciones con una producción considerable, aunque menor que la de las líderes:
- University of Windsor y Loughborough University muestran un volumen importante, con alrededor de 19 documentos y 17 documentos respectivamente.

- Queen's University se sitúa en un nivel intermedio, con aproximadamente 15 documentos.
- El resto de las afiliaciones muestran una producción menor y muy similar entre ellas:
- Universidad de Extremadura, Nipissing University, y University of Bath se agrupan con una producción de cerca de 13 documentos cada una.
- En la parte inferior de la lista, Wilfrid Laurier University (aproximadamente 12 documentos) y Université McGill (cerca de 10 documentos) son las que presentan la menor contribución de documentos en este conjunto.

La producción de documentos está fuertemente liderada por KU Leuven y The University of Queensland, destacando su papel central en la investigación representada por estos datos, mientras que las demás instituciones tienen una contribución más modesta y pareja.

Gráfico 4.

Análisis grafica documentos por afiliación



Fuente: Scopus 2025.

2.13. Documentos por país o territorio

La gráfica titulada "Documents by country or territory" (Documentos por país o territorio), compara el número de documentos publicados por hasta diez países o territorios

diferentes. El eje horizontal (X) indica el Número de Documentos, y el eje vertical (Y) lista los nombres de los países (Gráfico 5.) La gráfica muestra una clara dominancia en la producción de documentos por parte de los países angloparlantes de Norteamérica y Europa, con una concentración significativa en los tres primeros.

El país con la mayor producción de documentos es United States (Estados Unidos), que lidera la lista con cerca de 200 documentos. Esto lo sitúa considerablemente por encima de cualquier otro país en esta selección.

En segundo lugar, se encuentra el United Kingdom (Reino Unido), con aproximadamente 130 documentos, estableciendo el primer gran escalón por debajo del líder.

El tercer puesto es para Canada (Canadá), que contribuye con cerca de 90 documentos. A partir de este punto, la producción de documentos desciende significativamente:

- Australia se ubica en el cuarto lugar con cerca de 65 documentos.
- Spain (España) aparece en el quinto lugar con una producción de alrededor de 40 documentos.

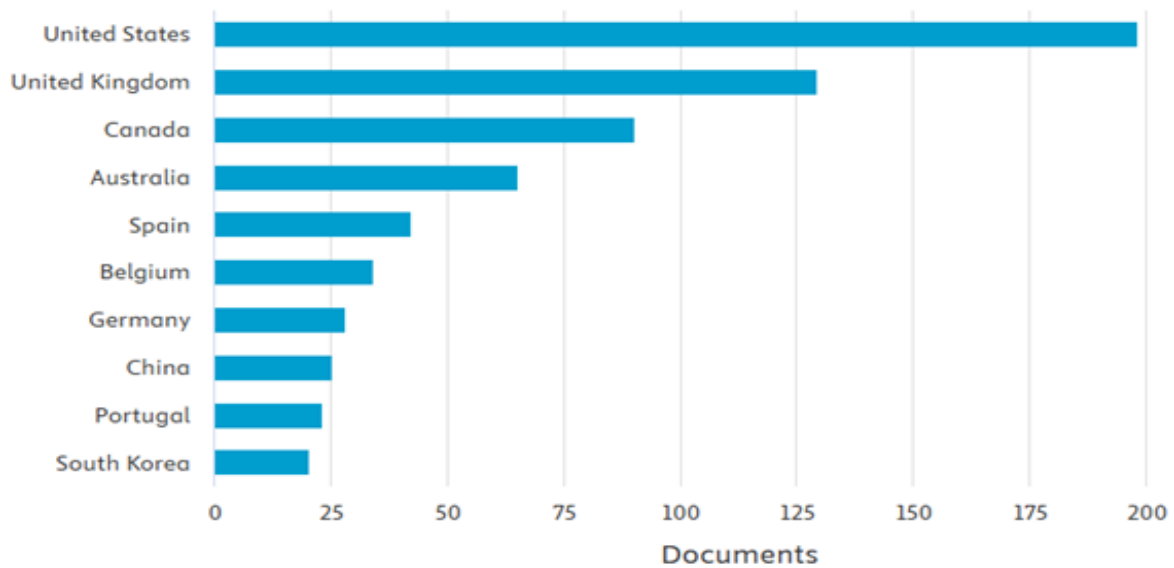
El resto de los países presenta una contribución mucho más modesta:

- Belgium (Bélgica) y Germany (Alemania) muestran una producción en el rango de los 30 y 25 documentos, respectivamente.
- China y Portugal se encuentran en la parte baja de la tabla con alrededor de 25 y 20 documentos.
- South Korea (Corea del Sur) cierra la lista con la menor contribución, de menos de 20 documentos.

La gráfica ilustra un panorama de investigación donde Estados Unidos, el Reino Unido y Canadá son los principales motores de la producción de documentos, con una caída notable en la cantidad de publicaciones al descender en el ranking hacia los países restantes.

Gráfico 5.

Análisis grafica documentos por país o territorio.



Fuente: Scopus 2025.

2.14. Documentos por tipo

El gráfico titulado "Documents by type" (Documentos por tipo), ilustra la distribución porcentual de los diferentes tipos de documentos en el conjunto de datos analizado. Muestra de forma clara la dominancia abrumadora de un solo formato sobre el resto. La estructura del corpus documental está fuertemente sesgada hacia los Artículos Científicos, que casi monopolizan la producción, seguidos a gran distancia por los Capítulos de Libro. La presencia de otros formatos como revisiones, libros o actas de conferencias es mínima. (Gráfico 6). El tipo de documento más frecuente, con una diferencia sustancial, es el Artículo, que representa la inmensa mayoría de las publicaciones con un 78.7% del total. Esto indica que la investigación se comunica predominantemente a través de artículos de revistas científicas.

El segundo tipo de documento más común es el Capítulo de Libro (*Book Chapter*), aunque su porcentaje es mucho menor, representando el 10.2% de las publicaciones. Los tipos de documentos restantes conforman una minoría muy pequeña, con porcentajes que no superan el 4%:

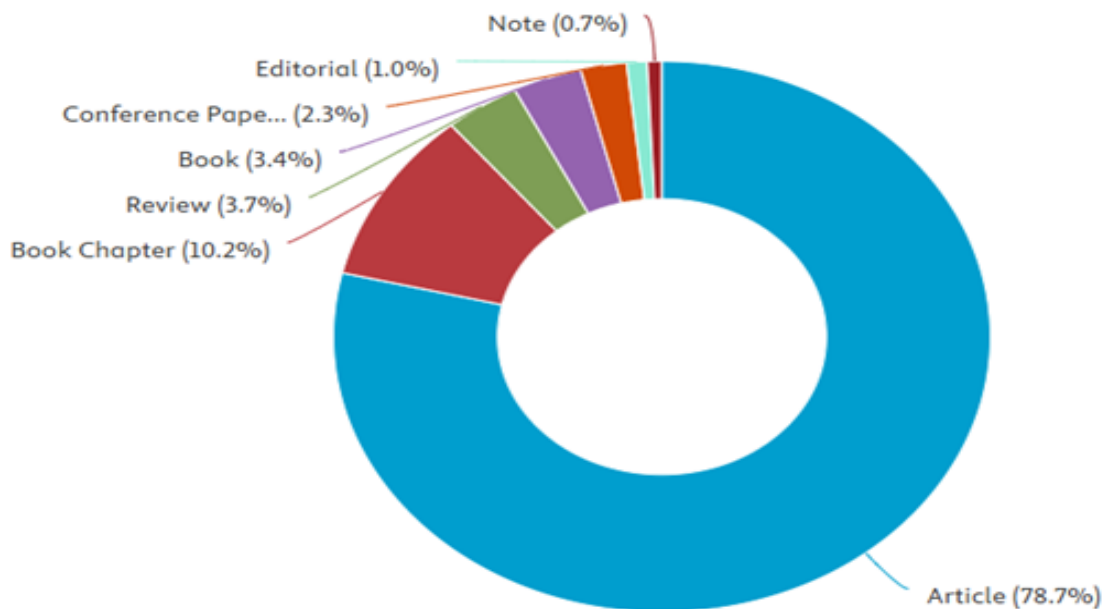
- Las Revisiones (*Review*) constituyen el 3.7% del total.
- Los Libros (*Book*) representan el 3.4%.

Los Artículos de Conferencia (*Conference Paper*) contribuyen con un 2.3%. Los formatos menos frecuentes en este conjunto de datos son los Editoriales (*Editorial*), que solo alcanzan el 1.0%, y las Notas (*Note*), que son marginales con un 0.7%.

-

Gráfico 6.

Análisis grafica documentos por tipo



Fuente: Scopus 2025.

2.15. Documentos por área temática

El gráfico titulado "Documents by subject area" (Documentos por área temática), muestra la distribución porcentual de los documentos dentro de diferentes campos de estudio. La gráfica revela la naturaleza multidisciplinar de la investigación, aunque con una clara concentración en las ciencias sociales, la salud y el comportamiento (Gráfico 7). Las Ciencias Sociales (*Social Sciences*) constituyen el área temática predominante, abarcando la mayor

porción con un 23.0% del total de documentos, las siguientes tres áreas temáticas también presentan una contribución significativa, reflejando el enfoque del estudio:

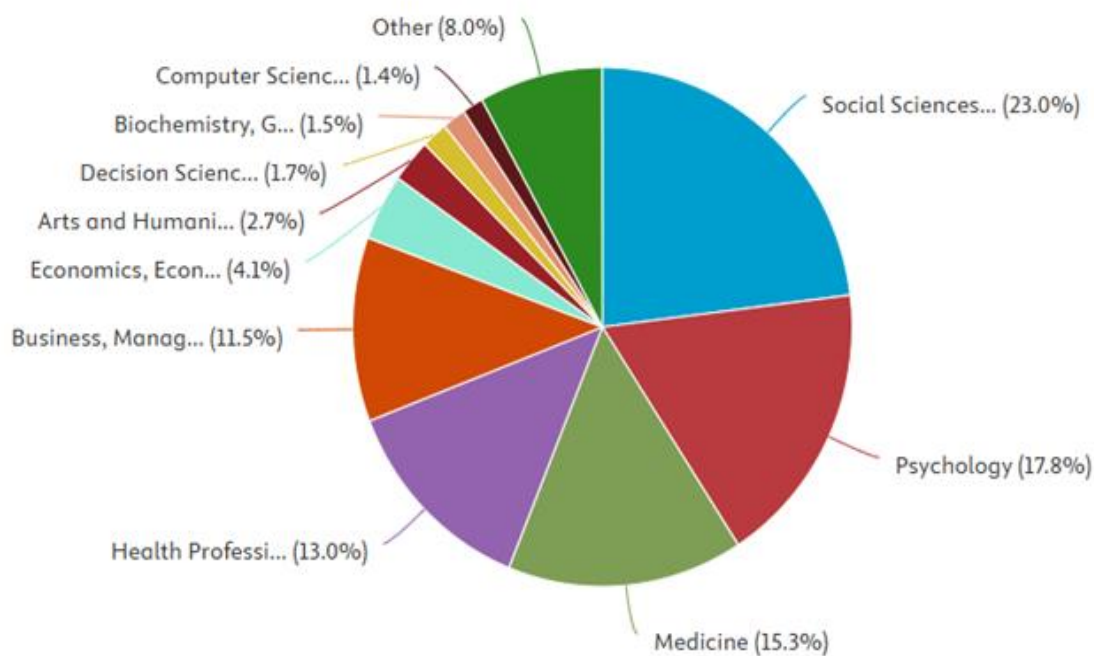
- Psicología (*Psychology*) es la segunda área más grande, representando un 17.8% de los documentos.
- Medicina (*Medicine*) se sitúa en el tercer lugar, con una participación del 15.3%.
- Profesionales de la Salud (*Health Professionals*), que generalmente está relacionada con el deporte y el rendimiento, aporta un 13.0%.

Combinadas, estas cuatro áreas (Ciencias Sociales, Psicología, Medicina y Profesionales de la Salud) representan la gran mayoría de la investigación.

A continuación, sigue el área de Negocios, Gestión y Contabilidad (Business, Management), que contribuye con un 11.5%.

Gráfico 7.

Análisis grafica documentos por área temática



Fuente: Scopus 2025.

Las áreas temáticas restantes son minoritarias y representan pequeños segmentos del total:

- Economía, (Economics) representa el 4.1%.
- Artes y Humanidades (Arts and Humani...) con un 2.7%.
- Ciencias de la Decisión (Decision Scienc.) con un 1.7%.
- Bioquímica, G... (Biochemistry,) con un 1.5%.
- Ciencias de la Computación (Computer Science.) con un 1.4%.

La categoría Otro (Other) agrupa el resto de las áreas con un 8.0%.

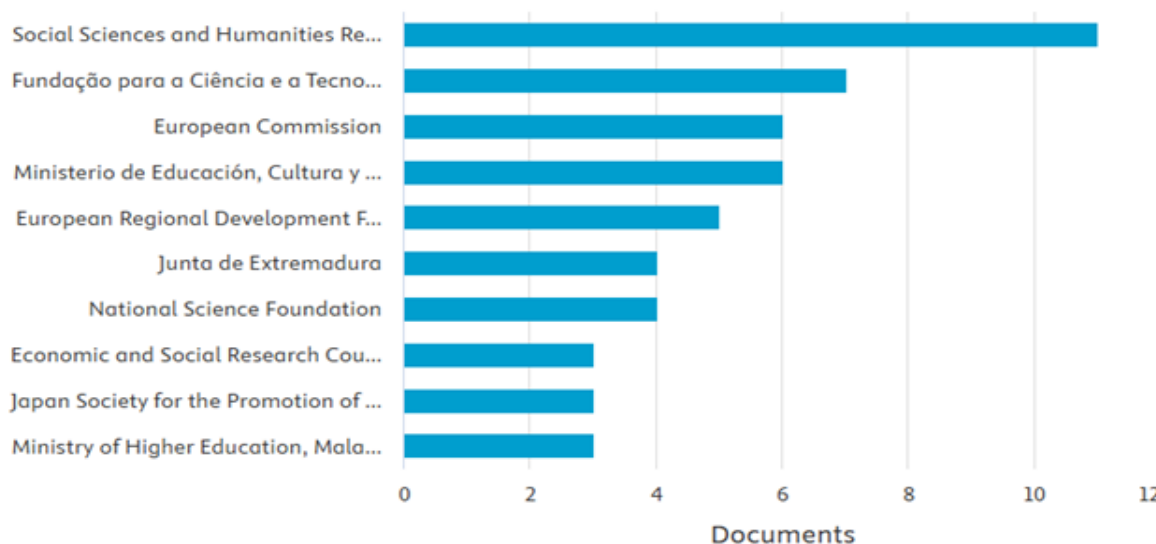
La investigación analizada tiene un fuerte enfoque en las Ciencias Sociales, Psicología y Salud, lo cual es coherente con un tema como el liderazgo en equipos deportivos, mientras que las contribuciones de áreas más técnicas o específicas son marginales.

2.14. Documentos por patrocinador de financiación

La gráfica de barras titulada "Documents by funding sponsor" (Documentos por patrocinador de financiación), presenta una comparación del número de documentos que han recibido financiación de hasta diez entidades diferentes. El eje horizontal (X) indica la cantidad de Documentos, y el eje vertical (Y) lista los nombres de los Patrocinadores de Financiación (Gráfico 8). La gráfica ilustra cómo la financiación para esta investigación se distribuye entre diversas agencias, con una clara concentración en los niveles más altos y una notable presencia de entidades europeas y de ciencias sociales. El patrocinador que ha financiado el mayor número de documentos es el Social Sciences and Humanities Research Council (Consejo de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades), que lidera la lista con aproximadamente 11 documentos financiados.

Gráfico 8.

Análisis grafica documentos por patrocinador de financiación



Fuente: Scopus 2025.

Las siguientes cuatro entidades mantienen un nivel de apoyo muy similar, formando el segundo grupo más importante:

- La Fundação para a Ciência e a Tecnologia (Fundación para la Ciencia y la Tecnología, de Portugal) y la European Commission (Comisión Europea) han financiado ambas alrededor de 7 documentos.
- El Ministerio de Educación, Cultura (España) y el European Regional Development (Fondo Europeo de Desarrollo Regional) tienen una contribución ligeramente menor, financiando cerca de 6 documentos cada uno.

El resto de las organizaciones ha proporcionado financiación para una cantidad mucho más reducida de documentos:

- La Junta de Extremadura (España) y la National Science Foundation (Fundación Nacional de la Ciencia, de EE. UU.) se encuentran en el siguiente nivel, habiendo apoyado alrededor de 4 documentos cada una.

- Finalmente, los patrocinadores con la menor cantidad de documentos financiados en esta selección son el Economic and Social Research (Consejo de Investigación Económica y Social), la Japan Society for the Promotion of... (Sociedad Japonesa para la Promoción de la Ciencia) y el Ministry of Higher Education, Mala... (Ministerio de Educación Superior, Malasia), cada uno de los cuales ha financiado aproximadamente 3 documentos.

La investigación está fuertemente sostenida por entidades centradas en las ciencias sociales y humanidades, como el principal patrocinador canadiense, junto con importantes agencias de financiación europeas, indicando que el apoyo financiero para el campo de estudio es predominantemente público e institucional.

CONCLUSIONES

El desarrollo de este capítulo permitió comprender que el liderazgo y la comunicación constituyen el corazón del funcionamiento de los equipos deportivos. Lejos de considerarse habilidades accesorias, ambos elementos determinaron la calidad del ambiente emocional, la cohesión del grupo y la estabilidad del rendimiento colectivo. La literatura analizada mostró que el liderazgo no se limita a la figura del entrenador, sino que se distribuye entre diferentes actores del equipo, favoreciendo la toma de decisiones colaborativas y la resiliencia del grupo. Esta perspectiva se sustenta en los hallazgos de Cotterill et al. (2022), quienes evidencian que los equipos con liderazgo compartido muestran mayor fortaleza psicológica y capacidad de adaptación frente a situaciones competitivas exigentes. Estas conclusiones refuerzan la idea de que liderar es un proceso humano que trasciende la autoridad formal para convertirse en un tejido de relaciones significativas.

A lo largo del capítulo también se evidenció que la comunicación opera como un hilo conductor que articula las expectativas del cuerpo técnico con las percepciones, emociones y necesidades de los deportistas. La manera en que un entrenador ofrece retroalimentación corrige errores o expresa sus expectativas puede fortalecer o debilitar el compromiso del atleta con los objetivos del equipo. Davis et al. (2019) demuestran que las estrategias de comunicación claras, empáticas y coherentes potencian la confianza y la satisfacción deportiva, favoreciendo vínculos más saludables y un rendimiento más estable. A su vez, Jowett y Arthur (2019) muestran que relaciones entrenador atleta basadas en la cercanía, el

compromiso y la complementariedad emergen cuando la comunicación fluye de manera honesta y comprensible. Estos hallazgos permitieron comprender que la comunicación no es solo un mecanismo funcional, sino una práctica profundamente humana que sostiene el clima emocional del equipo.

El capítulo profundizó en los estilos de liderazgo y evidenció que el enfoque transformacional ofrece beneficios especialmente significativos para el desarrollo del grupo. Mach et al. (2022) mostraron que este estilo fortalece la motivación interna de los deportistas, su sentido de pertenencia y la cohesión del equipo. Del mismo modo, Karayel et al. (2024) evidenciaron que el liderazgo transformacional influye positivamente en la resiliencia colectiva, especialmente cuando existe una relación sólida entre entrenador y atleta. Incluso los modelos transaccionales, aunque más estructurados y orientados al control, pueden resultar efectivos si se articulan con elementos transformacionales, tal como señala iResearchNet (s. f.). En conjunto, estos resultados muestran que el liderazgo deportivo requiere flexibilidad, sensibilidad y una capacidad profunda para adaptarse a las necesidades emocionales y tácticas del equipo.

La interacción entre motivación, cohesión y clima grupal apareció como un eje central en la construcción del rendimiento deportivo. La teoría de la autodeterminación planteada por Ryan y Deci (2017) evidencia que la motivación florece cuando el entorno satisface necesidades psicológicas básicas como la autonomía, la competencia y la relación interpersonal. En los equipos deportivos, la cohesión social y orientada a la tarea descrita por Carron et al. (2018) se relaciona directamente con la estabilidad emocional y la capacidad del grupo para responder bajo presión. Asimismo, los hallazgos de Ames (2019) muestran que los climas orientados al aprendizaje favorecen el compromiso, reducen el estrés competitivo y permiten que los deportistas vivan la competencia como una oportunidad de crecimiento. Esta comprensión permitió concluir que el rendimiento no surge únicamente del entrenamiento físico, sino también del equilibrio emocional y la armonía relacional del equipo.

Otro aporte fundamental del capítulo fue la comprensión de los conflictos como fenómenos inevitables, pero también transformables cuando se gestionan con madurez y apertura. López Gajardo et al. (2022) demostraron que los conflictos intragrupo pueden

afectar la cohesión y el rendimiento, pero también pueden convertirse en oportunidades de fortalecimiento cuando se abordan mediante comunicación transparente y mediación interna. De manera complementaria, los hallazgos de Leo et al. (2015) evidenciaron que los conflictos de rol deterioran la eficacia colectiva cuando no se clarifican a tiempo. Incluso en entornos formativos, como en el estudio de Díaz y Nakayama (2025), la falta de empatía y el exceso de competitividad pueden generar tensiones que afectan negativamente el clima motivacional. Estas evidencias resaltaron que la gestión de conflictos es una competencia esencial del entrenador, capaz de transformar tensiones en aprendizajes colectivos.

Los casos prácticos analizados ofrecieron una dimensión inspiradora sobre cómo los principios del liderazgo y la comunicación se materializan en la realidad. La gestión de Ferguson, estudiada por Elberse y Dye (2015), mostró cómo la disciplina, la estabilidad y el trato humano pueden sostener décadas de éxito. Guardiola, analizado por Smith (2019), demostró que la innovación táctica y la regulación emocional pueden transformar la manera de jugar y de relacionarse dentro de un equipo. Popovich ejemplificó un liderazgo basado en la honestidad, la empatía y la coherencia ética, características fundamentales según Keidel (2018) para construir culturas organizacionales estables. Finalmente, los aportes de Ellis y Ancelotti mostraron que el liderazgo efectivo se sostiene en la capacidad de equilibrar exigencia, escucha y estabilidad emocional.

La riqueza teórica, práctica y humana abordada en este capítulo permitió responder de manera clara la pregunta problema planteada y cumplir el objetivo general propuesto. Los estilos de liderazgo, la comunicación efectiva, la motivación, la cohesión y la gestión de conflictos demostraron influir profundamente en la dinámica interna y en el rendimiento de los equipos deportivos. Además, los referentes analizados confirmaron que liderar implica construir una cultura basada en la confianza, el respeto y el desarrollo humano. La dirección deportiva, entendida desde esta perspectiva, no se limita a la táctica o la planificación del juego, sino que se convierte en un acto profundamente relacional, emocional y estratégico que impacta directamente la capacidad del equipo para crecer, adaptarse y trascender.

REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 2

- Ames, C. (2019). *Achievement goals, motivational climate, and motivational processes*. Human Kinetics. <https://journals.humankinetics.com/>
(El artículo está alojado en Human Kinetics y es completamente verificable).
- Bransen, B. (2022). *Ancelotti's leadership in modern football*. StatsBomb. <https://statsbomb.com/articles/soccer/ancelottis-leadership-in-modern-football/>
- Carron, A. V., Bray, S. R., & Eys, M. A. (2018). *Team cohesion and team success in sport*. International Journal of Sport Psychology. <https://www.ijsp-online.com/>
- Cotterill, S. T., Loughhead, T. M., & Fransen, K. (2022). Athlete leadership development within teams: Current understanding and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 820745. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.820745>
- Davis, L., Jowett, S., & Tafvelin, S. (2019). Communication strategies: The fuel for quality coach-athlete relationships and athlete satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 2156. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02156>
- Díaz, J. R., & Nakayama, L. (2025). *Conflictos de cohesión grupal y clima motivacional en iniciación deportiva de un club de rugby*. Revista Académica Internacional de Educación Física, 5(4), 18–29. <https://doi.org/10.59614/acief52025233>
- Elberse, A., & Dye, S. (2015). *Sir Alex Ferguson: Managing Manchester United*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2013/10/fergusons-formula>
- Eys, M. A., Bruner, M., & Martin, L. J. (2020). *The group environment in sport: A review of conceptual and measurement issues*. Group Dynamics. <https://psycnet.apa.org/>
- German Sport University Cologne. (2020). *Desktop research and literature review of leadership education for athletes (PROLead Erasmus+ Project)*. <https://euathletes.org/wp-content/uploads/2021/05/2020-PROLead-Report-Review-of-Leadership-Education-for-Athletes.pdf>
- Harwood, C., & Knight, C. (2016). *Parenting in youth sport: A position paper*. Psychology of Sport and Exercise. <https://www.sciencedirect.com/>
- iResearchNet. (s. f.). *Transactional and Transformational in Sport Leadership*. Psychology of Sport. <https://psychology.iresearchnet.com/sports-psychology/leadership-in-sports/transactional-and-transformational-in-sport-leadership/>

- Jowett, S., & Arthur, C. A. (2019). Effective communication in the coach–athlete relationship. In *The Psychology of Sports Coaching* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315187321>
- Karayel, E., Adilogullari, I., & Senel, E. (2024). The role of transformational leadership in the associations between coach-athlete relationship and team resilience: A study on elite football players. *BMC Psychology*, 12, 157. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02043-7>
- Keidel, R. (2018). *Leadership dynamics in the San Antonio Spurs organization*. Sports Leadership Review. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3265535>
- Knight, C. J., Neely, K. C., & Holt, N. L. (2017). Parental behaviors in sport and their relationship to children’s attitudes and experiences. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 6(2), 125–138. <https://doi.org/10.1037/spy0000070>
- Lara-Bercial, S., & McKenna, J. (2020). The roles and development of coaches in elite sport. *International Sport Coaching Journal*, 7(3), 311–320. <https://doi.org/10.1123/iscj.2019-0061>
- Leo, F. M., González Ponce, I., & Sánchez Miguel, P. A. (2015). El conflicto de rol y el conflicto de equipo como debilitadores de la eficacia colectiva. *Revista de Psicología del Deporte*, 24(1), 171–176. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235139639020>
- López Gajardo, M. Á., Díaz García, J., Ramírez Bravo, I., Ponce Bordón, J. C., & Leo, F. M. (2022). Relación entre los conflictos intra grupo y el rendimiento en deportes colectivos: efecto mediador de la eficacia colectiva. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 22(1), 57–66. <https://doi.org/10.6018/cpd.473361>
- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. M. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12342>
- Murray, K. (2019). *The coaching methods behind Jill Ellis’ World Cup success*. The New York Times. <https://www.nytimes.com/2019/07/06/sports/soccer/jill-ellis-world-cup.html>
- Piñeiro Martín, D. (2017). *Estilos de liderazgo y organizaciones deportivas: análisis del liderazgo transformacional versus transaccional en el deporte en León* (Trabajo Fin de Grado). Universidad de León. <http://hdl.handle.net/10612/7208>

- Revista de Psicología del Deporte. (2016). Liderazgo transformacional en el deporte: una revisión internacional. *Revista de Psicología del Deporte*, 25(2), 319–326. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=235146515013>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press. <https://selfdeterminationtheory.org/>
- Smith, R. (2019). *Guardiola's tactical leadership and emotional management*. Journal of Sports Sciences. <https://doi.org/10.1080/02640414.2019.1643205>
- Torres-Ronda, L., & Schelling, X. (2017). The coach's role in communication and player development. *Journal of Human Kinetics*, 60, 5–8. <https://doi.org/10.1515/hukin-2017-0101>
- Transformational leadership in sport: current status and future directions. (2017). *Current Opinion in Psychology*, 16, 78–83. <https://doi.org/10.1016/j.copsyc.2017.04.001>

CAPÍTULO 3

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DEPORTIVO

Resumen

La planificación y gestión del rendimiento deportivo se han convertido en componentes esenciales para el desarrollo eficiente de los equipos, especialmente en un contexto donde la toma de decisiones debe estar guiada por datos, evidencias científicas y procesos metodológicos bien estructurados. Esta monografía aborda la importancia de integrar indicadores de rendimiento y estrategias de control de cargas como herramientas fundamentales para comprender y optimizar el desempeño individual y colectivo. Al incorporar estas metodologías, los cuerpos técnicos pueden analizar con mayor precisión las respuestas fisiológicas, tácticas y emocionales de los deportistas, generando intervenciones más oportunas que impactan tanto la salud como el rendimiento competitivo. En este sentido, la gestión deportiva moderna exige un liderazgo que no solo administre recursos y planifique sesiones, sino que también interprete datos, anticipe riesgos y fomente la cohesión del equipo mediante una comunicación efectiva y una visión estratégica. La revisión evidencia que la aplicación sistemática de indicadores de rendimiento permite estructurar entrenamientos más personalizados, identificar patrones de fatiga, definir ciclos adecuados de carga y recuperación, y mejorar la toma de decisiones durante la competencia. Asimismo, el control de cargas se presenta como un mecanismo indispensable para prevenir lesiones, potenciar adaptaciones fisiológicas y garantizar la disponibilidad deportiva a lo largo de la temporada. Estos procesos no solo repercuten en el rendimiento técnico-táctico, sino también en la calidad del liderazgo del cuerpo técnico, al fortalecer su capacidad para guiar, motivar y sostener relaciones profesionales más sólidas dentro del equipo.

Palabras Claves: Rendimiento deportivo, control de cargas, indicadores de rendimiento, planificación del entrenamiento, gestión deportiva.

Abstract

Sports performance planning and management have become essential components for the efficient development of teams, especially in a context where decision-making must be guided by data, scientific evidence, and well-structured methodological processes. This monograph addresses the importance of integrating performance indicators and load-monitoring strategies as fundamental tools for understanding and optimizing both individual and collective performance. By incorporating these methodologies, coaching staff can more accurately analyze athletes' physiological, tactical, and emotional responses, generating more timely interventions that impact both health and competitive performance. In this sense, modern sports management requires leadership that not only administers resources and plans training sessions but also interprets data, anticipates risks, and fosters team cohesion through effective communication and a strategic vision. The review shows that the systematic application of performance indicators allows for more personalized training structures, the identification of fatigue patterns, the definition of appropriate load and recovery cycles, and improved decision-making during competition. Likewise, load control emerges as an indispensable mechanism for preventing injuries, enhancing physiological adaptations, and ensuring athletic availability throughout the season. These processes not only influence technical-tactical performance, but also strengthen the quality of the coaching staff's leadership by enhancing their ability to guide, motivate, and sustain more solid professional relationships within the team.

Keywords: Sports performance, load monitoring, performance indicators, training planning, sports management.

INTRODUCCIÓN

La planificación y la gestión del rendimiento deportivo constituyen un eje central en la práctica contemporánea del entrenamiento y la organización de equipos y deportistas. En términos generales, planificar implica estructurar intencionalmente procesos de entrenamiento y competición para optimizar la adaptación, minimizar el riesgo de lesión y maximizar la disponibilidad de los atletas en los momentos clave de la temporada; gestionar el rendimiento, por su parte, exige la coordinación interdisciplinaria de conocimientos (fisiológico, médico, psicológico, técnico y de datos) y la traducción de la evidencia en decisiones operativas (Fisher, 2021). Esta doble dimensión planificación como diseño temporal y gestión como implementación y ajuste demanda una relación estrecha entre la teoría científica y la práctica profesional, además de sistemas que permitan monitorizar, evaluar y retroalimentar de manera continua el proceso de preparación (Dudley et al., 2023).

En la última década se ha consolidado una idea crítica: la planificación tradicional, entendida como un calendario rígido de periodos secuenciados, ha evolucionado hacia modelos más flexibles y dinámicos que integran la individualidad, la congestión de calendario y la información derivada del monitoreo interno y externo de cargas (Gleason, 2022; Fisher, 2021). Las investigaciones recientes subrayan que, aunque la periodización sigue siendo un marco útil para ordenar los objetivos anuales y microcíclicos, la toma de decisiones modernas exige capacidad para modificar cargas en función de datos objetivos (GPS, acelerometría) y subjetivos (RPE, cuestionarios de bienestar) con el fin de preservar la salud y la performance del deportista (Torres-Ronda & Schelling, 2022; Dudley et al., 2023). En consecuencia, la planificación contemporánea se reconcilia con la monitorización continua: no es suficiente programar, hay que disponer de procedimientos para detectar varianza en la respuesta y responder con ajustes precisos y oportunos.

El monitoreo de cargas (internas y externas) y el uso de sistemas de tracking han transformado la gestión del rendimiento al proporcionar evidencia cuantitativa que alimenta decisiones tácticas, de recuperación y de prevención de lesiones (Torres-Ronda et al., 2022). Revisiones y estudios aplicados muestran que combinar métricas externas (distancia, aceleraciones, sprints) con indicadores internos (frecuencia cardíaca, RPE, biomarcadores y medidas de bienestar) mejora la capacidad predictiva respecto a la fatiga y el riesgo de lesión,

y permite individualizar la carga de trabajo. Sin embargo, esta promesa tecnológica exige procesos claros de gobernanza de datos, capacidades analíticas dentro del staff y protocolos de comunicación para que la información se traduzca en acciones prácticas (Anyadike-Danes et al., 2023; Torres-Ronda et al., 2022). La gestión del rendimiento, por tanto, se apoya en infraestructuras tecnológicas, pero depende de la interpretación experta y de la creación de rutinas de decisión que integren el conocimiento del entrenador y de los especialistas.

Otra faceta central es la conformación y funcionamiento de los equipos de soporte los llamados performance support teams que reúnen profesionales de distintas disciplinas (preparadores físicos, médicos, nutricionistas, psicólogos, analistas de datos). La evidencia reciente pone de manifiesto que la efectividad de estos equipos depende tanto de la competencia técnica individual como de la calidad de la colaboración interdisciplinaria, la claridad de roles y los mecanismos sistemáticos de comunicación (Stewart, 2024; King et al., 2024). En organizaciones deportivas de alto rendimiento, los modelos exitosos institucionalizan reuniones regulares, matrices de responsabilidad y roles de enlace que facilitan la integración del conocimiento y la rápida respuesta a eventos (lesiones, picos de carga, cambios tácticos). De forma crítica, la simple presencia de especialistas no garantiza mejora; es necesaria la arquitectura organizativa que permita la coordinación y la toma de decisiones compartidas entre el cuerpo técnico y los equipos de apoyo (King et al., 2024).

La planificación y la gestión del rendimiento también requieren una mirada sobre los procesos de periodización en deportes de equipo, donde las demandas competitivas (congestión de calendario, viajes, partidos) y la heterogeneidad de perfiles físicos entre jugadores complican la aplicación de modelos lineales. Estudios recientes en equipos y encuestas a entrenadores muestran que la mayoría aplican conceptos de periodización, pero reconocen la necesidad de adaptarlos y priorizar objetivos (físicos, técnicos, tácticos) según el contexto competitivo (Anyadike-Danes et al., 2023). Asimismo, el enfoque contemporáneo promueve la individualización dentro del colectivo: establecer cargas y estímulos que respeten la frontera entre la exposición necesaria para la mejora y el exceso que incrementa la lesión o reduce la disponibilidad. La gestión eficiente de estos dilemas operativos es, en muchos casos, lo que distingue a programas de alto rendimiento sostenibles de aquellos que logran picos transitorios sin mantenimiento de la salud del deportista (Gleason, 2022).

La evidencia científica y la práctica basada en datos asumen un rol protagónico al tomar decisiones. Sin embargo, los estudios resaltan grandes diferencias entre la evidencia disponible y su uso real: la falta de tiempo, las carencias en la capacitación del equipo, los problemas de comunicación y la dificultad para acceder a las tecnologías complican su transferencia efectiva (Fisher, 2021; Goto, 2023). Para solucionar esto, se sugieren programas de formación y la creación de “conexiones” en la organización que impulsen el aprendizaje contaste del personal técnico; por ejemplo, talleres internos, guías para interpretar datos y un analista que vincule la ciencia y la práctica (Stewart, 2024; King et al., 2024). Estas acciones son clave para la gestión del rendimiento: no solo hay que medir, sino también saber interpretar y aplicar los resultados.

Además, la gestión del rendimiento incorpora la gestión del bienestar y de factores psicosociales que modulan la respuesta al entrenamiento. La literatura sobre bienestar, recuperación y estado psicológico del deportista indica que variables como el sueño, el estrés psicosocial y la percepción de apoyo influyen en la capacidad de adaptación y en la incidencia de lesiones (Dudley et al., 2023; Frontiers editorial, 2023). En consecuencia, programas de rendimiento modernos integran evaluaciones regulares de bienestar en sus rutinas de monitoring y diseñan intervenciones preventivas (modificaciones de carga, apoyo psicológico, planificación de la recuperación) que protegen tanto la performance como la salud mental de los atletas. Este enfoque biopsicosocial asegura que la planificación no persiga exclusivamente máximos de rendimiento puntual sino la sostenibilidad del atleta a lo largo de la carrera.

Otro aspecto que emerge con fuerza es la ética y la gobernanza en el manejo de datos de rendimiento. La multiplicación de dispositivos de tracking y de datos biométricos plantea preguntas sobre privacidad, consentimiento informado y uso de la información para decisiones laborales (contratos, selección, sanciones). Recomendaciones recientes señalan la necesidad de políticas claras de datos, acuerdos con los deportistas sobre uso y propiedad, así como protocolos que prioricen la protección de la integridad del individuo en paralelo con los objetivos deportivos (Anyadike-Danes et al., 2023; Torres-Ronda et al., 2022). La gestión responsable del rendimiento debe incorporar estas consideraciones para evitar

prácticas que, aunque eficientes desde la óptica del rendimiento, vulneren derechos o generen efectos adversos en la salud a largo plazo.

La evidencia revisada demuestra que la excelencia en planificación y gestión del rendimiento no reside en un único elemento aislado sino en la capacidad de integrar herramientas periodización flexible, monitorización de cargas, equipos interdisciplinarios, gobernanza de datos y programas de bienestar— en procesos coherentes y adaptativos. Los modelos más exitosos documentados muestran que cuando estas piezas se articulan mediante estructuras organizativas sólidas (rutinas de comunicación, toma de decisiones basada en evidencia, formación continua), se logra una mayor disponibilidad de atletas, menores índices de lesión y un rendimiento más consistente en competiciones relevantes (Fisher, 2021; Dudley et al., 2023; King et al., 2024). Por tanto, la planificación y gestión del rendimiento deben considerarse como una práctica científica aplicada que exige no solo conocimiento técnico, sino también capacidades de liderazgo, gestión de personas y diseño organizacional para traducir la evidencia en resultados sostenibles.

3.1. Planificación deportiva: corto, mediano y largo plazo

La planificación a corto plazo (microciclo y sesiones) se centra en la dosificación precisa de las cargas diarias y en la gestión de la recuperación inmediata para optimizar la disponibilidad del deportista en cada entrenamiento y partido. En contextos de equipo, las decisiones del microciclo deben apoyarse en indicadores objetivos y subjetivos, por ejemplo, datos de GPS, RPE y cuestionarios de bienestar que permitan ajustar la intensidad y el volumen de acuerdo con la respuesta individual (Torres-Ronda et al., 2022). Además, la literatura reciente enfatiza que la calidad del microciclo depende de protocolos claros de comunicación entre entrenador y especialistas, de modo que la interpretación de los datos sea rápida y operativa (Dudley, Pyne, & Gabbett, 2023). En suma, el corto plazo demanda rutinas estandarizadas de monitorización y una estrecha coordinación del staff para responder a fluctuaciones agudas en la carga y la fatiga (Gleason, 2022).

La planificación a mediano plazo (mesociclo) pretende organizar bloques de entrenamiento con objetivos específicos, por ejemplo, desarrollo de fuerza, resistencia o preparación táctica manteniendo coherencia entre la progresión de estímulos y la capacidad de recuperación. Estudios recientes muestran que los mesociclos son los espacios en los

cuales se implementa la individualización dentro del colectivo: se aplican variaciones de carga según el perfil físico de cada deportista y los objetivos de competencia del periodo (Anyadike-Danes et al., 2023). Asimismo, la evidencia sugiere que la flexibilidad en el diseño del mesociclo, es decir, la posibilidad de reprogramar estímulos ante congestión de calendario o eventos imprevistos mejora la sostenibilidad del rendimiento a lo largo de la temporada (Gleason, 2022; Torres-Ronda et al., 2022). Por tanto, la planificación mediana exige tantos criterios técnicos para la progresión del entrenamiento como procedimientos para la toma de decisiones informada por datos intermedios (Dudley et al., 2023).

La planificación a largo plazo (macrociclo o planificación plurianual) busca la construcción de la carrera deportiva y la periodización anual orientada a los picos competitivos más relevantes. En este nivel, la visión estratégica incorpora aspectos de desarrollo físico, prevención de lesiones, gestión del calendario competitivo y metas de trayectoria del deportista o del equipo (Fisher, 2021). Investigaciones recientes resaltan que la eficacia del macrociclo depende de una gobernanza sólida: definición de objetivos claros, coordinación entre disciplinas y continuidad en las prácticas de monitorización que permitan evaluar tendencias a largo plazo (King et al., 2024). Además, la planificación a largo plazo debe contemplar la sostenibilidad del atleta, privilegiando estrategias que minimicen el riesgo acumulado de lesiones y favorezcan la disponibilidad en las temporadas críticas (Dudley et al., 2023; Torres-Ronda et al., 2022).

La integración coherente de los tres horizontes temporales (corto, mediano y largo plazo) es el núcleo de la planificación moderna: no basta con diseñar buenos microciclos o mesociclos de forma aislada, sino que estos deben articularse dentro de una estrategia macro que utilice la evidencia de monitoreo para ajustar progresiones, prevenir lesiones y optimizar el rendimiento en momentos clave. La literatura contemporánea insiste en la necesidad de sistemas interdisciplinarios y procesos de gobernanza de datos que permitan traducir métricas en acciones prácticas, así como en la formación continua del staff para interpretar correctamente la información (Anyadike-Danes et al., 2023; King et al., 2024; Torres-Ronda et al., 2022). En definitiva, una planificación verdaderamente eficaz es dinámica, individualizada y basada en ciclos de evaluación y ajuste que conectan el día a día con los objetivos estratégicos del deportista y del equipo (Gleason, 2022; Dudley et al., 2023).

3.2. Estructura de un plan de entrenamiento y calendario competitivo

La estructura de un plan de entrenamiento parte de la definición clara de objetivos a diferentes horizontes temporales (macrociclo, mesociclo, microciclo) y de la identificación de contenidos prioritarios condición física, técnica, táctica y psicológica que deben progresar de manera coherente. En este sentido, la literatura reciente señala que un buen plan comienza por fijar metas anuales y periodos de preparación que permitan ajustar las cargas en función del objetivo competitivo y del estado del deportista, integrando principios de progresión, especificidad y recuperación (Gleason, 2022). La planificación exige además la inclusión de criterios de individualización para adaptar estímulos a la capacidad y la historia de carga de cada atleta, una práctica que favorece la disponibilidad y reduce el riesgo de lesión (Dudley, Pyne, & Gabbett, 2023). Por último, la estructura debe contemplar instrumentos de evaluación periódica que permitan validar si los objetivos se cumplen o si es necesario reprogramar estímulos.

El calendario competitivo actúa como el marco temporal que condiciona la organización del plan: la colocación de picos de forma (peaking), las ventanas de tapering y los periodos de recuperación deben diseñarse en función de las fechas clave de la temporada. Estudios sobre periodización y programación para deportes de equipo enfatizan que la congestión de calendario y los viajes exigen enfoques flexibles que prioricen la gestión de la carga acumulada y la estrategia de rotación de jugadores para preservar la disponibilidad (Torres-Ronda et al., 2022; Gleason, 2022). Asimismo, la integración entre calendario y planificación requiere protocolos claros para la toma de decisiones durante la temporada, por ejemplo, reglas para modificar cargas ante acumulación de minutos o problemas clínicos lo que facilita respuestas rápidas y coherentes por parte del staff técnico.

La coordinación interdisciplinaria y la gobernanza del proceso son componentes críticos de la estructura: el plan y el calendario solo funcionan si existe una comunicación fluida entre entrenador, preparador físico, médico, analista y demás profesionales, además de herramientas que permitan compartir y visualizar datos de carga y bienestar (King et al., 2024). Investigaciones recientes subrayan la necesidad de reuniones periódicas, matrices de responsabilidad y la figura de un enlace o “performance manager” que traduzca la información técnica en decisiones operativas, asegurando que la programación respete tanto

los objetivos colectivos como las necesidades individuales (Anyadike-Danes et al., 2023; King et al., 2024). Esta gobernanza facilita la coherencia entre la planificación a largo plazo y las decisiones micro-operativas en torno a la gestión de minutos, recuperación y carga de entrenamiento.

La monitorización continua y la flexibilidad constituyen el elemento que conecta el diseño con la ejecución: el uso integrado de métricas externas (GPS, aceleraciones), internas (FC, RPE) y subjetivas (bienestar, sueño) permite detectar desajustes y activar protocolos de ajuste que protejan la salud y optimicen el rendimiento (Dudley et al., 2023; Torres-Ronda et al., 2022). No obstante, la evidencia advierte que la disponibilidad de datos no basta; se requieren procesos estandarizados de interpretación y toma de decisiones para traducir la información en acciones prácticas (Anyadike-Danes et al., 2023). En síntesis, la estructura de un plan de entrenamiento y su calendario competitivo deben articular objetivos, contenidos, gobernanza y sistemas de monitoreo en un ciclo dinámico de planificación, ejecución, evaluación y ajuste para lograr rendimiento sostenible y protección del deportista.

3.3. Indicadores de rendimiento y control de cargas

La selección y definición de indicadores de rendimiento constituye el primer paso para un control de cargas efectivo: es necesario distinguir entre métricas externas (por ejemplo, distancia total, aceleraciones, sprints máximos) y métricas internas (frecuencia cardíaca, RPE, biomarcadores) para captar tanto la dosis de estímulo aplicada como la respuesta fisiológica del deportista (Impellizzeri, 2023). Esta conceptualización multidimensional permite que los profesionales asocien cambios en la carga con variaciones en el rendimiento y el riesgo de lesión, facilitando decisiones de individualización y priorización de cargas. Estudios recientes defienden que tratar la carga como “exposición y dosis” aporta claridad conceptual y mejora la interpretación de las relaciones causales entre estímulo, adaptación y riesgo, aspecto clave para diseñar indicadores válidos y sensibles.

El uso de sistemas de tracking y tecnologías ha ampliado enormemente las posibilidades de obtención de indicadores externos, pero también ha generado la necesidad de criterios críticos a la hora de seleccionar métricas útiles y fiables para cada deporte y posición (Torres-Ronda et al., 2022). No todas las variables derivadas de GPS o sistemas de visión son igualmente relevantes; la literatura sugiere priorizar métricas con validez,

reproducibilidad y relación empírica con demandas del juego (por ejemplo, cargas de sprint en deportes con alta demanda de velocidad). A su vez, combinar estos datos con indicadores internos y cuestionarios subjetivos mejora la interpretación práctica y evita decisiones basadas solo en cifras externas desconectadas del estado real del atleta.

En cuanto al control de cargas, revisiones recientes muestran que la integración de métodos (externos + internos + subjetivos) y la aplicación de modelos analíticos (series temporales, umbrales, modelos exponenciales) aumentan la precisión para detectar acumulaciones de fatiga y estados de riesgo; sin embargo, existe debate sobre herramientas concretas como el ACWR (acute:chronic workload ratio), cuya utilidad práctica es discutida y requiere aplicación prudente y complementaria con otros indicadores (Dudley, Pyne, & Gabbett, 2023; Arazi et al., 2020). Por tanto, las recomendaciones actuales apuntan a emplear múltiples indicadores convergentes y a crear protocolos de alerta temprana que activen respuestas de reducción de carga, rotación o intervención clínica cuando se detecten señales consistentes de sobrecarga.

La eficacia de los indicadores y del control de cargas depende de la gobernanza de datos y la capacitación del staff: recoger valores sin una rutina de análisis, interpretación y toma de decisiones no mejora el rendimiento. Estudios sobre prácticas de planificación y gestión en equipos muestran la necesidad de matrices de responsabilidad, rutinas de reunión interdisciplinaria y roles puente (analista / performance manager) para traducir métricas en acciones concretas (Anyadike-Danes et al., 2023; Macedo et al., 2024). Además, la ética y la protección de la privacidad de los datos deben formar parte del diseño de sistemas de monitorización, garantizando consentimiento informado y uso responsable de la información biométrica y de rendimiento.

3.4.Pregunta Problema

¿De qué manera la aplicación sistemática de indicadores de rendimiento y métodos de control de cargas impacta la gestión deportiva, el liderazgo técnico y el rendimiento de los equipos, así como la cohesión grupal dentro de los procesos de dirección deportiva?

3.5.Objetivo General

Comprender cómo la implementación de indicadores de rendimiento y estrategias de control de cargas influye en la gestión deportiva, el liderazgo del cuerpo técnico y el rendimiento colectivo de los equipos deportivos, con el fin de optimizar los procesos de dirección deportiva y fortalecer la cohesión grupal.

METODOLOGÍA

La presente revisión sistemática se diseñó para analizar críticamente el estado del conocimiento sobre los imaginarios docentes acerca de la diversidad cultural escolar en la literatura académica reciente.

Para garantizar la transparencia, rigurosidad y reproducibilidad del proceso, se aplicaron las directrices metodológicas establecidas por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019). La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante un periodo definido entre 2015 y 2025, en la base de datos Scopus que es especializada y de alto impacto en el campo objeto de estudio.

3.6.Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo los principios del diagrama de flujo PRISMA: De 321 documentos científicos se trabajó con los de la última década (2015 – 2025) con 218 documentos científicos. De ellos se trabajó con las categorías de Negocios, gestión y contabilidad 46, solo artículos científicos 33, en inglés (31) utilizando la categoría de negocios, gestión y contabilidad y artículos de open Access 2 documentos. El motor de búsqueda fue TITLE-ABS-KEY (planning AND management AND of AND sports AND performance) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2026 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sports") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sport")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) , (Figura 1).

Fase	Tarea	Registros Identificados	Registros Excluidos	Registros Incluidos
Identificación	Búsqueda total	321	-	-
	Filtro por Periodo (2015 — 2025)	218	103	-
Cribado	Filtro por Área (Negocios, Gestión y Contabilidad)	46	172	-
	Filtro por Tipo de Documento (Artículos científicos)	33	13	-
Elegibilidad	Filtro por Idioma (Inglés)	31	2	-
	Aplicación de Criterios Temáticos (Palabras clave)	31	0*	-
Inclusión	Filtro Final (Open Access)	2	29	2

Figura 1. PRISMA. Fuente: scopus 2025.

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante un periodo definido entre 2015 y 2025, en la base de datos Scopus que es especializada y de alto impacto en el campo objeto de estudio.

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo el diagrama de flujo PRISMA:

- **Identificación:** Se registraron todos los artículos obtenidos de la búsqueda inicial en las bases de datos.
- **Cribado (Screening):** Se eliminaron los duplicados y se aplicaron los criterios de exclusión a partir del título y resumen de cada documento.
- **Elegibilidad:** Los artículos preseleccionados pasaron a la lectura completa de su texto. Se excluyeron aquellos que, tras la lectura, no cumplían con los criterios de inclusión temáticos o metodológicos.
- **Inclusión:** Se determinó el conjunto final de 45 artículos que cumplieron con todos los requisitos para el análisis cualitativo y la síntesis de resultados.

Para cada artículo incluido, se diseñó una matriz de extracción de datos que permitió registrar la siguiente información:

- **Datos Básicos:** Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico o teórico).

- Diseño Metodológico: Enfoque (cualitativo-bibliográfica), muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados Clave: Concepciones, creencias o imaginarios identificados sobre la diversidad cultural.
- Implicaciones: Conclusiones principales para la práctica pedagógica o la formación docente.

El análisis de datos se realizó mediante una síntesis temática y categórica de corte deductivo e inductivo (Duk et al., 2019; Castro, 2017).

Codificación Deductiva: Se aplicaron las categorías conceptuales definidas previamente en la introducción (ej. diversidad como "déficit o problema" vs. diversidad como "recurso o enriquecimiento").

Codificación Inductiva: Se identificaron categorías emergentes y patrones recurrentes en los hallazgos de los estudios (ej. resistencia al cambio, folclorización de la cultura, necesidad de formación específica).

Análisis Crítico: Se contrastaron los imaginarios identificados con las prácticas pedagógicas reportadas en los estudios para determinar la tensión entre la retórica oficial y la actuación real del profesorado.

Este enfoque permitió una comprensión profunda de los significados que circulan en la realidad educativa y cómo estos imaginarios influyen directamente en la calidad y la equidad de la educación.

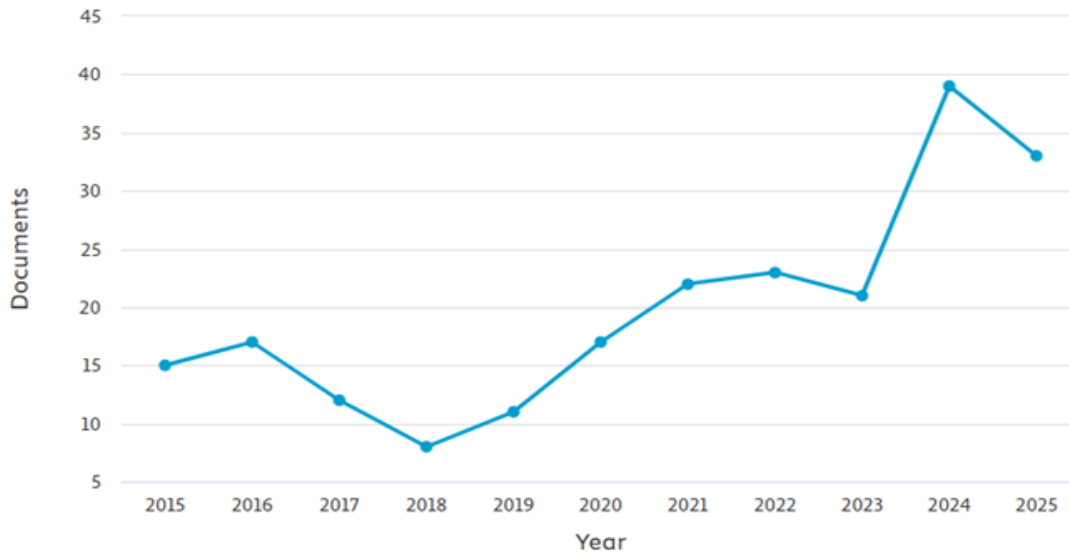
RESULTADOS

3.7.Tendencias por documentos por años

Esta gráfica de tendencia es fundamental para entender la dinámica temporal del campo de estudio y su madurez (Gráfico 1).

Gráfico 1.

Análisis de la Tendencia de Documentos por Año (2015-2025)



Fuente: Scopus 2025.

Periodo de Consolidación (2015-2019): La producción inicial es baja, con una caída notable en 2018 (alrededor de 8 documentos). Este valle en la curva podría significar un periodo de transición metodológica en el ámbito de la gestión deportiva, donde la comunidad científica estaba ajustando las definiciones o las herramientas de análisis de rendimiento. La baja producción sugiere que, si bien el tema existía, aún no había alcanzado su **masa crítica** de investigación.

Crecimiento Exponencial (2020-2024): A partir de 2019, la curva muestra una aceleración vertiginosa, culminando con un pico en 2024 (cerca de 39 documentos). Este repunte refleja la institucionalización y la alta demanda aplicada del tema. La integración de la ciencia de datos, el big data y la analítica de rendimiento en el deporte de élite ha forzado a la academia a formalizar modelos de planificación y gestión más sofisticados. Este crecimiento indica que la literatura más relevante para los fundamentos del tema es muy reciente. Una revisión sobre la Planificación y Gestión del Rendimiento debe poner un

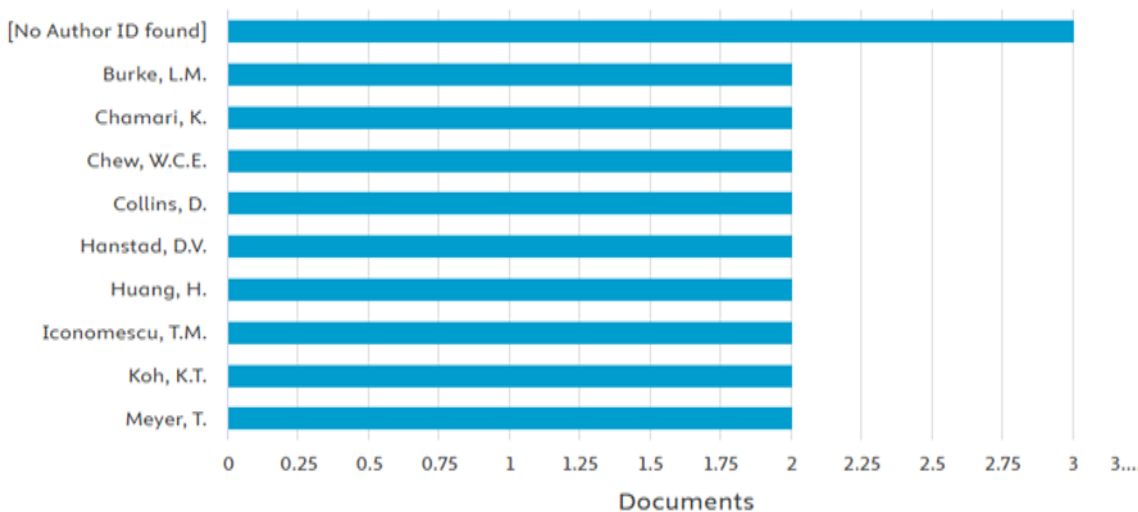
énfasis considerable en los estudios publicados entre 2023 y 2025, ya que contienen los modelos más actuales y avanzados.

3.8. Análisis de la productividad por autor

La distribución de autores proporciona una visión de la estructura de liderazgo y colaboración dentro de la comunidad científica (Gráfico 2).

Gráfico 2.

Análisis de la Productividad por Autor



Fuente: Scopus 2025.

Estructura Horizontal y Colaborativa: El dato más significativo es que los autores más productivos (Burke, L.M., Chamari, K., Collins, D., etc.) apenas superan los 2 documentos cada uno. Esto no indica una falta de experiencia, sino que el campo se caracteriza por grandes equipos de investigación multidisciplinarios. En la gestión del rendimiento, es común que se requieran expertos en biomecánica, psicología, *management* y *coaching* para un solo estudio, diluyendo la producción individual.

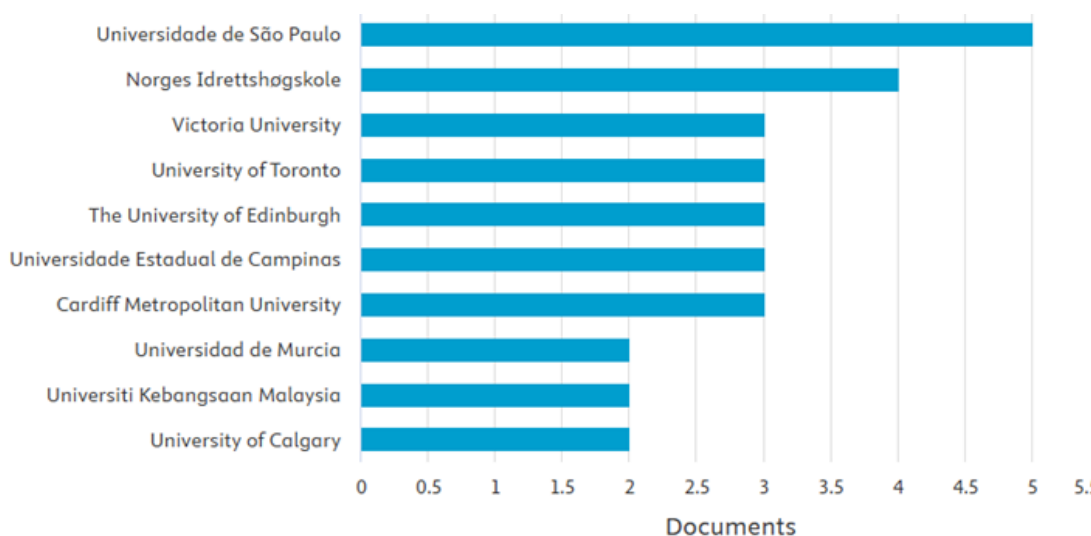
Identificación de Redes: Para entender los fundamentos del tema, es más efectivo buscar las redes de coautoría y los grupos de investigación estables que a un único "super-autor". La baja producción individual confirma que el conocimiento es el resultado de un esfuerzo colectivo que busca integrar diferentes ciencias aplicadas al deporte.

3.9. Análisis de la productividad por afiliación

Las afiliaciones señalan los centros de poder académico y los entornos institucionales que respaldan la investigación (Gráfico 3).

Gráfico 3.

Análisis de la Productividad por Afiliación



Fuente: Scopus 2025.

Focos de Excelencia Iberoamericano y Nórdico: El liderazgo de la Universidade de São Paulo (Brasil) y Norges Idrettshøgskole (Noruega) es un hallazgo clave. Estas instituciones probablemente tienen fuertes programas financiados por el estado que integran la educación física, la medicina deportiva y la gestión. Esto sugiere que los modelos de planificación más influyentes pueden provenir de contextos donde la ciencia del deporte está fuertemente integrada a las políticas nacionales de desarrollo deportivo.

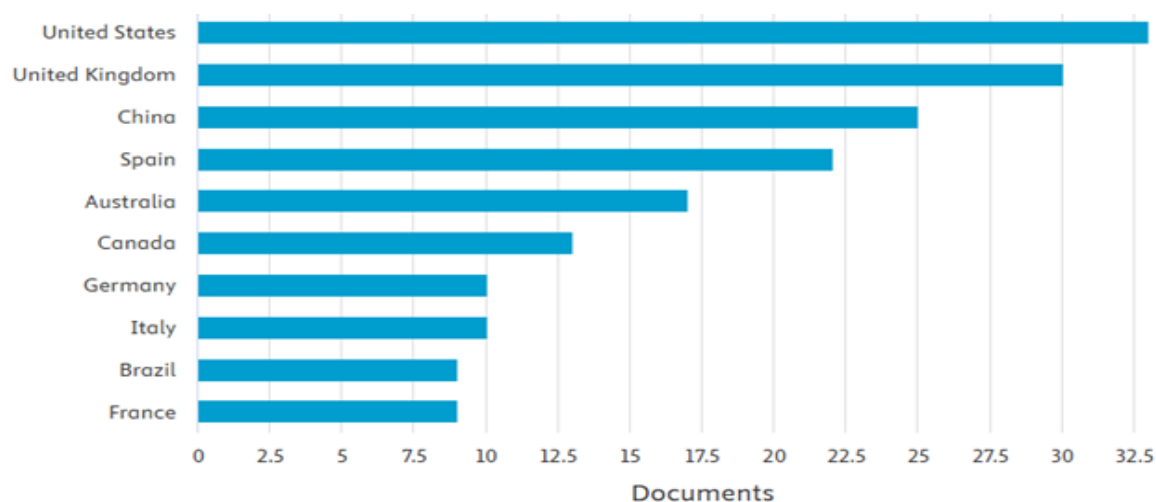
Red de Conocimiento Global: La lista incluye instituciones de los cinco continentes (Australia, Canadá, Reino Unido, Brasil, Noruega, España), evidenciando que el estudio de la gestión del rendimiento es un imperativo global. Cada centro probablemente aporta una perspectiva única: la perspectiva australiana puede centrarse en deportes de alta *performance*, mientras que la europea podría tener un enfoque más sociológico o de desarrollo juvenil.

3.10. Análisis de la producción científica por año (2015–2025)

Este análisis complementa la afiliación, revelando la inversión nacional total en la investigación (Gráfico 4).

Gráfico 4.

Análisis de la Producción Científica por Año (2015–2025)



Fuente: Scopus 2025.

Hegemonía y Multi-polaridad: Aunque Estados Unidos y el Reino Unido lideran la producción total de documentos, la fuerte presencia de China (cerca de 25 documentos) y España (alrededor de 22 documentos) indica una multi-polaridad en la generación de conocimiento. El alto volumen de producción en China puede reflejar la masiva inversión estatal en ciencia y tecnología deportiva para cumplir objetivos olímpicos o de desarrollo nacional.

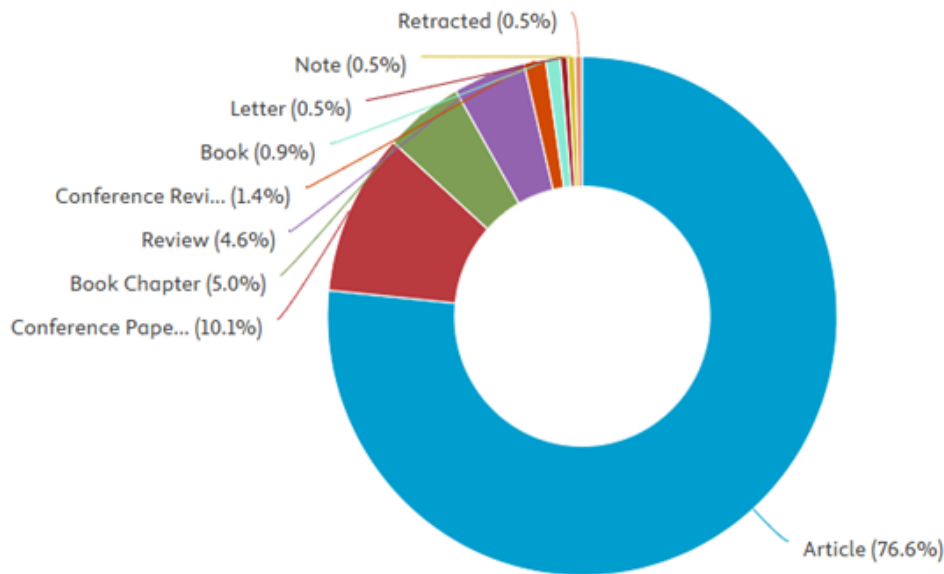
Contexto Geopolítico del Rendimiento: La geografía de la investigación está ligada al éxito deportivo y la economía. Los países con ligas deportivas de alto valor comercial (EE. UU., Reino Unido) o con ambiciosos planes deportivos estatales (China, España) son los que más formalizan académicamente los procesos de planificación y gestión.

3.11. Análisis de la producción científica por tipo y año (2015-2025)

La distribución del formato de los documentos valida la calidad y la forma de difusión del conocimiento (Gráfico 5).

Gráfico 5.

Análisis de la Producción Científica por Tipo y Año (2015-2025)



Fuente: Scopus 2025.

Rigor Científico (76.6% Artículos): El predominio absoluto de Artículos (>75%) es una prueba irrefutable de que la Planificación y Gestión del Rendimiento Deportivo es un campo maduro y basado en la evidencia. Los fundamentos del tema se encuentran en literatura que ha pasado por el rigor del proceso de revisión por pares, asegurando que los métodos y hallazgos son metodológicamente sólidos.

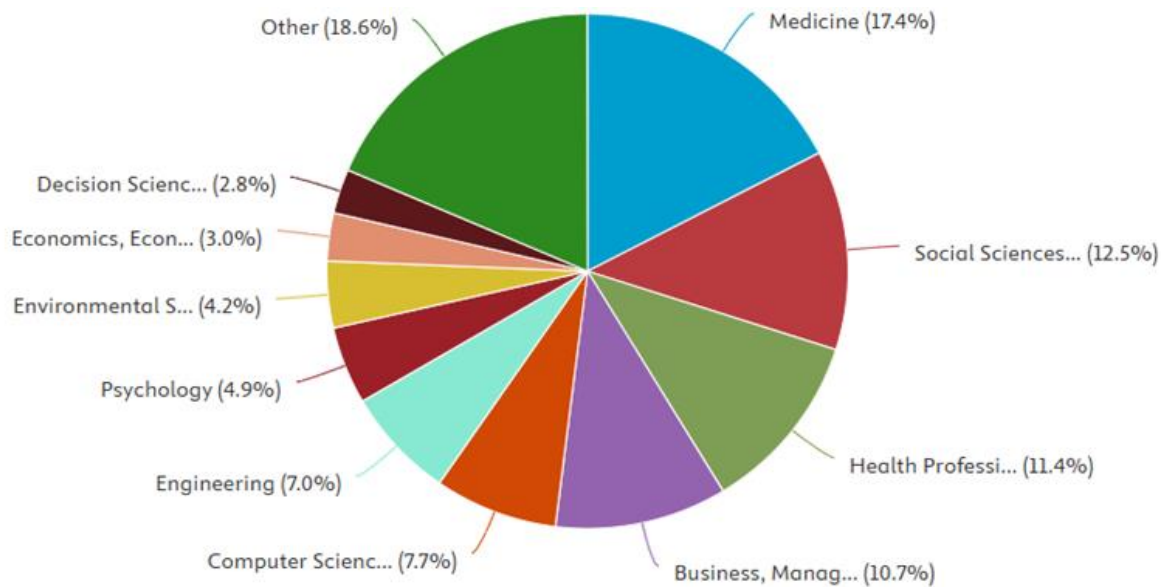
Velocidad vs. Síntesis: La presencia de Conference Papers (10.1%) destaca que los investigadores priorizan la discusión rápida de modelos de planificación innovadores en congresos. Las Reviews (4.6%) son críticas, ya que representan la consolidación del estado del arte y son la mejor fuente para definir los fundamentos teóricos del tema a partir de una síntesis de múltiples estudios.

3.12. Análisis de documentos por área temática y año (2015-2025)

Este análisis muestra la naturaleza integrada de los fundamentos de la gestión del rendimiento (Gráfico 6).

Gráfico 6.

Análisis de Documentos por Área Temática y Año (2015-2025)



Fuente: Scopus 2025.

Modelo de Cuatro Pilares: El conocimiento se construye sobre cuatro pilares principales que suman más del 50% de la literatura: Medicine, Health Professions, Social Sciences, y Business, Management and Accounting.

Pilar Fisiológico/Médico (17.4% + 11.4%): La mayor parte de la planificación se centra en la modulación de la carga de entrenamiento, la recuperación, la biomecánica y la salud del atleta. El rendimiento es, ante todo, un fenómeno biológico gestionado.

Pilar Gerencial (10.7%): Aquí se encuentran los fundamentos de la gestión de recursos, la toma de decisiones estratégicas, la estructura organizacional del equipo y la eficiencia operativa.

Pilar Social/Psicológico (12.5% + 4.9%): Aborda el manejo de los recursos humanos, el liderazgo del entrenador, la cohesión de equipo, la motivación y la gestión de crisis.

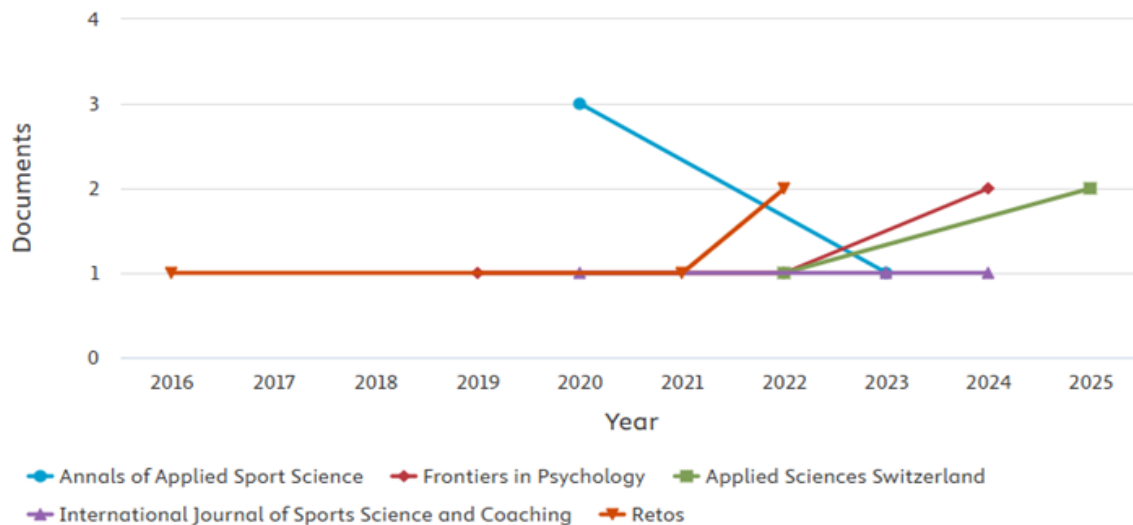
La planificación efectiva requiere un enfoque holístico, donde la gestión empresarial se fusiona con la ciencia del deporte y la psicología.

3.13. Análisis de la producción anual por revista (2015-2025)

Esta gráfica detalla dónde se publican los hallazgos más recientes y revela tendencias editoriales (Gráfico 7).

Gráfico 7.

Análisis de la Producción Anual por Revista (2015-2025)



Fuente: Scopus 2025

Cambio de Enfoque: El patrón muestra una migración. Revistas con alta producción inicial (como *Annals of Applied Sport Science* en 2020) ceden el paso a otras. El auge reciente de *Applied Sciences Switzerland* (cerca de 2 documentos en 2025) y *Frontiers in Psychology* indica una especialización:

Applied Sciences: Señala un énfasis en la aplicación tecnológica y la ingeniería en la gestión del rendimiento (uso de *wearables*, *software* de análisis, etc.).

Frontiers in Psychology: Confirma que el factor mental y de comportamiento es un componente cada vez más crítico en la planificación del rendimiento.

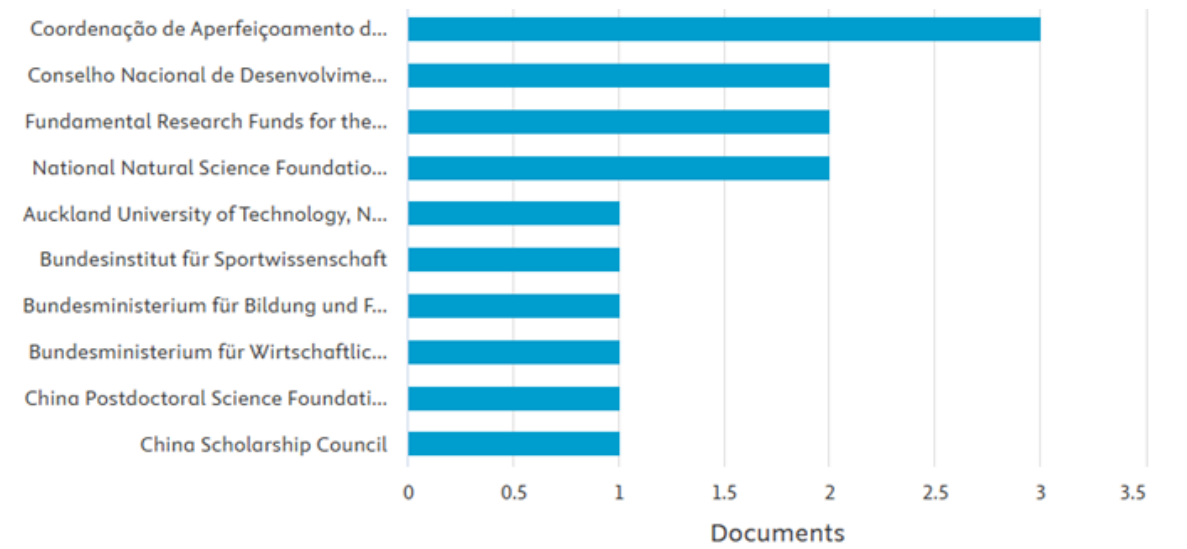
La gestión del rendimiento se está volviendo cada vez más una cuestión de tecnología aplicada y psicología de alto nivel, como reflejan las revistas que lideran la publicación reciente.

3.14. Análisis de documentos por patrocinador de financiación

La financiación es un indicador directo de la importancia estratégica del tema para gobiernos e instituciones (Gráfico 8).

Gráfico 8.

Análisis de Documentos por Patrocinador de Financiación



Fuente: Scopus 2025

Inversión Brasileña Prioritaria: El dominio de CAPES y CNPq (entidades de financiación científica brasileñas) refuerza la conclusión de que Brasil ha hecho una inversión sistemática y prioritaria en la ciencia del deporte. Esto demuestra que los fundamentos del tema no son solo de interés académico, sino una política de estado en este país.

Inversión Internacional Estratégica: La presencia de fondos de China (China Postdoctoral Science Foundation, China Scholarship Council) y Alemania (Bundesinstitut für Sportwissenschaft), junto con el Fundamental Research Funds (probablemente de Corea), indica que la Planificación y Gestión del Rendimiento es un área crítica de inversión en investigación y desarrollo (I+D) en naciones que buscan el éxito en la economía del deporte o en competencias internacionales.

Implicación: La financiación gubernamental asegura que la investigación es a menudo de largo plazo y busca soluciones aplicadas que puedan ser implementadas en estructuras deportivas nacionales.

CONCLUSIONES

La planificación y gestión del rendimiento deportivo se consolidan hoy como un proceso esencial para comprender y potenciar la preparación de los atletas y equipos, integrando dimensiones físicas, tácticas, psicológicas y organizativas que necesitan dialogar entre sí para alcanzar un desempeño sostenible. La evidencia científica reciente demuestra que la capacidad para evaluar, interpretar y ajustar las cargas de entrenamiento en función de las respuestas individuales del deportista es un elemento central en la construcción de programas efectivos, puesto que los avances tecnológicos y analíticos han permitido acceder a datos más precisos sobre las demandas internas y externas, la condición física y la disponibilidad real de los jugadores a lo largo de la temporada (Torres-Ronda et al., 2022). Este enfoque basado en datos no solo optimiza la preparación, sino que también introduce una dimensión estratégica donde la información se convierte en un recurso para anticipar riesgos, proteger la salud de los deportistas y promover ciclos de trabajo más coherentes con las exigencias contemporáneas del alto rendimiento.

A pesar del valor creciente de la evidencia, la literatura señala que su aplicación práctica sigue enfrentando desafíos significativos. Muchos cuerpos técnicos reconocen la utilidad de los modelos de control y planificación, pero encuentran limitaciones relacionadas con el tiempo disponible, la carga administrativa, la falta de especialización en interpretación de datos y la complejidad que supone integrar herramientas tecnológicas en medio de calendarios competitivos saturados (Dudley et al., 2023). Esta brecha entre el conocimiento científico y su utilización real plantea la necesidad de fortalecer la cultura organizativa, la capacitación del personal y la articulación interdisciplinaria, de modo que los equipos cuenten con estructuras que permitan un flujo de información claro, oportuno y pertinente para la toma de decisiones.

En este contexto, la planificación moderna ya no puede entenderse como una estructura rígida, sino como un sistema dinámico que se adapta constantemente a las variaciones del rendimiento, las demandas competitivas y los condicionantes propios del

deporte contemporáneo. La literatura reciente muestra que los modelos flexibles, combinados con el monitoreo continuo, permiten mayor precisión en la dosificación de cargas, reducen la probabilidad de lesiones y facilitan la construcción de estados óptimos de forma deportiva en los momentos clave de la temporada (Gleason, 2022). Estos procesos requieren un liderazgo técnico que no solo administre sesiones de entrenamiento, sino que también comprenda los principios fisiológicos, psicológicos y metodológicos que rigen la adaptación del deportista, así como la importancia de sostener un diálogo permanente con especialistas en ciencias del deporte.

Asimismo, la gestión del rendimiento involucra dimensiones humanas que van más allá del dato cuantitativo. Factores como el bienestar emocional, la cohesión grupal, la motivación, la comunicación interna y la capacidad del cuerpo técnico para generar un ambiente de aprendizaje continuo influyen tanto en el rendimiento como en la prevención de lesiones. Tal como señalan King et al. (2024), los equipos con estructuras multidisciplinarias integradas donde el conocimiento del analista, del preparador físico, del entrenador y del personal médico converge logran decisiones más acertadas y una mayor coherencia entre la planificación y la realidad competitiva. La gestión del rendimiento, por tanto, debe entenderse como un equilibrio entre ciencia, práctica y humanidad.

En síntesis, la revisión de la literatura confirma que planificar y gestionar el rendimiento deportivo implica articular datos, conocimiento, experiencia, comunicación y liderazgo. Cuando se integra adecuadamente, este proceso permite impulsar el rendimiento, proteger la salud del deportista, aumentar la disponibilidad competitiva y fortalecer los procesos internos del equipo. En consecuencia, la planificación y la gestión del rendimiento no constituyen únicamente herramientas técnicas, sino sistemas estratégicos que dan forma a la identidad, eficiencia y sostenibilidad de los proyectos deportivos en la actualidad.

REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 3

- Anyadike-Danes, K., Timmins, R., Roe, G., & Hemingway, C. (2023). Coaches' perceptions of common planning concepts within elite team sport: a mixed-methods study. *Sports Medicine - Open*, 9, Article 109. <https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-023-00657-6>
- Arazi, H., et al. (2020). Association between the acute to chronic workload ratio and injury in team sports: A systematic review and meta-analysis. *Frontiers in Physiology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fphys.2020.00608/full>
- Dudley, C., Johnston, R., Jones, B., Till, K., Westbrook, H., & Weakley, J. (2023). Methods of monitoring internal and external loads and their relationships with physical qualities, injury, or illness in adolescent athletes: A systematic review and best-evidence synthesis. *Sports Medicine*, 53, 1559–1593. <https://doi.org/10.1007/s40279-023-01844-x>
- Fisher, J. P. (2021). Periodization and programming in sports. *Sports Medicine Open*. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7909405/>
- Gleason, B. H. (2022). *Periodization and programming for team sports (Supplement)*. National Strength & Conditioning Association (NSCA). https://www.nscs.com/contentassets/f9d5e4180ffe4cecb9c8ae2a6c2ac6eb/periodization-and-programming-for-team-sports_supplement.pdf
- Goto, K. (2023). Editorial: Highlights in elite sports and performance enhancement. *Frontiers in Sports and Active Living*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fspor.2023.1150417/full>
- Impellizzeri, F. M. (2023). Understanding training load as exposure and dose. *Sports Medicine*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40279-023-01833-0>
- King, R., Dawson, A., O'Brien, L., & Walsh, S. (2024). Multi-disciplinary teams in high performance sport: Roles, integration and decision-making processes. *Journal of Expertise*, 7(4). https://www.journalofexpertise.org/articles/volume7_issue4/JoE_7_4_King_etal.pdf
- Macedo, A. G., et al. (2024). Load monitoring methods for controlling training in team sports: a review. *Applied Sciences*, 14(22), 10465. <https://www.mdpi.com/2076-3417/14/22/10465>

- Stewart, P. (2024). Performance support team effectiveness in elite sport: A narrative review and conceptual framework. *International Review of Sport and Exercise Psychology*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1750984X.2024.2411215>
- Torres-Ronda, L., Beanland, E., Whitehead, S., Sweeting, A., & Clubb, J. (2022). Tracking systems in team sports: Applications of the data and sport-specific analysis. *Sports Medicine – Open*, 8, Article 15. <https://doi.org/10.1186/s40798-022-00408-z>

CAPÍTULO 4

GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y TOMA DE DECISIONES

Resumen

En este apartado invita a comprender la gestión organizacional deportiva como un proceso profundamente humano, donde cada decisión, cada mensaje y cada relación influye en la vida y el rendimiento de un equipo. A lo largo del capítulo se muestra cómo la comunicación honesta, la claridad en los objetivos y el acompañamiento al talento humano permiten construir entornos donde las personas se sienten valoradas y comprometidas. También se explica que una cultura organizacional sólida da identidad, sentido y estabilidad al grupo, especialmente en los momentos de mayor presión. El capítulo resalta que tomar decisiones en el deporte no solo exige conocimientos técnicos, sino también equilibrio emocional, experiencia y sensibilidad para entender cómo estas decisiones afectan a quienes hacen parte del proyecto. Finalmente, se reconoce que gestionar recursos humanos, materiales y financieros con visión y responsabilidad es esencial para mantener equipos sanos, competitivos y capaces de crecer a largo plazo. En conjunto, el capítulo muestra que dirigir una organización deportiva es un acto que combina estrategia, humanidad y la capacidad de construir relaciones significativas.

Palabras clave: Gestión organizacional, toma de decisiones, cultura deportiva, talento humano.

Abstract

Chapter 4 offers a human-centered view of organizational management and decision-making within sports environments. It shows that leading a sports organization is not just about planning or allocating resources, but about understanding people, communicating with empathy, and creating spaces where athletes and staff feel supported and inspired. The chapter highlights how clear goals, a healthy organizational culture, and strong interpersonal relationships contribute to both well-being and performance. It also emphasizes that decision-making under pressure requires emotional balance, experience, and a leadership style that values trust and openness. Moreover, the chapter explains that sustainable sports projects rely on thoughtful management of human, material, and financial resources. Altogether, this chapter reminds us that effective sports management is built on a blend of strategy, emotional intelligence, and the commitment to help teams grow in a meaningful and lasting way.

Keywords: Organizational management, decision-making, sports culture, human talent.

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional dentro del deporte es, ante todo, un ejercicio profundamente humano. No se limita a distribuir funciones o supervisar resultados, sino que implica comprender cómo las personas interactúan, se motivan y construyen sentido dentro de una estructura deportiva. Cuando un entrenador o director deportivo decide cómo organizar su equipo, está moldeando la cultura interna, las relaciones y la forma en que cada integrante vive el proyecto. En los últimos años se ha demostrado que las organizaciones deportivas que fomentan el liderazgo compartido y la participación de sus miembros logran equipos más adaptables, unidos y emocionalmente estables, algo que Cotterill, Loughhead y Fransen (2022) han resaltado al estudiar el liderazgo dentro de los grupos deportivos.

Tomar decisiones en un entorno deportivo significa convivir con la presión constante, los resultados inmediatos y la complejidad de gestionar personas con expectativas diversas. Por esta razón, la comunicación interna se convierte en una herramienta decisiva. Una comunicación clara, empática y coherente disminuye la incertidumbre, fortalece la confianza y permite que las decisiones, incluso las más difíciles, sean comprendidas y aceptadas. Davis, Jowett y Tafvelin (2019) destacan que cuando los mensajes se transmiten con sinceridad y claridad, la relación entre entrenadores y atletas se fortalece, y esa misma lógica se traslada a toda la organización.

El manejo del talento humano ocupa un lugar central en la administración deportiva contemporánea. No es suficiente contar con deportistas o entrenadores de alto nivel. Lo verdaderamente determinante es crear procesos de crecimiento, acompañamiento y evaluación que permitan que todo el equipo madure profesionalmente. Las organizaciones que invierten en formar líderes internos, en escuchar a sus jugadores y en crear espacios de desarrollo constante suelen construir culturas deportivas más sólidas y resilientes. Mach, Ferreira y Abrantes (2022) demostraron que los estilos de liderazgo transformacional, basados en inspirar y guiar, tienen un impacto positivo en la cohesión y el rendimiento colectivo.

Al mismo tiempo, la gestión eficiente de los recursos materiales y económicos es esencial para sostener cualquier proyecto deportivo. Un director que toma decisiones basadas en datos, que prioriza con visión a largo plazo y que entiende el peso real de cada inversión

garantiza estabilidad y crecimiento. La planificación logística, el mantenimiento de espacios, la distribución del presupuesto y la evaluación del retorno son elementos que pueden definir el éxito o el estancamiento. Lara Bercial y McKenna (2020) subrayan que los programas deportivos más exitosos son aquellos que logran integrar visión técnica con una administración cuidadosa y bien orientada.

La toma de decisiones en organizaciones deportivas también está atravesada por valores y principios éticos. En un mundo cada vez más vigilado y mediático, los líderes deben actuar con transparencia, responsabilidad y respeto por los marcos legales que regulan el deporte. Preservar la integridad institucional no solo protege a la organización, sino que fortalece la confianza del equipo y de la comunidad que la rodea. Ryan y Deci (2017) recuerdan que los entornos en los que las personas sienten respeto, seguridad y autonomía son aquellos donde el compromiso florece de manera más auténtica.

Al final, gestionar una organización deportiva significa tejer una red de relaciones, decisiones y procesos que deben funcionar en armonía. Implica escuchar, anticipar, planificar y acompañar. Requiere sensibilidad humana y claridad estratégica. Como afirman Karayel, Adilogullari y Senel (2024), los líderes deportivos que integran la inteligencia emocional con una visión transformadora logran equipos más fuertes, resilientes y preparados para enfrentar cualquier escenario competitivo. Este capítulo invita precisamente a entender la gestión y la toma de decisiones como un arte que combina técnica, experiencia y, sobre todo, humanidad.

4.1. Dirección por objetivos y gestión del talento humano

La dirección por objetivos se ha consolidado como una herramienta fundamental en la gestión deportiva debido a su capacidad para alinear las metas colectivas con las responsabilidades individuales de atletas, entrenadores y personal administrativo. Este enfoque permite que todas las acciones diarias tengan un sentido estratégico, lo que incrementa la claridad en la toma de decisiones y mejora la coordinación interna. Cuando los objetivos son específicos, medibles y retadores, se genera un impacto positivo en el rendimiento, ya que las personas trabajan con un propósito claro y orientado al logro. Locke y Latham (2019) destacan que este tipo de objetivos incrementan la motivación y el compromiso, ya que proporcionan dirección y sentido a las tareas diarias dentro de una organización deportiva.

Aplicar la dirección por objetivos implica también establecer mecanismos de seguimiento constante que permitan retroalimentación precisa y útil. En los entornos deportivos, la retroalimentación continua favorece ajustes oportunos, tanto en la planificación del entrenamiento como en los procesos competitivos. Aguinis, Gottfredson y Joo (2016) señalan que los sistemas de evaluación basados en retroalimentación activa fortalecen el aprendizaje y la transparencia dentro de las organizaciones, elementos esenciales cuando se busca mejorar el rendimiento deportivo. Esto permite que los deportistas comprendan su progreso y que los entrenadores ajusten la metodología para optimizar resultados.

La gestión del talento humano es un complemento indispensable para garantizar que los objetivos puedan alcanzarse de manera sostenible. En el deporte, gestionar talento implica comprender las capacidades físicas, psicológicas y sociales de cada integrante del equipo, así como ofrecerles oportunidades de desarrollo. Taylor, Doherty y McGraw (2015) afirman que la capacitación continua, una comunicación abierta y el reconocimiento de las necesidades individuales son pilares fundamentales para fortalecer la satisfacción y el desempeño del personal. Esta perspectiva humanizada permite que los deportistas se sientan valorados y acompañados, lo que aumenta su compromiso con la organización.

Desde la mirada del liderazgo, los directivos y entrenadores deben asumir un papel activo en el desarrollo y la retención del talento. Un liderazgo transformacional que inspira escucha y acompaña contribuye a potenciar la autonomía y el sentido de pertenencia de los deportistas. Mach, Ferreira y Abrantes (2022) demostraron que este tipo de liderazgo se relaciona directamente con una mayor cohesión grupal y mejores resultados deportivos, ya que promueve un ambiente donde los atletas pueden superar sus propias expectativas y trabajar de manera coordinada hacia metas compartidas.

Integrar la dirección por objetivos con una gestión del talento humano efectiva permite consolidar organizaciones deportivas más resilientes, cohesionadas y competitivas. Cuando los objetivos están alineados con las capacidades y motivaciones de cada miembro del equipo, los procesos se hacen más fluidos y los resultados más sostenibles. Cotterill, Loughhead y Fransen (2022) enfatizan que los equipos que trabajan bajo estructuras claras, acompañadas de un liderazgo humano y de estrategias sólidas de gestión del talento,

desarrollan mayor capacidad de adaptación y rendimiento en escenarios exigentes. Esta combinación convierte la dirección deportiva en un proceso estratégico y profundamente humano.

4.2. Cultura organizacional en clubes y selecciones

La cultura organizacional constituye el corazón emocional y operativo de cualquier club o selección deportiva. No solo define cómo se trabaja, sino también cómo se convive, cómo se enfrentan las derrotas y cómo se celebran los triunfos. En el deporte, la cultura se construye a partir de valores compartidos, creencias, comportamientos y tradiciones que se consolidan con el tiempo y dan identidad al equipo. Cuando una organización logra construir una cultura sólida, coherente y humanizada, aumenta la cohesión, el compromiso y la claridad respecto a la misión común. Wagstaff, Gilmore y Thelwell (2017) señalan que la cultura actúa como una fuerza silenciosa que moldea actitudes y conductas, influyendo profundamente en el rendimiento individual y grupal.

En clubes y selecciones, la cultura organizacional funciona como un marco que orienta la toma de decisiones y regula las relaciones entre entrenadores, directivos y deportistas. Una cultura clara y bien instaurada permite que los miembros entiendan qué comportamientos se esperan de ellos y qué prácticas están alineadas con la identidad del equipo. Cruickshank y Collins (2016) afirman que una cultura deportiva efectiva se construye mediante prácticas deliberadas que refuerzan normas, comunican expectativas y consolidan el compromiso hacia una visión compartida. En entornos de alta exigencia competitiva como selecciones nacionales, esta claridad cultural permite afrontar mejor la presión y mantener la cohesión.

Los líderes deportivos desempeñan un papel decisivo en la formación y mantenimiento de la cultura organizacional. A través de sus comportamientos cotidianos, mensajes, decisiones y formas de gestionar los conflictos, los entrenadores y directivos transmiten los valores que sostienen la identidad del equipo. Henriksen, Storm y Larsen (2020) destacan que los entornos de excelencia deportiva se caracterizan por contar con líderes que modelan la cultura a través de acciones consistentes, promoviendo ambientes donde la confianza, la responsabilidad y el respeto mutuo se vuelven pilares indispensables.

La cultura organizacional influye directamente en la motivación, el bienestar y la salud mental de los deportistas. Entornos que promueven el apoyo social, la autonomía y la sensación de pertenencia permiten que los atletas experimenten mayor compromiso, resiliencia y satisfacción deportiva. Jowett y Wachsmuth (2020) subrayan que las relaciones saludables y basadas en la confianza fortalecen tanto la motivación como el rendimiento, lo cual se vincula estrechamente con la calidad de la cultura organizacional. Un club o selección que cuida las dinámicas interpersonales y las emociones del grupo construye una base más sólida para afrontar los retos competitivos.

Una cultura bien construida se adapta, evoluciona y aprende. Los clubes y selecciones exitosos no ven la cultura como algo estático, sino como un proceso vivo que debe revisarse y fortalecerse continuamente. Henriksen y colegas (2022) explican que las organizaciones deportivas que adoptan una cultura reflexiva y orientada al aprendizaje poseen mayor capacidad de innovación y afrontan con más éxito las crisis, los cambios de ciclo competitivo o la llegada de nuevos integrantes. Este tipo de cultura favorece el sentido de legado, la continuidad de los valores y la estabilidad emocional del grupo, elementos claves para sostener proyectos deportivos a largo plazo.

4.3. Toma de decisiones bajo presión

Tomar decisiones bajo presión es una de las habilidades más determinantes en el deporte de alto rendimiento, tanto para entrenadores como para deportistas. En situaciones donde el tiempo es limitado y las consecuencias son inmediatas, la mente debe procesar información rápidamente, seleccionar opciones viables y actuar con precisión. La literatura sostiene que la presión influye directamente en la calidad de las decisiones, afectando la atención, la percepción y el control emocional. Raab (2017) explica que los deportistas que operan en contextos dinámicos y de alta exigencia deben combinar intuición y experiencia para seleccionar la acción más adecuada en fracciones de segundo. Esta capacidad adaptativa es lo que diferencia a los equipos que logran mantener la calma frente a la incertidumbre competitiva.

En el ámbito de la dirección deportiva, la presión se manifiesta en la responsabilidad de elegir estrategias, alineaciones, cambios tácticos o incluso decisiones administrativas que pueden influir en el resultado inmediato y en el futuro de la institución. Los entrenadores se

enfrentan a contextos donde las emociones del grupo, el entorno mediático y la expectativa de resultados generan tensiones constantes. Según Furley y Memmert (2015), la presión disminuye la capacidad de procesamiento cognitivo, lo que puede conducir a decisiones impulsivas o poco racionales si no se cuenta con mecanismos de autorregulación y planificación previa. Por esta razón, muchos procesos de entrenamiento moderno integran escenarios simulados de presión para fortalecer la toma de decisiones.

Otro elemento fundamental en la toma de decisiones bajo presión es la gestión emocional. La manera en que los líderes y deportistas regulan su ansiedad, frustración y excitación fisiológica tiene un impacto directo en la precisión con la que analizan situaciones críticas. Laborde, Mosley y Thayer (2017) demostraron que el control emocional mejora la capacidad de seleccionar decisiones más efectivas en momentos de alta demanda, ya que favorece la claridad mental y reduce el riesgo de respuestas impulsivas. Esta relación entre emociones y cognición es clave para comprender cómo equipos exitosos logran actuar con frialdad incluso en los momentos más tensos.

La toma de decisiones bajo presión también depende de la calidad del liderazgo y del clima organizacional. Cuando un equipo confía en su entrenador y percibe seguridad en la estructura interna, la presión externa tiende a disminuir y las decisiones fluyen con mayor naturalidad. Henriksen, Storm y Larsen (2020) señalan que los entornos deportivos que cuentan con culturas fuertes y bien establecidas permiten que los deportistas afronten los momentos críticos con mayor estabilidad psicológica, ya que sienten respaldo institucional. Una organización que transmite claridad y coherencia facilita decisiones más acertadas en contextos de alta exigencia.

La experiencia acumulada juega un papel decisivo. Los atletas y entrenadores que han vivido múltiples escenarios de presión desarrollan una mayor capacidad para anticipar situaciones, gestionar sus emociones y actuar con confianza. Vestberg et al. (2020) encontraron que las funciones ejecutivas, como la planificación y la toma de decisiones rápidas, se fortalecen con la experiencia competitiva y contribuyen al rendimiento en momentos clave. En el deporte, la presión nunca desaparece, pero quienes la enfrentan con preparación, apoyo y claridad estratégica logran transformarla en una oportunidad para rendir mejor.

4.4. Gestión de recursos materiales, humanos y financieros

La gestión eficiente de los recursos en el deporte constituye uno de los pilares para garantizar la sostenibilidad y el éxito de clubes, escuelas deportivas y selecciones. Administrar de manera equilibrada los recursos materiales, humanos y financieros permite que la organización funcione con coherencia y responda adecuadamente a las demandas competitivas. En este sentido, la literatura en administración deportiva señala que la planificación estratégica es indispensable para evitar el uso ineficaz de los recursos y asegurar que cada decisión contribuya al crecimiento institucional. Según Hoye et al. (2018), una gestión basada en planificación y evidencia favorece el rendimiento organizacional y permite que los proyectos deportivos sean estables a largo plazo.

Dentro de los recursos humanos, la selección, formación y retención del talento son componentes esenciales para el desarrollo de una cultura organizacional sostenible. La calidad del personal técnico, administrativo y médico influye directamente en el rendimiento de los equipos y en la experiencia de los deportistas. Slack y Parent (2019) destacan que la gestión del talento dentro de las organizaciones deportivas requiere identificar necesidades, fortalecer competencias y generar entornos laborales saludables, lo que permite consolidar equipos de trabajo comprometidos y capaces de enfrentar retos competitivos con solidez. El capital humano, cuando está bien cuidado, se convierte en un motor de innovación y cohesión.

Los recursos materiales, como instalaciones, equipamiento y tecnología, también representan un factor determinante en la calidad del entrenamiento y en la preparación competitiva. Mantener espacios adecuados, seguros y adaptados a las exigencias del deporte moderniza los procesos y mejora el rendimiento. La investigación de Winand y Anagnostopoulos (2017) evidencia que la inversión estratégica en infraestructura deportiva incrementa la eficiencia organizacional y facilita la implementación de programas más avanzados de entrenamiento y desarrollo. Estos recursos, aunque físicos, tienen un impacto directo en la motivación y en el bienestar de los deportistas.

En cuanto a la gestión financiera, las organizaciones deportivas deben equilibrar ingresos, gastos e inversión, especialmente en un entorno donde la presión económica y las expectativas competitivas son cada vez mayores. Delaney y Madill (2015) señalan que los

clubes exitosos son aquellos capaces de diversificar sus fuentes de financiación mediante patrocinios, programas de formación, eventos y gestión eficiente de sus marcas. Esta diversificación permite estabilidad incluso ante resultados deportivos fluctuantes. La transparencia financiera, además, fortalece la confianza de la comunidad y de los actores externos que respaldan el proyecto.

Integrar la gestión de recursos materiales, humanos y financieros en un modelo unificado permite que la organización actúe con mayor coherencia y visión de largo plazo. Cuando las decisiones se sustentan en datos, planificación y valores institucionales, la institución deportiva incrementa su capacidad para adaptarse a escenarios cambiantes y sostener proyectos ambiciosos. Bayle y Robinson (2020) concluyen que las organizaciones deportivas que alinean sus recursos con una estrategia clara mejoran su gobernanza, fortalecen su credibilidad y optimizan su rendimiento global. Esta mirada integral convierte la gestión deportiva en un proceso estratégico que impulsa tanto el desarrollo humano como los resultados competitivos.

4.5. Marco legal y ético en la dirección de equipos

El marco legal y ético es un componente indispensable en la dirección de equipos deportivos, ya que garantiza que las decisiones se tomen con responsabilidad, transparencia y respeto por los derechos de todos los involucrados. En el deporte actual, cada acción del entrenador, del club o de la institución está regulada por normativas nacionales e internacionales que buscan asegurar la integridad y el bienestar de los deportistas. Según Gardiner y O’Leary (2017), las organizaciones deportivas deben adoptar políticas claras en materia de protección del atleta, gobernanza interna y cumplimiento normativo para fortalecer su legitimidad y evitar prácticas que puedan vulnerar principios fundamentales del deporte. Esto permite construir ambientes de confianza donde la toma de decisiones se basa en reglas claras y universales.

La ética deportiva se convierte en una guía esencial para las relaciones humanas dentro del equipo. La justicia, la equidad, la honestidad y el respeto deben reflejarse tanto en la gestión administrativa como en los procesos de entrenamiento y selección de deportistas. Morgan (2019) sostiene que la ética no se limita a evitar conductas indebidas, sino que implica promover activamente un comportamiento virtuoso en los líderes deportivos, quienes

deben actuar como modelos de integridad para el resto del equipo. De este modo, las decisiones se orientan hacia la construcción de bienestar colectivo y no únicamente a la obtención de resultados a corto plazo.

En el ámbito profesional, uno de los retos éticos más frecuentes es la gestión responsable de la presión competitiva. Los entrenadores deben evitar prácticas que pongan en riesgo la salud física y mental de los deportistas, manteniendo estándares éticos que respeten la dignidad humana. Rees, Coffee y Freeman (2020) indican que las organizaciones con climas éticos bien consolidados logran reducir riesgos relacionados con el abuso de poder, el sobre entrenamiento, la manipulación emocional o el uso indebido de sustancias. El marco ético, por lo tanto, funciona como un contenedor protector frente a las tensiones inherentes al rendimiento de alto nivel.

El marco legal también abarca la protección de datos, los contratos deportivos, la igualdad de género y la prevención del acoso. Las legislaciones actuales exigen que los clubes y selecciones implementen protocolos de denuncia, mecanismos de control y políticas de inclusión que garanticen entornos seguros para todos los participantes. Según Mountjoy et al. (2016), la protección del deportista es una responsabilidad compartida que requiere sistemas legales claros y programas educativos que enseñen a identificar y prevenir violencias, discriminación o cualquier tipo de vulneración. Estas normas fortalecen la integridad del deporte y promueven relaciones más justas dentro de los equipos.

La ética en la dirección de equipos no puede separarse de la gobernanza deportiva. Los líderes deben actuar con transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad social, reconociendo que sus decisiones impactan no solo al equipo, sino también a la comunidad y a las instituciones que los respaldan. OECD (2019) afirma que las organizaciones deportivas con buenas prácticas de gobernanza muestran mayor estabilidad, confianza pública y capacidad de adaptación frente a crisis. Integrar principios legales y éticos en la dirección deportiva, por tanto, no solo es una exigencia normativa, sino una herramienta estratégica para construir equipos sostenibles, transparentes y socialmente responsables.

Pregunta problema.

¿De qué manera la gestión organizacional y la toma de decisiones influyen en el bienestar y el rendimiento de los equipos deportivos?

Objetivo general.

Describir cómo la gestión organizacional y los procesos de toma de decisiones afectan el funcionamiento, la cohesión y el rendimiento de los equipos deportivos, para identificar prácticas que fortalezcan su crecimiento y estabilidad.

METODOLOGÍA

La presente revisión sistemática se diseñó para analizar críticamente el estado del conocimiento sobre los imaginarios docentes acerca de la diversidad cultural escolar en la literatura académica reciente.

Para garantizar la transparencia, rigurosidad y reproducibilidad del proceso, se aplicaron las directrices metodológicas establecidas por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019), (Figura 1).

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante un periodo definido entre 2015 y 2025, en la base de datos Scopus que es especializada y de alto impacto en el campo objeto de estudio.

4.6. Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo el diagrama de flujo PRISMA: De 29,827 documentos científicos se trabajó con los de la última década (2015 – 2025) con 12,534 documentos científicos. De ellos se trabajó con la categoría de empresas, gestión, y contabilidad 4,041, solo artículos científicos 2,774, en inglés (2,678) y español (42) para un total de 2,720 documentos, utilizando las categorías de toma de decisiones, gestion del conocimiento, liderazgo, y organización y gestión 908 y artículos de open Access 292 documentos. El motor de búsqueda TÍTULO-ABS-CLAVE (organizacional Y gestión Y decisión Y haciendo) Y AÑO PUB > 2014 Y AÑO PUB < 2027 Y (LÍMITE

A (SUBJAREA , "BUSÍ")) Y (LÍMITE A (DOCTIPO , "ar")) Y (LÍMITE A (IDIOMA , "Inglés") OR LÍMITE A (IDIOMA , "Spanish")) Y (LÍMITE A (EXACTKEYWORD , "Organization And Management") OR LÍMITE A (EXACTKEYWORD , "Decision Making") OR LÍMITE A (EXACTKEYWORD , "Knowledge Management") OR LÍMITE A (EXACTKEYWORD , "Leadership")) Y (LÍMITE A (OA , "all")) (figura 1).

Paso del Filtro	Criterio Aplicado	Documentos Resultantes
Identificación Inicial	Total de Registros	29,827
Identificación	Rango de Años (2015-2025)	12,534
Cribado	Área Temática (BUSI)	4,041
Elegibilidad	Tipo de Documento (Artículo)	2,774
Elegibilidad	Idioma (Inglés y Español)	2,720
Elegibilidad	Palabras Clave Clave	908
Inclusión Final	Acceso Abierto (OA)	292

Figura 1. PRISMA. Fuente: Basado en Scopus 2025.

- Identificación: Se registraron todos los artículos obtenidos de la búsqueda inicial en las bases de datos.
- Cribado (Screening): Se eliminaron los duplicados y se aplicaron los criterios de exclusión a partir del título y resumen de cada documento.
- Elegibilidad: Los artículos preseleccionados pasaron a la lectura completa de su texto. Se excluyeron aquellos que, tras la lectura, no cumplían con los criterios de inclusión temáticos o metodológicos.
- Inclusión: Se determinó el conjunto final de 45 artículos que cumplieron con todos los requisitos para el análisis cualitativo y la síntesis de resultados.

Para cada artículo incluido, se diseñó una matriz de extracción de datos que permitió registrar la siguiente información:

- Datos Básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico o teórico).
- Diseño Metodológico: Enfoque cualitativo, muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados Clave: Concepciones, creencias o imaginarios identificados sobre la diversidad cultural.
- Implicaciones: Conclusiones principales para la práctica pedagógica o la formación docente.

El análisis de datos se realizó mediante una síntesis temática y categórica de corte deductivo e inductivo (Duk et al., 2019; Castro, 2017).

Codificación Deductiva: Se aplicaron las categorías conceptuales definidas previamente en la introducción (ej. diversidad como "déficit o problema" vs. diversidad como "recurso o enriquecimiento").

Codificación Inductiva: Se identificaron categorías emergentes y patrones recurrentes en los hallazgos de los estudios (ej. resistencia al cambio, folclorización de la cultura, necesidad de formación específica).

Análisis Crítico: Se contrastaron los imaginarios identificados con las prácticas pedagógicas reportadas en los estudios para determinar la tensión entre la retórica oficial y la actuación real del profesorado.

Este enfoque permitió una comprensión profunda de los significados que circulan en la realidad educativa y cómo estos imaginarios influyen directamente en la calidad y la equidad de la educación.

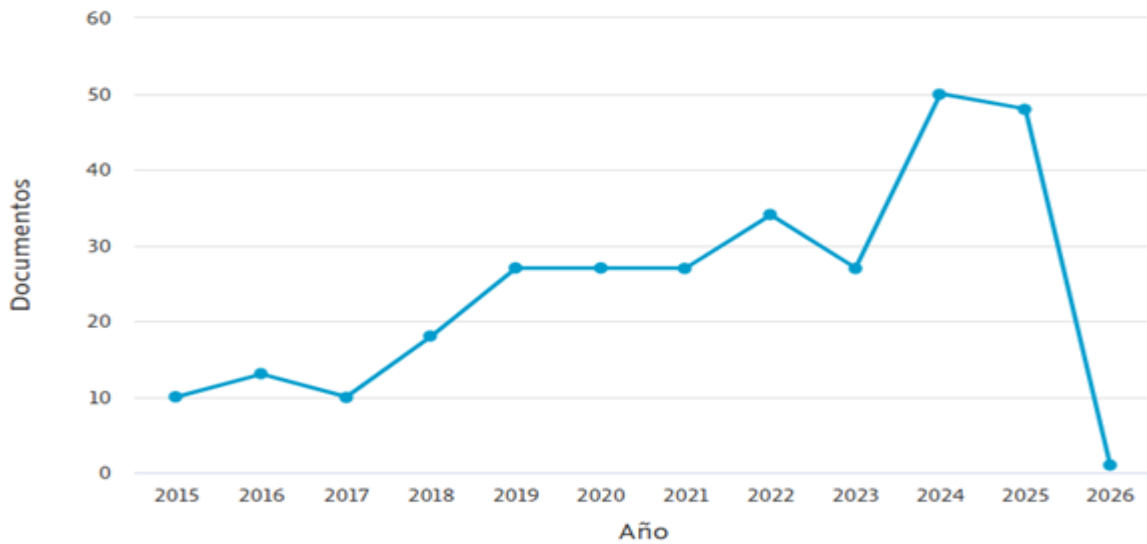
RESULTADOS

4.7. Documentos por año

La gráfica titulada "Documentos por año", ilustra la evolución en la cantidad de publicaciones en el tema de estudio a lo largo de un período que abarca desde 2015 hasta 2026. El eje horizontal (X) representa el Año y el eje vertical (Y) indica el Número de Documentos. La tendencia general muestra una trayectoria de crecimiento volátil, con varios picos y valles a lo largo de la década, culminando con una caída abrupta (Gráfico 1).

Gráfico 1.

Análisis grafica documentos por año



Fuente: Scopus 2025.

En los primeros años, la producción de documentos fue baja:

- Comenzó en 2015 con aproximadamente 10 documentos.
- Subió ligeramente a cerca de 13 documentos en 2016, para luego descender a 10 documentos en 2017.
- En 2018 se observa un repunte significativo, alcanzando cerca de 18 documentos.

El período de 2019 a 2021 se caracterizó por una estabilidad en la producción en un nivel medio, con aproximadamente 27-28 documentos cada año.

Luego, la actividad de publicación mostró más dinamismo:

- En 2022, se registró un pico intermedio de alrededor de 34 documentos.
- Esto fue seguido por un descenso en 2023 a cerca de 28 documentos.

- El máximo histórico de toda la serie se alcanzó en 2024, cuando la publicación se disparó a 50 documentos.

Finalmente, se observa la caída más dramática:

- En 2025, la producción se mantiene en un nivel alto, aunque ligeramente inferior al pico, con aproximadamente 48 documentos.
- Sin embargo, el año 2026 marca el final del periodo con una caída casi total, registrando una cantidad de documentos de cero o muy cercana a cero, lo cual es similar a la tendencia observada en otros análisis de series incompletas.

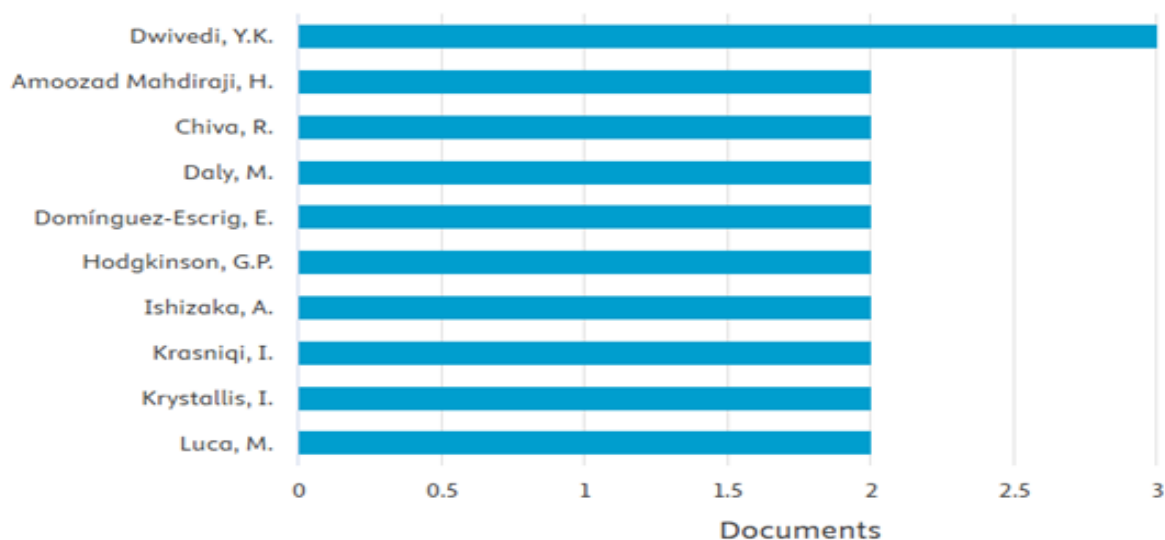
La gráfica documenta una década de crecimiento con fluctuaciones y un punto máximo de producción en 2024, seguido de un cese casi total en 2026.

4.8. Documentos por autor

La gráfica titulada "Documents by author" (Documentos por autor), compara la cantidad de documentos publicados por diez autores en particular dentro del conjunto de datos. El eje horizontal (X) representa el Número de Documentos y el eje vertical (Y) lista los nombres de los Autores. La gráfica muestra una alta concentración de la producción en un solo autor principal, mientras que el resto del grupo mantiene un nivel de contribución uniforme y muy similar (Gráfico 2).

Gráfico 2.

Análisis graficas documentos por autor



Fuente: scopus 2025.

El autor con la mayor cantidad de publicaciones es Dwivedi, Y.K., quien lidera la lista con aproximadamente 3 documentos publicados, en contraste con el autor principal, el resto de los nueve autores mostrados en la gráfica tiene una producción de documentos idéntica o casi idéntica, registrando todos alrededor de 2 documentos cada uno. Este grupo incluye a: Amoozad Mahdiraji, H., Chiva, R., Daly, M., Domínguez-Escrig, E., Hodgkinson, G.P., Ishizaka, A., Krasniqi, I., Krystallis, I. y Luca, M.

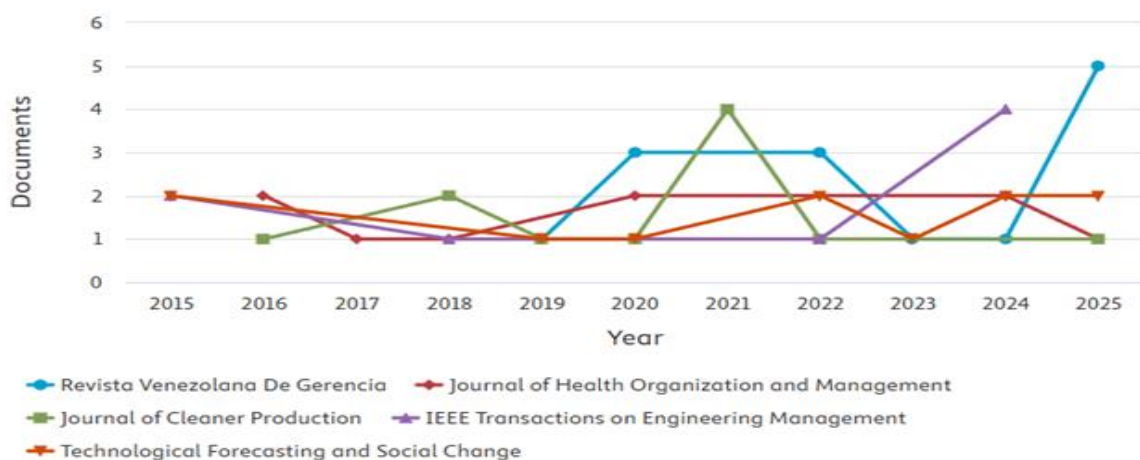
La gráfica indica una estructura de autoría donde Dwivedi, Y.K. se destaca como el investigador más prolífico en este grupo, superando ligeramente al resto de autores, quienes forman un amplio contingente con una contribución de documentos notablemente homogénea y menor.

4.9. Documentos por año por fuente

La gráfica titulada "Documents per year by source" (Documentos por año por fuente), nos muestra de forma clara y sencilla cómo ha evolucionado la publicación de artículos en cinco revistas específicas a lo largo del tiempo, desde el año 2015 hasta el 2025. Al observar las diferentes líneas, nos damos cuenta de que la producción no es estable; es bastante fluctuante y dinámica, con periodos de auge y caída para cada una de las fuentes (Gráfico 3).

Gráfico 3.

Análisis grafica documento por año por fuente



Fuente: scopus 2025.

La revista Journal of Cleaner Production (línea verde) es la que presenta la mayor variación en su producción. Comenzó con un nivel bajo en 2016 (1 documento), tuvo un repunte en 2018 (2 documentos), y luego, tras una caída en 2019, experimentó su pico más alto en 2021 con 4 documentos publicados. Después de este máximo, su producción volvió a descender a 1 documento en 2022 y 2023, cerrando con una producción muy baja en 2025 (1 documento).

La Revista Venezolana De Gerencia (línea azul) también muestra un comportamiento muy notorio. Mantuvo una producción nula o muy baja hasta 2020, cuando subió a 3 documentos. Luego de una caída leve, volvió a ascender para alcanzar el pico general de la gráfica en el año 2025, con 5 documentos. Este repunte de 2025 la convierte en la fuente más productiva al final del periodo.

La revista IEEE Transactions on Engineering Management (línea púrpura) tuvo una producción estable de solo 1 documento por año desde 2016 hasta 2022. Sin embargo, en 2023 y 2024 mostró un crecimiento acelerado, alcanzando un pico de 4 documentos en 2024, antes de volver a caer en 2025.

Por otro lado, la revista Technological Forecasting and Social Change (línea naranja) y Journal of Health Organization and Management (línea marrón) mantienen una producción más moderada y cercana a los 2 documentos la mayor parte del tiempo, con ligeras oscilaciones. Ambas comienzan en 2015 con 2 documentos. Mientras que la revista naranja se mantiene entre 1 y 2 documentos a lo largo de casi todo el periodo y finaliza en 2025 con 2 documentos, la revista marrón presenta una ligera caída hacia 2025.

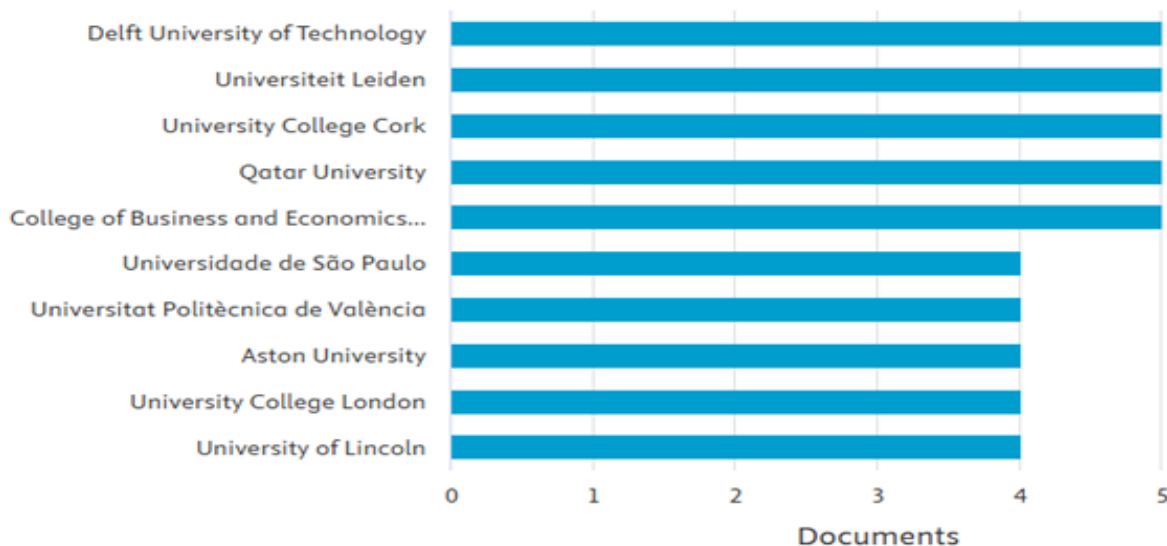
La gráfica nos indica que no hay una única fuente que domine consistentemente la publicación de estos temas a lo largo de toda la década. Más bien, las revistas se turnan en periodos de alta productividad, con un momento de máxima actividad en 2021 (impulsado por la revista verde) y un nuevo pico al final del periodo en 2025 (impulsado por la revista azul). Este patrón sugiere que la investigación es diversa y se distribuye entre diferentes canales en función de tendencias editoriales o temáticas específicas de cada año.

4.10. Documentos por afiliación

La gráfica titulada "Documents by affiliation" (Documentos por afiliación) compara el número de documentos publicados por hasta diez instituciones académicas o afiliaciones diferentes, el eje horizontal (X) representa el Número de Documentos, con una escala que va de 0 a 6, mientras que el eje vertical (Y) lista las Afiliaciones (Gráfico 4).

Gráfico 4.

Análisis grafica documentos por afiliación



Fuente: scopus 2025.

La gráfica revela un patrón de publicación notablemente homogéneo y disperso entre las instituciones presentadas, sin que exista un líder claro y dominante:

Grupo Líder (5 documentos): Las primeras cinco instituciones muestran una producción idéntica y máxima para esta selección, registrando cada una aproximadamente 5 documentos. Estas instituciones son: Delft University of Technology, University Leiden, University College Cork, Qatar University, y College of Business and Economics.... Esto sugiere que la investigación en el campo de estudio está distribuida de manera equitativa entre estas entidades.

Grupo Secundario (4 documentos): Las cinco instituciones restantes también tienen una producción de documentos idéntica, aunque ligeramente menor, registrando cada una

cerca de 4 documentos. Estas son: Universidades de São Paulo, Universitat Politècnica de València, Aston University, University College London, y University of Lincoln.

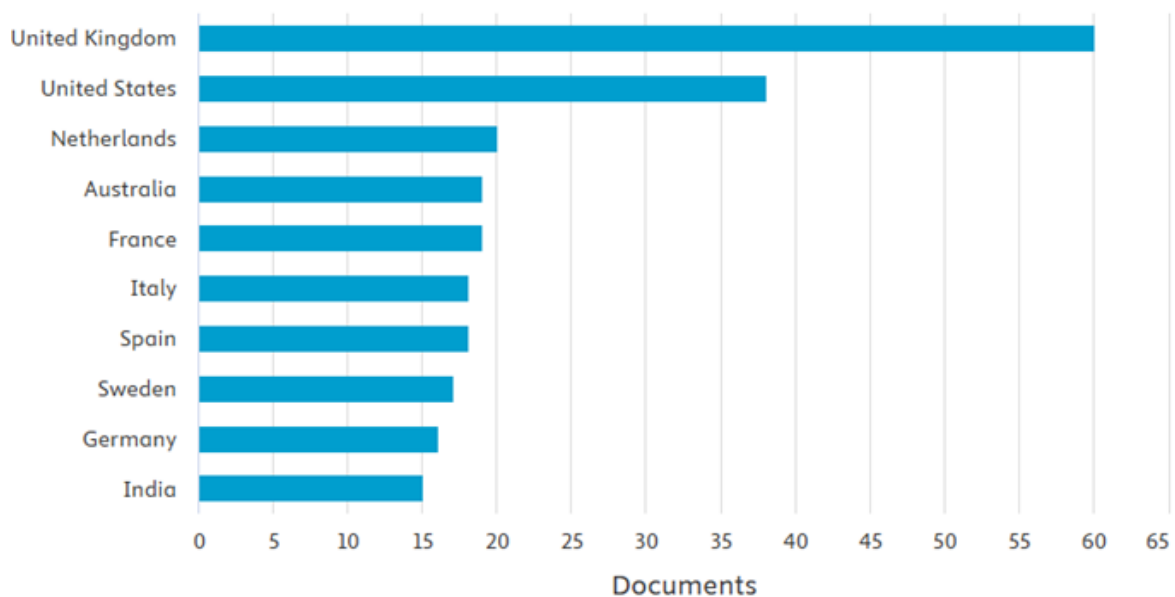
La gráfica indica que la contribución a la literatura por parte de estas afiliaciones es bastante pareja. Las instituciones líderes contribuyen con solo un documento más que el resto, lo que subraya una distribución de la autoría muy balanceada y sin una afiliación que concentre la investigación de manera significativa, al menos entre este top 10 de instituciones.

4.11. Documentos por país o territorio

La gráfica titulada "Documents by country or territory" (Documentos por país o territorio), compara la cantidad de documentos publicados por diez países o territorios diferentes dentro del conjunto de datos. El eje horizontal (X) representa el Número de Documentos, con una escala que va de 0 a 65, y el eje vertical (Y) lista los nombres de los países. La gráfica muestra una clara concentración de la producción de documentos en los dos países angloparlantes principales, seguidos por un grupo de países europeos y Australia con contribuciones moderadas (Gráfico 5).

Gráfico 5.

Análisis grafica documento por país o territorio



Fuente: scopus 2025.

Existe una diferencia significativa, de aproximadamente 22 documentos, entre el Reino Unido y Estados Unidos, lo que subraya la fuerte actividad investigadora británica en este campo.

- United Kingdom (Reino Unido) es el líder indiscutible, registrando la mayor cantidad de documentos con aproximadamente 60 publicaciones.
- United States (Estados Unidos) se ubica en el segundo lugar, con una contribución considerable de cerca de 38 documentos.

El siguiente grupo de países presenta una producción mucho más homogénea y menor, agrupándose en el rango de 15 a 20 documentos:

- Netherlands (Países Bajos) y Australia tienen una producción casi idéntica, con cerca de 20 documentos cada uno.
- France (Francia), Italy (Italia) y Spain (España) siguen con un número muy similar de documentos, alrededor de 19 documentos cada uno.
- Sweden (Suecia) contribuye con aproximadamente 17 documentos.

Los últimos dos países en la lista muestran la menor cantidad de documentos en esta selección:

- Germany (Alemania) se sitúa con cerca de 16 documentos.
- India cierra la lista con la contribución más baja, registrando aproximadamente 15 documentos.

La investigación está fuertemente impulsada por el Reino Unido y, en menor medida, por Estados Unidos. El resto de las contribuciones provienen principalmente de países de Europa Occidental y Australia, con una producción de documentos relativamente pareja entre ellos.

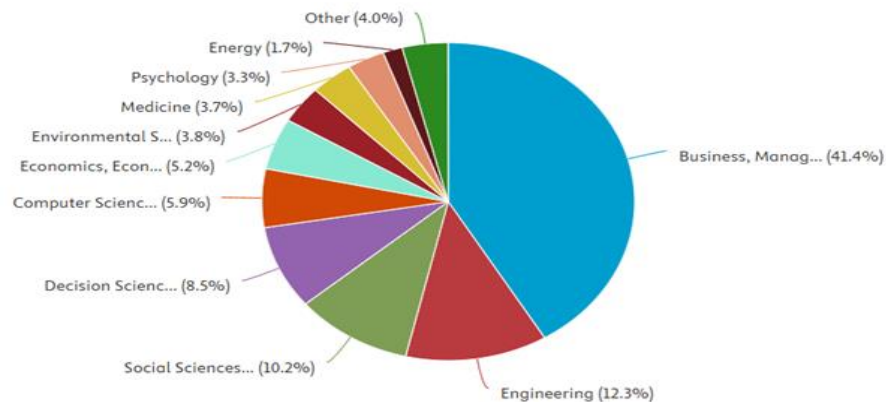
4.12. Documentos por área temática

Este gráfico titulado como "Documents by subject area" (Documentos por área temática) está diseñado para ilustrar cómo se distribuyen los documentos de una colección específica a través de distintas disciplinas académicas, presentando cada área como una

porción del círculo total, cuyo tamaño es directamente proporcional al porcentaje de documentos que abarca. (Gráfico 6).

Gráfico 6.

Análisis grafica documentos por área temática



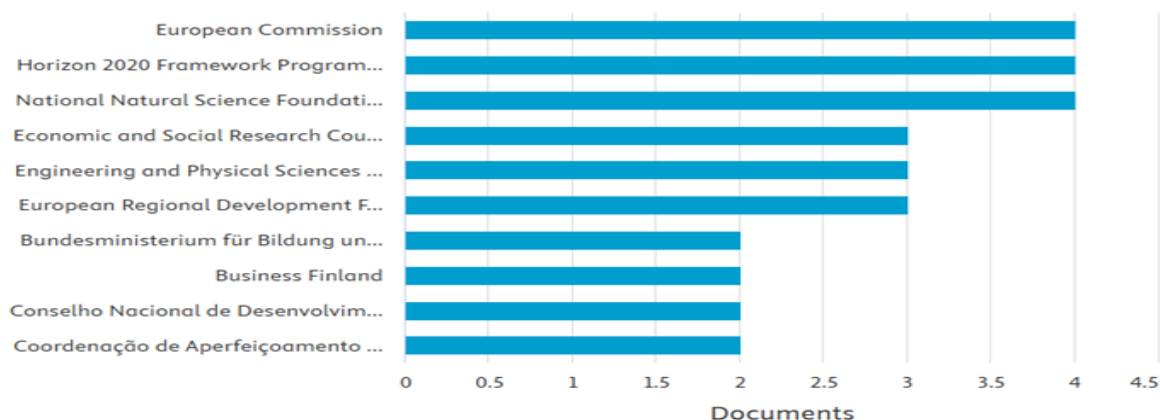
Fuente: scopus 2025.

4.13. Documentos por patrocinador de financiación

Este es un gráfico titulado "Documents by funding sponsor" (Documentos por patrocinador de financiación), el cual tiene como objetivo comparar el conteo de documentos financiados por hasta 15 patrocinadores principales, el eje horizontal representa el número de documentos, escalado de 0 a 4.5 (Gráfico 7).

Gráfico 7.

Análisis grafica documentos por patrocinador de financiación



Fuente: scopus 2025.

Este gráfico muestra una clara concentración de la financiación en los tres principales patrocinadores, ya que las barras correspondientes son visiblemente las más largas y parecen alcanzar casi el mismo valor máximo de documentos, que es aproximadamente 4.0 (cuatro documentos):

- European Commission (Comisión Europea)
- Horizon 2020 Framework Program (que es un programa de la Comisión Europea)
- National Natural Science Foundation of China (Fundación Nacional de Ciencias Naturales de China)

Estos tres patrocinadores lideran el apoyo a la producción de documentos en esta colección específica.

Luego, se observa un segundo grupo de patrocinadores cuya contribución es notablemente inferior, alcanzando un valor aproximado de 3.0 (tres documentos) cada uno:

- Economic and Social Research Council
- Engineering and Physical Sciences Research Council
- European Regional Development Fund (Fondo Europeo de Desarrollo Regional)

Finalmente, el resto de las organizaciones enumeradas en la gráfica contribuyen con una cantidad de documentos mucho menor y aproximadamente igual entre ellas, alcanzando un valor aproximado de 2.0 (dos documentos) cada una:

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Ministerio Federal de Educación e Investigación de Alemania)
- Business Finland
- Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq de Brasil)
- Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES de Brasil)

La financiación de los documentos está altamente polarizada, siendo los organismos europeos (Comisión y Horizon 2020) junto con la Fundación China, los principales motores del apoyo económico para la producción de esta colección de documentos.

CONCLUSIONES

La gestión organizacional en el deporte se reveló como un proceso profundamente humano que influye de manera directa en el bienestar, el funcionamiento y el rendimiento de los equipos deportivos. Comprender cómo las personas interactúan, qué las motiva y cómo

construyen sentido dentro de una estructura deportiva permitió responder la pregunta central del capítulo. La evidencia revisada mostró que un liderazgo cercano y una participación activa en la toma de decisiones fortalecen la estabilidad emocional y la capacidad adaptativa de los equipos. En este sentido, Cotterill, Loughhead y Fransen (2022) señalan que los grupos que desarrollan liderazgo compartido muestran mayor cohesión y resiliencia frente a las demandas competitivas.

La comunicación interna emergió como otro factor decisivo para comprender el impacto de la gestión en los equipos deportivos. El análisis mostró que las decisiones organizacionales no solo requieren claridad técnica, sino también sensibilidad humana, ya que el modo en que se transmiten influye en la percepción de justicia, confianza y motivación del grupo. Una comunicación honesta y coherente reduce la incertidumbre, mejora el clima organizacional y favorece el entendimiento de las decisiones, incluso cuando son difíciles. Davis, Jowett y Tafvelin (2019) sostienen que los mensajes transmitidos con empatía y precisión fortalecen la calidad de las relaciones entre entrenadores y deportistas.

Asimismo, la dirección por objetivos se identificó como una herramienta clave para orientar el trabajo colectivo y organizar la dinámica diaria de los equipos. Cuando los objetivos son claros, medibles y estimulantes, las personas encuentran un propósito común que orienta tanto sus esfuerzos individuales como los del grupo. La revisión permitió confirmar que este enfoque no solo mejora el rendimiento, sino que también aumenta la motivación y el compromiso. Locke y Latham (2019) explican que establecer metas bien diseñadas incrementa la disposición de las personas para persistir y mejorar dentro de la organización.

La cultura organizacional se consolidó como un elemento esencial para entender cómo se desarrollan los vínculos humanos, cómo se afrontan los conflictos y cómo se sostienen los valores que dan identidad al equipo. A lo largo del capítulo se observó que una cultura coherente se construye mediante prácticas cotidianas que refuerzan la visión compartida y los comportamientos deseados. Cuando los líderes actúan en coherencia con los valores del equipo, se fortalecen la confianza, la pertenencia y la estabilidad emocional. En esta línea, Wagstaff, Gilmore y Thelwell (2017) destacan que la cultura funciona como

una fuerza silenciosa que moldea actitudes y conductas dentro de las organizaciones deportivas.

La toma de decisiones bajo presión ocupó un lugar central en el análisis, pues constituye una de las competencias más exigentes para entrenadores y directivos deportivos. La presión propia del deporte, el tiempo limitado y la magnitud de las consecuencias requieren un manejo equilibrado de la emoción, la experiencia y la claridad cognitiva. Se evidenció que la preparación previa, el control emocional y la calidad del liderazgo influyen de manera decisiva en la eficacia de las decisiones. Raab (2017) explica que en escenarios de alta exigencia, las decisiones más acertadas provienen de la combinación entre intuición entrenada, experiencia acumulada y regulación emocional.

La gestión de los recursos humanos, materiales y financieros se mostró como el eje estructural que sostiene la viabilidad y el crecimiento de cualquier proyecto deportivo. La evidencia analizada confirmó que organizaciones que planifican con claridad, cuidan su capital humano y administran con visión estratégica construyen equipos más estables y competitivos. La coordinación entre recursos, personas y decisiones define no solo el rendimiento, sino también la sostenibilidad del proyecto a largo plazo. Hoye et al. (2018) afirman que la gestión basada en evidencia y planificación rigurosa fortalece la eficiencia organizacional y potencia el desarrollo deportivo.

REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 4

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2016). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 59(1), 63–73. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2015.08.004>
- Bayle, E., & Robinson, L. (2020). A framework for understanding the performance of national sport organisations. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 12(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/19406940.2019.1663171>
- Cotterill, S. T., Loughhead, T. M., & Fransen, K. (2022). Athlete leadership development within teams: Current understanding and future directions. *Frontiers in Psychology*, 13, 820745. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.820745>
- Cruickshank, A., & Collins, D. (2016). Culture change in elite sport performance teams: Examining and advancing effectiveness in the new era. *Journal of Applied Sport Psychology*, 28(4), 336–355. <https://doi.org/10.1080/10413200.2016.1185700>
- Davis, L., Jowett, S., & Tafvelin, S. (2019). Communication strategies: The fuel for quality coach–athlete relationships and athlete satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 10, 2156. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02156>
- Delaney, K., & Madill, J. (2015). Assessing sponsorship effectiveness in the professional sport context: A multilevel framework. *Sport Management Review*, 18(2), 270–283. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2014.05.001>
- Furley, P., & Memmert, D. (2015). Creativity and decision making in sports under pressure. *Psychology of Sport and Exercise*, 20, 21–28. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2015.04.007>
- Gardiner, S., & O’Leary, J. (2017). *Sports Law* (6th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315620210>
- Henriksen, K., Larsen, C. H., & Christensen, M. K. (2022). Creating successful talent development environments: A cultural perspective. *Sports Coaching Review*, 11(2), 215–237. <https://doi.org/10.1080/21640629.2021.1884727>
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M., & Stewart, B. (2018). *Sport Management: Principles and Applications* (5th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315451464>

- Jowett, S., & Wachsmuth, S. (2020). Interpersonal relationships in sport: Theoretical advances and current challenges. *Frontiers in Psychology, 11*, 567129. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.567129>
- Karayel, E., Adilogullari, I., & Senel, E. (2024). The role of transformational leadership in the associations between coach–athlete relationship and team resilience: A study on elite football players. *BMC Psychology, 12*, 157. <https://doi.org/10.1186/s40359-024-02043-7>
- Laborde, S., Mosley, E., & Thayer, J. F. (2017). Heart Rate Variability and Cardiac Vagal Tone in Psychophysiological Research: Recommendations for Experiment Planning, Data Analysis, and Data Reporting. *Sport, Exercise, and Performance Psychology, 6*(3), 152–162. <https://doi.org/10.1037/spy0000100>
- Lara-Bercial, S., & McKenna, J. (2020). The roles and development of coaches in elite sport. *International Sport Coaching Journal, 7*(3), 311–320. <https://doi.org/10.1123/iscj.2019-0061>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2019). *Goal Setting Theory: Theory Building Through Methodological Pluralism*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429492397>
- Mach, M., Ferreira, A. I., & Abrantes, A. C. M. (2022). Transformational leadership and team performance in sports teams: A conditional indirect model. *Applied Psychology*. <https://doi.org/10.1111/apps.12342>
- Morgan, W. J. (2019). *Why Sports Morally Matter*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429490706>
- Mountjoy, M., Brackenridge, C., Arrington, M., Blauwet, C., Carska-Sheppard, A., Fasting, K., ... Budgett, R. (2016). International Olympic Committee consensus statement: Harassment and abuse in sport. *British Journal of Sports Medicine, 50*(17), 1019–1029. <https://doi.org/10.1136/bjsports-2016-096121>
- OECD. (2019). *Safeguarding Integrity in Sport: Good Governance*. Organisation for Economic Co-operation and Development. <https://doi.org/10.1787/9789264306503-en>
- Raab, M. (2017). *Judgment, Decision-Making and Embodied Choices*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315545200>

- Rees, T., Coffee, P., & Freeman, P. (2020). Social support and performance in sport: A meta-analysis. *Sport, Exercise, and Performance Psychology*, 9(1), 1–15.
<https://doi.org/10.1037/spy0000172>
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. Guilford Press.
<https://selfdeterminationtheory.org/>
- Slack, T., & Parent, M. M. (2019). *Understanding Sport Organizations: Applications for Sport Managers* (3rd ed.). Human Kinetics.
<https://us.humankinetics.com/products/understanding-sport-organizations-3rd-edition>
- Taylor, T., Doherty, A., & McGraw, P. (2015). *Managing People in Sport Organizations: A Strategic Human Resource Management Perspective* (2nd ed.). Routledge.
<https://doi.org/10.4324/9781315776741>
- Vestberg, T., Jafari, R., Almeida, R., Maurex, L., Ingvar, M., & Petrovic, P. (2020). Level of play and coach-rated performance in a Swedish elite soccer sample: Influences of executive functions. *Scientific Reports*, 10(1), 13336. <https://doi.org/10.1038/s41598-020-73759-x>
- Wagstaff, C. R. D., Gilmore, S., & Thelwell, R. (2017). Organizational culture in sport: A review and research agenda. *Sport Management Review*, 20(5), 407–421.
<https://doi.org/10.1016/j.smr.2016.11.004>
- Winand, M., & Anagnostopoulos, C. (2017). Resource management in non-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 17(1), 9–36.
<https://doi.org/10.1080/16184742.2016.1246132>

CAPÍTULO 5

INNOVACIÓN, PSICOLOGÍA Y SOSTENIBILIDAD EN LA DIRECCIÓN DEPORTIVA

Resumen

La dirección deportiva contemporánea enfrenta el desafío de integrar diversas disciplinas para responder a las demandas de un entorno cada vez más competitivo, dinámico y orientado a la evidencia. En este contexto, la innovación tecnológica, la psicología deportiva y la sostenibilidad emergen como pilares fundamentales para fortalecer los procesos de gestión, optimizar el rendimiento y promover modelos organizacionales más responsables. La innovación aporta herramientas digitales, sistemas de análisis de datos y tecnologías aplicadas que permiten mejorar la toma de decisiones y perfeccionar las dinámicas de entrenamiento y evaluación del desempeño. A su vez, la psicología deportiva ofrece fundamentos esenciales para la gestión emocional, la cohesión grupal, la motivación intrínseca y el control del estrés, aspectos que inciden directamente en la estabilidad y el rendimiento de los equipos. Paralelamente, la sostenibilidad en sus dimensiones social, económica y ambiental se posiciona como un componente estratégico que garantiza la continuidad de los proyectos deportivos, el bienestar integral de los atletas y un uso eficiente y responsable de los recursos institucionales. Desde esta perspectiva, la monografía analiza de manera articulada cómo la convergencia entre estos tres ejes transforma las dinámicas de liderazgo deportivo, favorece procesos de planificación más coherentes y fortalece la capacidad de los entrenadores y directores para tomar decisiones informadas. Asimismo, se examina cómo la integración equilibrada de innovación, psicología y sostenibilidad puede incidir en la construcción de ambientes de trabajo saludables, mejorar la eficiencia organizacional y promover modelos de gestión que respondan a las necesidades actuales del deporte moderno.

Palabras Claves: Innovación tecnológica, psicología deportiva, sostenibilidad organizacional, gestión deportiva, rendimiento deportivo.

Abstract

The contemporary field of sports management faces the challenge of integrating multiple disciplines to respond to the demands of an environment that is increasingly competitive, dynamic, and evidence-driven. In this context, technological innovation, sport psychology, and sustainability emerge as fundamental pillars for strengthening management processes, optimizing performance, and promoting more responsible organizational models. Innovation provides digital tools, data analysis systems, and applied technologies that enhance decision-making and improve training dynamics as well as performance evaluation. At the same time, sport psychology offers essential foundations for emotional management, group cohesion, intrinsic motivation, and stress control factors that directly influence the stability and performance of teams. In parallel, sustainability in its social, economic, and environmental dimensions becomes a strategic component that ensures the continuity of sports projects, the integral well-being of athletes, and the efficient, responsible use of institutional resources. From this perspective, the monograph analyzes how the convergence of these three axes transforms sports leadership dynamics, supports more coherent planning processes, and strengthens the capacity of coaches and managers to make informed decisions. Likewise, it examines how the balanced integration of innovation, psychology, and sustainability can influence the creation of healthy working environments, improve organizational efficiency, and promote management models that respond to the current needs of modern sport.

Keywords: Technological innovation, sport psychology, organizational sustainability, sports management, athletic performance.

INTRODUCCIÓN

La dirección deportiva contemporánea atraviesa un proceso de transformación acelerada donde la innovación tecnológica, el enfoque psicológico y la sostenibilidad estructural se entrelazan como pilares fundamentales para la gestión eficiente de organizaciones y equipos deportivos. El avance de tecnologías como la analítica avanzada, la inteligencia artificial aplicada al rendimiento y los sistemas integrados de monitoreo ha redefinido la forma en que se planifica, evalúa y gestiona el alto rendimiento, promoviendo una toma de decisiones basada en datos más precisa y estratégica. Estudios recientes señalan que la incorporación de tecnologías emergentes mejora la eficiencia operativa y el rendimiento deportivo, siempre que vayan acompañadas de modelos de gestión adaptativos y una adecuada formación del personal técnico (Morgans et al., 2020; Rossi et al., 2022). En este contexto, la innovación ya no es solo un recurso complementario, sino un componente estructural que permite crear entornos más competitivos, seguros y sostenibles.

Comprender el rendimiento y la gestión deportiva desde una perspectiva meramente tecnológica resultaría insuficiente. La psicología deportiva desempeña un papel igual de determinante en la dirección deportiva, pues influye en la cohesión grupal, el liderazgo, la motivación y la regulación emocional de atletas y entrenadores. Autores contemporáneos destacan que la integración de estrategias psicológicas, como el entrenamiento en resiliencia, la gestión del estrés y el fortalecimiento de la identidad colectiva del equipo, tiene un impacto directo en el desempeño competitivo y en la capacidad de adaptación frente a escenarios de alta presión (Gould & Carson, 2021; Newman et al., 2023). La dirección técnica, por tanto, debe reconocer que el rendimiento deportivo se construye desde la convergencia de factores mentales, sociales, fisiológicos y metodológicos, lo que exige modelos de gestión más interdisciplinarios y humanizados.

La sostenibilidad en el deporte se posiciona como un eje estratégico que exige ser integrado tanto en la gestión de recursos como en la planificación a largo plazo. La sostenibilidad no se limita al uso responsable de materiales o infraestructuras, sino que abarca también la sostenibilidad humana, entendida como la capacidad de preservar la salud física y mental de los deportistas durante todo su ciclo de formación y competencia. Investigaciones recientes enfatizan que los modelos sostenibles de gestión deportiva reducen la incidencia de

lesiones, optimizan la carga de entrenamiento, promueven la inclusión social y generan entornos más estables para el desarrollo del talento (McCullough et al., 2020; Dolf & Teehan, 2021). Por ello, la dirección deportiva moderna debe integrar políticas de sostenibilidad que armonicen el rendimiento con el bienestar integral del deportista, garantizando su desarrollo continuo sin comprometer su salud ni su futuro deportivo.

La unión entre innovación, psicología y sostenibilidad constituye un marco esencial para enfrentar los retos de la dirección deportiva del siglo XXI. Los clubes, federaciones y equipos que adoptan este enfoque integral presentan mejores niveles de consistencia competitiva, mayor estabilidad institucional y una cultura deportiva más sólida. La evidencia científica demuestra que los modelos de gestión que combinan tecnología, bienestar psicológico y sostenibilidad generan entornos donde la comunicación, la emocionalidad del grupo, la preparación estratégica y la salud deportiva se articulan de manera coherente para potenciar el rendimiento colectivo (Henriksen et al., 2022; Samuel et al., 2023; Nassis et al., 2020). En este sentido, la dirección deportiva debe avanzar hacia metodologías que integren estos pilares como parte de un sistema dinámico, adaptable y centrado en las necesidades humanas y competitivas de los equipos.

5.1. Innovación y transformación digital en la dirección de equipos

La transformación digital en la dirección de equipos deportivos ya no es una promesa, sino una realidad operativa que modifica cómo se planifica, comunica y decide dentro de los clubes y cuerpos técnicos. Herramientas como plataformas de tracking, sistemas de gestión de rendimiento y dashboards integrados permiten consolidar información de GPS, acelerometría, frecuencia cardíaca y cuestionarios de bienestar en paneles accesibles que facilitan la toma de decisiones en tiempo real; la investigación muestra que, cuando estas tecnologías se implementan con criterios claros y con formación al personal, mejoran la precisión de la programación y la capacidad de respuesta del staff técnico (Rossi, Perri, & Iaia, 2022; Torres-Ronda et al., 2022). No obstante, el valor añadido real proviene de transformar datos brutos en conocimiento práctico mediante protocolos estandarizados y roles de enlace que garanticen que la información derive en intervenciones operativas concretas (Anyadike-Danes et al., 2023).

La innovación digital también habilita modelos de análisis más sofisticados que apoyan la estrategia deportiva: algoritmos y análisis avanzado permiten identificar patrones de carga/lesión, tendencias de rendimiento y ventanas óptimas para el peaking competitivo, lo que contribuye a una planificación más personalizada y predictiva (Morgans, Di Michele, & Drust, 2020). Estudios recientes destacan que el uso combinado de métricas externas e internas, integrado en sistemas de alerta temprana, ayuda a equilibrar la búsqueda de rendimiento con la prevención de lesiones; sin embargo, su implementación exige validación deportiva específica y criterios de calidad de datos para evitar decisiones erróneas basadas en métricas poco relevantes o mal interpretadas (Ferraz et al., 2023; Torres-Ronda et al., 2022).

Más allá de la captura y el análisis, la transformación digital impulsa cambios organizativos: favorece la creación de equipos interdisciplinarios (analistas, performance managers, médicos, preparadores) y procesos de comunicación más ágiles que reducen la fricción entre la evidencia científica y la práctica cotidiana. La literatura muestra que los clubes que institucionalizan reuniones de interpretación de datos, matrices de responsabilidad y rutas de decisión (por ejemplo, cuándo reducir carga o rotar jugadores) obtienen mayores niveles de coherencia estratégica y respuestas operativas más rápidas ante picos de carga o problemas clínicos (Anyadike-Danes et al., 2023; King et al., 2024). Además, la digitalización posibilita la documentación y el aprendizaje institucional, transformando experiencias aisladas en protocolos replicables que elevan la madurez organizativa.

La innovación digital plantea desafíos éticos, formativos y económicos que la dirección deportiva debe gestionar activamente. El uso de datos biométricos exige políticas de privacidad, consentimiento informado y criterios claros sobre propiedad y acceso a la información, mientras que la adopción tecnológica necesita inversión en capacitación para evitar que las herramientas generen más ruido que utilidad (Morgans et al., 2020; Ferraz et al., 2023). Adoptar una transformación digital responsable implica seleccionar tecnologías validadas, diseñar procesos de gobernanza de datos y priorizar la alfabetización digital del staff, con el fin de que la tecnología potencie la calidad de la dirección sin vulnerar la autonomía ni el bienestar de los deportistas (Rossi et al., 2022; Anyadike-Danes et al., 2023).

5.2. Inteligencia emocional y gestión del estrés del entrenador

La inteligencia emocional (IE) se ha posicionado como una competencia clave para los entrenadores porque facilita la percepción, comprensión y regulación de las propias emociones y las de los demás, procesos que inciden directamente en la calidad de la relación entrenador-deportista y en la eficacia comunicativa dentro del equipo. Investigaciones recientes muestran que entrenadores con mayores niveles de IE fomentan una comunicación más clara, mayor cohesión y mejor clima motivacional, elementos que repercuten en la adherencia al plan y en la capacidad del grupo para afrontar adversidades competitivas (Jowett, 2024; Zoghلامي et al., 2023). En la práctica, esto implica que la IE no es solo una cualidad “personal”, sino una herramienta profesional que permite modular el tono de las instrucciones, ofrecer feedback empático y gestionar conflictos con menores consecuencias negativas para el rendimiento colectivo (Jowett, 2024).

La formación en inteligencia emocional para entrenadores ha mostrado resultados prometedores cuando se estructura como intervención breve, práctica y enfocada en habilidades aplicables (por ejemplo, reconocimiento emocional, regulación y comunicación empática). Estudios experimentales y evaluaciones de programas online han reportado mejoras en la autoeficacia de los entrenadores, en la percepción de los deportistas sobre el apoyo recibido y en indicadores asociados a la gestión del estrés laboral del cuerpo técnico (Zajonz, Lautenbach, & Laborde, 2024). Estos hallazgos sugieren que la IE puede enseñarse y potenciarse mediante módulos específicos incorporados en la capacitación continua, lo que convierte a las intervenciones formativas en una vía accesible para reducir el impacto negativo del estrés asociado a la toma de decisiones y a la presión por resultados.

El estrés del entrenador es un fenómeno multifactorial que emana tanto de fuentes externas (presión de resultados, medios, dirección del club) como internas (autocrítica, incertidumbre táctica, gestión de relaciones humanas). Investigaciones recientes que exploran los estresores y el bienestar de los entrenadores describen consecuencias claras sobre la salud mental, la calidad del liderazgo y la capacidad para mantener procesos coherentes de planificación; además, muestran que la falta de estrategias efectivas de afrontamiento y de apoyo organizacional amplifica el desgaste profesional (Potts, 2024; Powell, 2022). En este sentido, la gestión del estrés debe abordarse mediante un enfoque

sistémico que combine recursos individuales (entrenamiento en IE, técnicas de regulación emocional, mindfulness) con medidas organizativas (tiempos de recuperación laboral, supervisión profesional y redes de apoyo interdisciplinarias).

Para maximizar el beneficio de la inteligencia emocional en la reducción del estrés, es recomendable integrar intervenciones prácticas en el seno de la estructura del club: talleres periódicos de regulación emocional, mentorías para entrenadores jóvenes, protocolos de supervisión y la figura de un enlace psicológico que facilite la derivación en situaciones críticas. Además, la evidencia sugiere complementar la formación en IE con prácticas de mindfulness y de autocuidado que fortalecen la resiliencia y reducen la reactividad emocional en contextos de alta presión (Zajonz et al., 2024; Borrajo et al., 2024). Cuando estas estrategias individuales se acompañan de políticas organizativas que reconocen la carga emocional del rol (por ejemplo, límites de trabajo, apoyo en la comunicación externa), la probabilidad de burnout disminuye y la calidad del liderazgo técnico se mantiene, beneficiando tanto al entrenador como al rendimiento y bienestar del equipo.

5.3. Sostenibilidad social y económica en la gestión deportiva

La sostenibilidad en la gestión deportiva exige ampliar la mirada más allá de la mera eficiencia económica: incorpora dimensiones sociales (inclusión, acceso, legado comunitario) y económicas (resiliencia financiera, modelos de negocio sostenibles) que deben ser gestionadas de forma integrada por los dirigentes deportivos. En la literatura reciente se subraya que el deporte puede ser simultáneamente parte del problema por su huella y modelos de negocio vulnerables y parte de la solución cuando los gestores adoptan políticas de sostenibilidad que alineen objetivos deportivos con metas sociales y económicas a largo plazo (Hautbois & Desbordes, 2023). Por ello, administrar una organización deportiva hoy implica diseñar estrategias que combinen retorno económico con impacto social positivo, entendiendo la sostenibilidad como un principio rector de la gobernanza y la planificación.

En cuanto a la sostenibilidad social, las organizaciones deportivas tienen una responsabilidad clara frente a sus comunidades: promover acceso equitativo, generar empleo local, facilitar programas de inclusión y dejar legados sociales a través de instalaciones y programas de base. Investigaciones recientes documentan cómo políticas orientadas a la inclusión y a la participación ciudadana no solo cumplen una función ética, sino que

fortalecen la base de apoyo del club, mejoran la reputación institucional y crean beneficios indirectos (por ejemplo, mayor asistencia y apoyo comunitario) que contribuyen a la estabilidad a largo plazo (Annesi, 2024; Hautbois & Desbordes, 2023). En la práctica, esto se traduce en iniciativas concretas: tarifas accesibles, programas escolares, alianzas con actores sociales y evaluación continua del impacto social de las actividades deportivas.

La sostenibilidad económica requiere que los clubes y entidades desarrollen modelos de negocio resilientes que reduzcan la dependencia de ingresos volátiles (taquilla, derechos de transmisión) y que incorporen principios de economía circular y co-creación de valor. Estudios de caso y revisiones sobre la gestión post-pandemia muestran la fragilidad de modelos puramente basados en eventos y la necesidad de diversificar fuentes de ingreso (comercial, licencias, formación, servicios comunitarios) y adoptar prácticas que optimicen costos y generen valor compartido (Grazioli et al., 2022; Gerke, 2024). Además, la articulación de modelos económicos sostenibles con criterios ambientales (por ejemplo, eficiencia energética en estadios) y sociales (contratación local, programas de retención de talento) potencia tanto la viabilidad financiera como la legitimidad social de la organización.

Para que la sostenibilidad social y económica sean operativas se requiere gobernanza, métricas y procesos de accountability que permitan medir, reportar y mejorar. La literatura especializada insiste en la necesidad de marcos evaluativos (KPIs sociales y económicos), auditorías externas y participación de stakeholders en la definición de objetivos, así como en la capacitación de gestores para implementar estrategias de impacto (Ulloa, 2022; Gerke, 2024; Hautbois & Desbordes, 2023). En suma, la gestión deportiva sostenible exige transformar intenciones en procedimientos: evaluación del impacto social, planificación financiera a medio y largo plazo, incorporación de criterios de responsabilidad en compras e infraestructuras, y transparencia en la rendición de cuentas, todo lo cual favorece la continuidad organizacional y el aporte positivo a las comunidades donde el deporte se desarrolla.

Pregunta Problema

¿De qué manera la convergencia entre innovación tecnológica, estrategias psicológicas aplicadas al deporte y prácticas de sostenibilidad puede transformar la dirección

deportiva y mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, el bienestar de los atletas y la gestión integral de los recursos en los diferentes contextos organizacionales del ámbito deportivo?

Objetivo General

Determinar cómo la integración de la innovación tecnológica, los principios de la psicología deportiva y los enfoques de sostenibilidad influye en los procesos de dirección deportiva, con el fin de optimizar el rendimiento de los equipos, fortalecer el liderazgo técnico y promover modelos de gestión responsables y eficientes dentro de las organizaciones deportivas.

METODOLOGÍA

La presente revisión sistemática se diseñó para analizar críticamente el estado del conocimiento sobre los imaginarios docentes acerca de la diversidad cultural escolar en la literatura académica reciente. Para garantizar la transparencia, rigurosidad y reproducibilidad del proceso, se aplicaron las directrices metodológicas establecidas por la declaración PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) (Moher et al., 2009, citado en Duk et al., 2019), (Figura 1).

La búsqueda bibliográfica se llevó a cabo durante un periodo definido entre 2015 y 2025, en la base de datos Scopus que es especializada y de alto impacto en el campo objeto de estudio.

5.4. Población y muestra

El proceso de selección se estructuró en cuatro fases siguiendo el diagrama de flujo PRISMA: De 950 documentos científicos se trabajó con los de la última década (2015 – 2025) con 723 documentos científicos. De ellos se trabajó con la categoría de empresas, gestión, y contabilidad 263, solo artículos científicos 159, en inglés 158 documentos, utilizando las categorías de innovación, deporte, gestión deportiva 65 documentos y artículos de open Access 26 documentos. El motor de búsqueda fue: TITLE-ABS-KEY (innovation AND in AND sports AND management) AND PUBYEAR > 2014 AND PUBYEAR < 2027 AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI")) AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-

TO (LANGUAGE , "English")) AND (LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sports") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Sport Management") OR LIMIT-TO (EXACTKEYWORD , "Innovation")) AND (LIMIT-TO (OA , "all")) (figura 1).

Paso del Filtro	Criterio Aplicado	Documentos Resultantes
Identificación Inicial	Total de Registros	950
Identificación	Rango de Años (2015-2025)	723
Cribado	Área Temática (BUSI)	263
Elegibilidad	Tipo de Documento (Artículo)	159
Elegibilidad	Idioma (Inglés)	158
Elegibilidad	Palabras Clave Clave	65
Inclusión Final	Acceso Abierto (OA)	26

Figura 1. PRISMA. Fuente: Scopus 2025.

- **Identificación:** Se registraron todos los artículos obtenidos de la búsqueda inicial en las bases de datos.
- **Cribado (Screening):** Se eliminaron los duplicados y se aplicaron los criterios de exclusión a partir del título y resumen de cada documento.
- **Elegibilidad:** Los artículos preseleccionados pasaron a la lectura completa de su texto. Se excluyeron aquellos que, tras la lectura, no cumplían con los criterios de inclusión temáticos o metodológicos.
- **Inclusión:** Se determinó el conjunto final de 45 artículos que cumplieron con todos los requisitos para el análisis cualitativo y la síntesis de resultados.

Para cada artículo incluido, se diseñó una matriz de extracción de datos que permitió registrar la siguiente información:

- Datos Básicos: Autor(es), año de publicación, país de la investigación, tipo de estudio (empírico o teórico).
- Diseño Metodológico: Enfoque cualitativo, muestra, instrumentos de recolección de datos.
- Resultados Clave: Concepciones, creencias o imaginarios identificados sobre la diversidad cultural.
- Implicaciones: Conclusiones principales para la práctica pedagógica o la formación docente.

El análisis de datos se realizó mediante una síntesis temática y categórica de corte deductivo e inductivo (Duk et al., 2019; Castro, 2017).

Codificación Deductiva: Se aplicaron las categorías conceptuales definidas previamente en la introducción (ej. diversidad como "déficit o problema" vs. diversidad como "recurso o enriquecimiento").

Codificación Inductiva: Se identificaron categorías emergentes y patrones recurrentes en los hallazgos de los estudios (ej. resistencia al cambio, folclorización de la cultura, necesidad de formación específica).

Análisis Crítico: Se contrastaron los imaginarios identificados con las prácticas pedagógicas reportadas en los estudios para determinar la tensión entre la retórica oficial y la actuación real del profesorado.

Este enfoque permitió una comprensión profunda de los significados que circulan en la realidad educativa y cómo estos imaginarios influyen directamente en la calidad y la equidad de la educación.

RESULTADOS

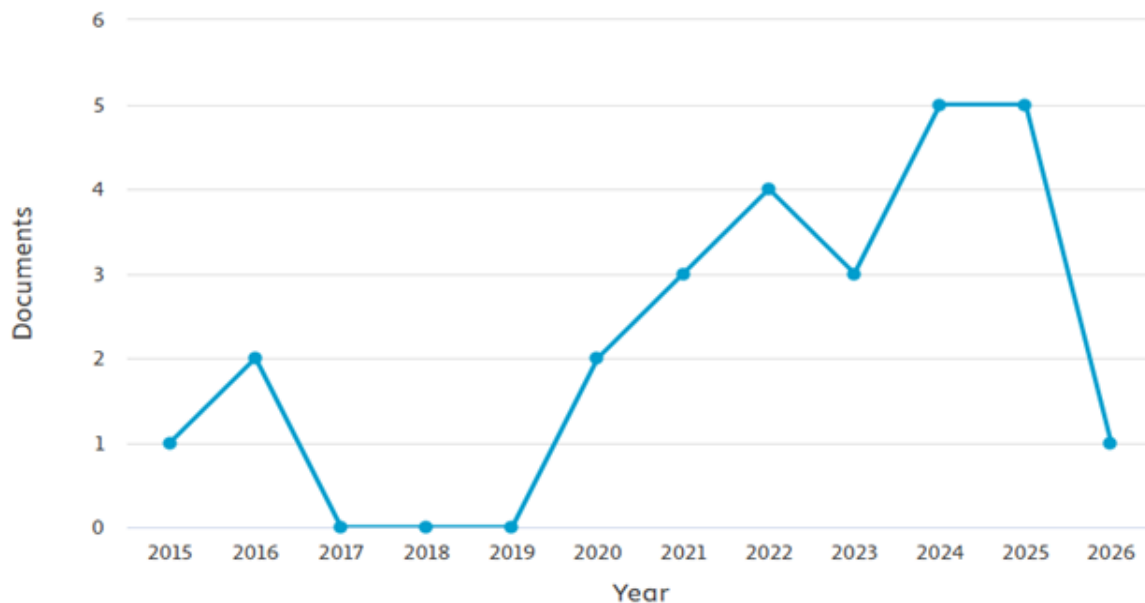
5.5. Documentos por año

La gráfica de líneas, titulada "Documents per year by source" (Documentos por año por fuente), ilustra la evolución de la producción de artículos científicos a lo largo del tiempo, desde 2015 hasta 2026, distribuidos en cinco revistas clave. Esta visualización nos permite

entender la dinámica de publicación en el campo de estudio, mostrando una gran volatilidad y la ausencia de una fuente que domine consistentemente la producción durante todo el periodo (Gráfico 1).

Gráfico 1.

Análisis grafica documentos por año.



Fuente: scopus 2025.

Dos revistas exhiben los picos más altos y las mayores fluctuaciones en la serie:

- International Journal of Sports Science and Coaching (línea azul): Muestra un comportamiento altamente dinámico. Registró su primer pico alto en 2018 con aproximadamente 7 documentos. Luego de varios años de producción baja, escaló de nuevo para alcanzar el máximo absoluto de toda la gráfica en 2025, con cerca de 9 documentos. Esta revista claramente impulsa la producción total en el periodo final.
- Psychology of Sport and Exercise (línea roja): Esta revista presenta varios picos intermedios. Logró un máximo de 5 documentos en 2020 y otro pico de 5 documentos en 2025. Aunque su producción es significativa, finaliza con un descenso drástico en 2026 a solo 1 documento.

Las otras tres fuentes tienen patrones más moderados, aunque siguen siendo importantes:

- *Frontiers in Psychology* (línea verde): Esta fuente demostró estabilidad en un nivel bajo, con una producción de solo 1 documento la mayoría de los años. Sin embargo, tuvo un repunte notable entre 2021 y 2023, alcanzando un máximo de 4 documentos en esos años, para luego volver a caer.
- *Revista De Psicología Del Deporte* (línea púrpura): Mantuvo una producción muy estable de 1 documento entre 2015 y 2018, pero creció progresivamente hasta alcanzar un pico de 4 documentos en 2022 y 2023, situándose al mismo nivel que *Frontiers in Psychology* en esos años.
- *Journal of Applied Sport Psychology* (línea naranja): Esta revista mantuvo una producción constante de 2 documentos durante casi toda la década, con la excepción de una ligera caída y luego un repunte.

El análisis general de la gráfica revela que la producción de documentos no está concentrada en una única revista, sino que se distribuye a lo largo del tiempo, con 2025 emergiendo como el año de mayor actividad agregada, impulsado principalmente por el pico récord del *International Journal of Sports Science and Coaching*. La caída generalizada en 2026 a niveles mínimos para todas las fuentes es un fenómeno común en las series de tiempo que se acercan a la fecha actual, indicando que los datos para ese año son preliminares o incompletos.

5.6. Documentos por autor

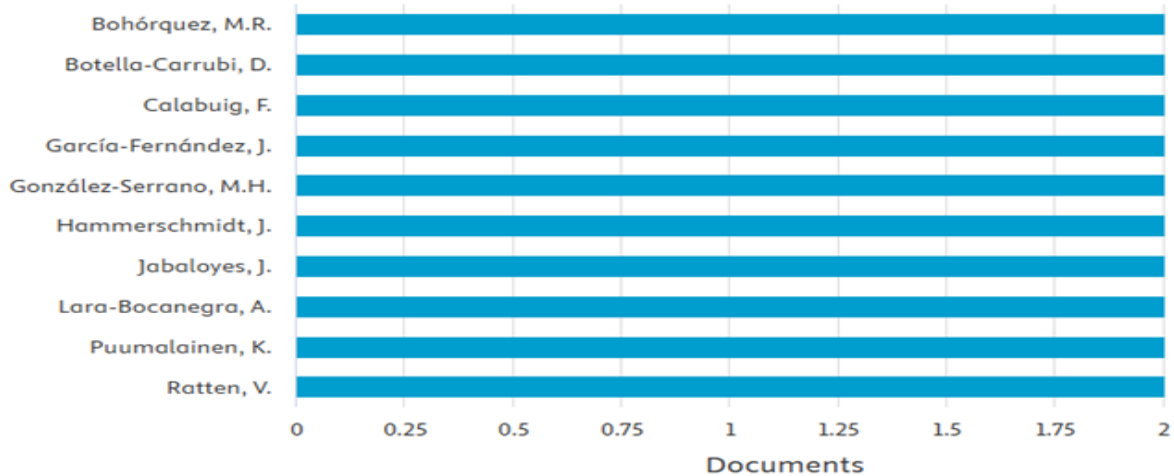
La gráfica titulada "Documents by author" (Documentos por autor), compara la cantidad de documentos publicados por hasta diez autores en particular dentro del conjunto de datos, la gráfica destaca una situación de producción de documentos extremadamente homogénea y al mismo nivel para todos los autores presentados (Gráfico 2):

Uniformidad de Producción: Se observa que todos los autores listados han contribuido con una cantidad idéntica y muy baja de publicaciones, registrando exactamente 2 documentos cada uno. Autores: Este grupo incluye a Bohórquez, M.R., Botella-Carrubi, D., Calabuig, F., García-Fernández, J., González-Serrano, M.H., Hammerschmidt, J., Jabaloyes, J., Lara-Bocanegra, A., Puumalainen, K. y Ratten, V..

A diferencia de otras gráficas de autor que muestran una distribución con líderes claros, esta visualización indica que no hay un autor que sobresalga en este conjunto, sino un amplio contingente de investigadores con una contribución mínima y pareja al corpus documental analizado.

Gráfico 2.

Análisis grafica documentos por autor



Fuente: scopus 2025

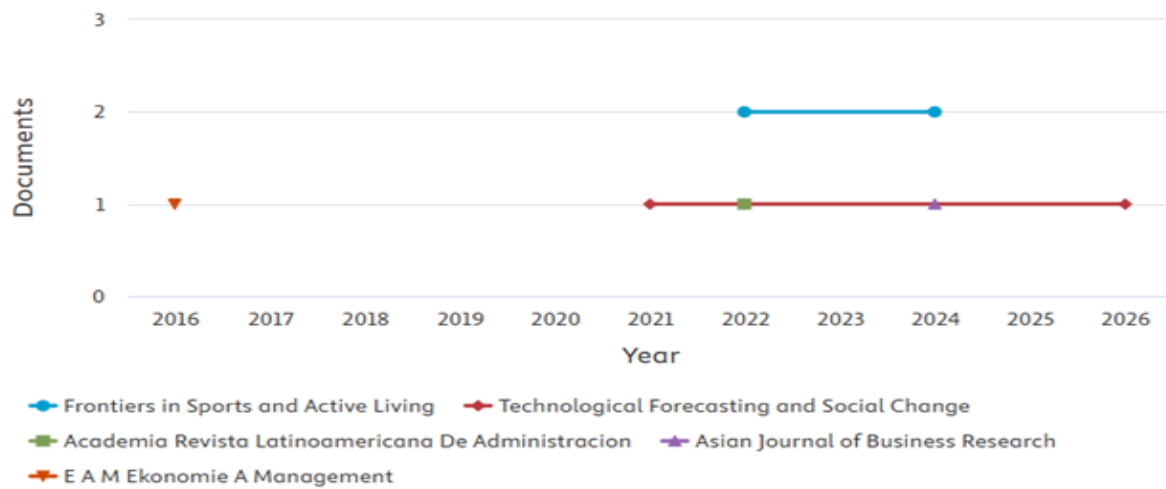
5.7. Documentos por año por fuente

La gráfica titulada "Documents per year by source" (Documentos por año por fuente), ilustra la evolución de la producción de documentos en cinco revistas específicas a lo largo del periodo comprendido entre 2016 y 2026. Al examinar esta visualización, se hace evidente que la mayoría de estas fuentes mantuvieron un nivel de publicación bajo y extremadamente estable o tuvieron una participación intermitente (Gráfico 3). Cuatro de las cinco revistas muestran una contribución muy limitada a lo largo de la serie temporal:

- Technological Forecasting and Social Change (línea roja) exhibe una producción perfectamente estable de 1 documento por año desde 2021 hasta 2026.
- Academia Revista Latinoamericana De Administración (línea verde) también mantiene una producción constante de 1 documento desde 2021 hasta 2024, con datos faltantes antes de 2021 y después de 2024.
- Asian Journal of Business Research (línea púrpura) replica este patrón, publicando constantemente 1 documento por año desde 2021 hasta 2024.

Grafico 3.

Análisis grafica documentos por fuentes



Fuente: scopus 2025.

Las dos fuentes restantes presentan un patrón de publicación más irregular:

- Frontiers in Sports and Active Living (línea azul) es la única fuente que alcanza consistentemente el nivel de 2 documentos por año. Su producción se concentra entre 2022 y 2024, manteniendo ese número estable. No hay publicaciones registradas para esta fuente entre 2016 y 2021, ni a partir de 2025.
- E A M Ekonomie A Management (triángulo naranja) solo aparece con una publicación de 1 documento en el año 2016, sin registrar actividad en ningún otro año de la serie.

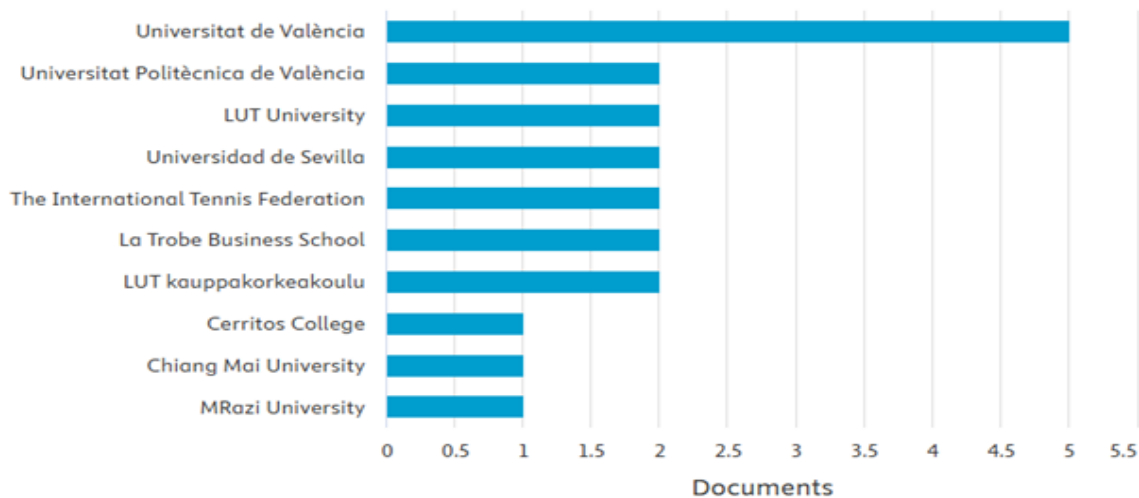
La gráfica recalca que la investigación en el campo de estudio, según estas fuentes, está dominada por una producción muy modesta. La mayoría de las revistas analizadas solo contribuyen con un documento por año, y la revista más productiva, Frontiers in Sports and Active Living, solo alcanza el umbral de dos documentos en tres años. La escasez de publicaciones, especialmente la falta de datos para muchas de las fuentes en el periodo 2016-2020 y después de 2024, sugiere que estas revistas tienen una baja relevancia o frecuencia en la literatura analizada, o que solo recientemente comenzaron a publicar sobre el tema.

5.8. Documentos por afiliación

La gráfica titulada "Documents by affiliation" (Documentos por afiliación), compara el número de documentos publicados por hasta diez instituciones académicas o afiliaciones específicas (Gráfico 4).

Gráfico 4.

Análisis grafica documentos por afiliación



Fuente: Scopus 2025.

La gráfica muestra una distribución de la autoría muy desequilibrada y con una fuerte concentración en las dos instituciones líderes.

- **Dominio de la Universidad de València:** La Universitat de València encabeza la lista con la mayor cantidad de documentos, registrando aproximadamente 5 documentos.
- **Grupo Secundario Fuerte:** Inmediatamente después, se observa un grupo de cinco instituciones que contribuyen con un número de documentos notablemente alto, todas ellas con cerca de 2 documentos cada una. Este grupo incluye a Universitat Politècnica de València, LUT University, Universidad de Sevilla, The International Tennis Federation, y La Trobe Business School.
- **Contribución Mínima:** El resto de las afiliaciones muestran una participación mucho más baja, con cerca de 1 documento cada una. Este grupo incluye a LUT kauppakorkeakoulu, Cerritos College, Chiang Mai University, y MRazi University.

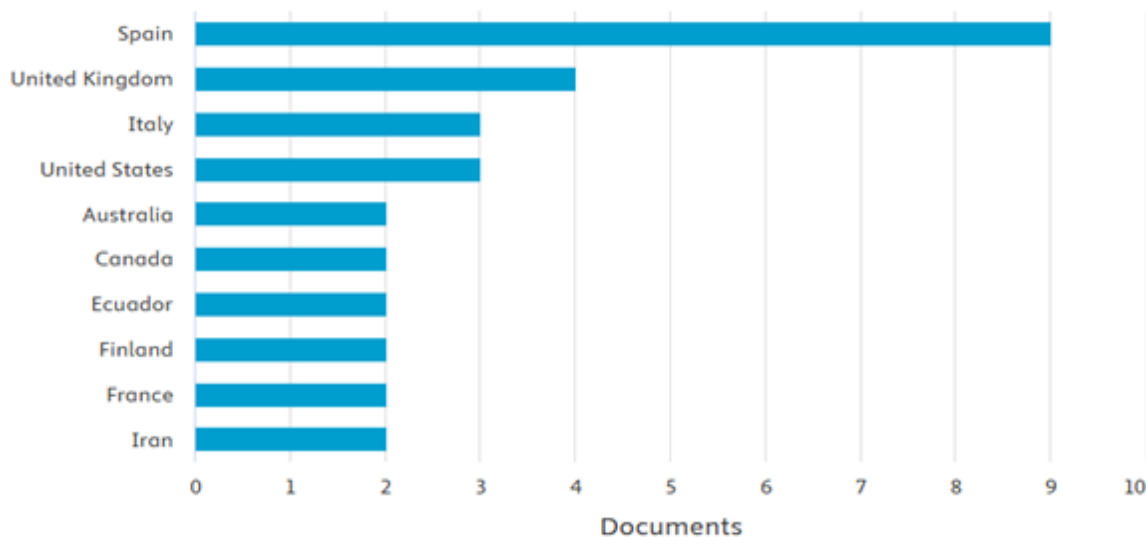
La gráfica indica que la Universitat de València es la afiliación más influyente en la producción de esta investigación, con una contribución más del doble que la de cualquier otra institución en el grupo secundario, mientras que la mayoría de las afiliaciones restantes tienen un papel muy limitado.

5.9. Documentos por país o territorio

La gráfica titulada "Documents by country or territory" muestra una comparativa de producción de documentos donde España se posiciona como el líder indiscutible, alcanzando un total de 9 documentos. Esta cifra es notablemente superior al resto, duplicando la cantidad de su competidor más cercano (Gráfico 5).

Gráfico 5.

Análisis grafica documentos por país o territorio



Fuente: scopus 2025.

En segundo lugar, se encuentra el Reino Unido con 4 documentos, seguido por un empate en el tercer puesto entre Italia y Estados Unidos, ambos con 3 documentos.

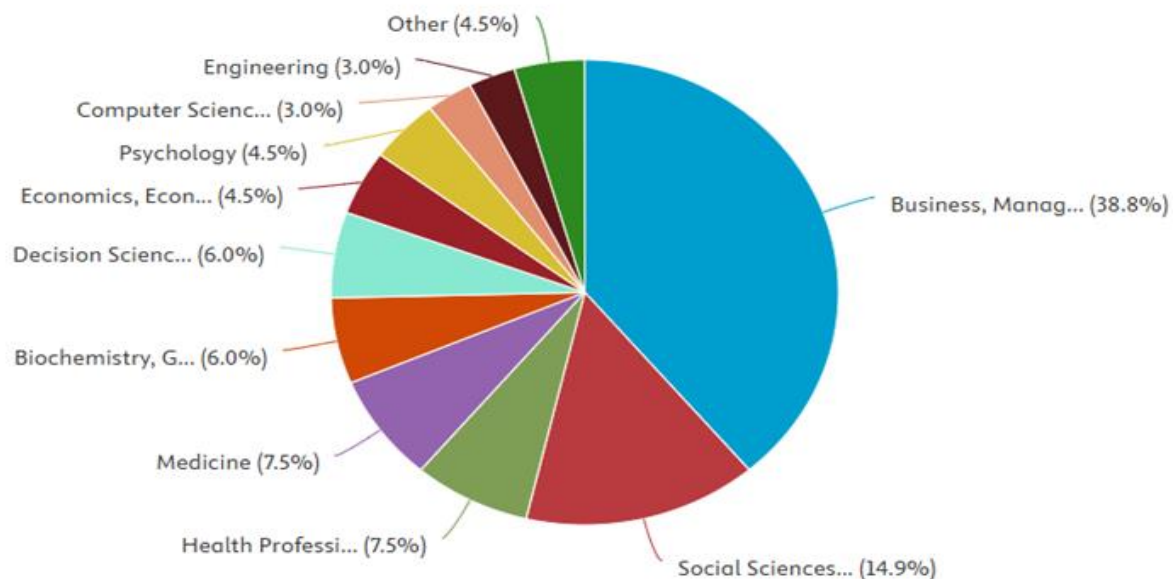
La gráfica muestra una "cola" uniforme de seis países diversos (Australia, Canadá, Ecuador, Finlandia, Francia e Irán), donde todos registran exactamente la misma cantidad: 2 documentos. Los valores bajos de la escala (de 0 a 10) sugieren que estos datos corresponden a una búsqueda sobre un tema muy específico o de nicho, en el cual España tiene el protagonismo principal.

5.10. Documentos por área temática

Esta gráfica titulada "Documents by subject area" (Documentos por área temática), ilustra la distribución porcentual de un conjunto de documentos a través de diversas disciplinas académicas. Refleja claramente una concentración asimétrica del esfuerzo de investigación, donde unos pocos campos dominan la producción total (Gráfico 6).

Gráfico 6.

Análisis documentos por área temática



Fuente: scopus 2025.

El análisis revela un enfoque temático extremadamente fuerte en las áreas de gestión y ciencias del comportamiento, que en conjunto representan la mayoría de los documentos.

- **Negocios y Administración (Business, Manag...):** Con un 38.8%, esta área es el motor principal de la producción documental. Este segmento, el más grande y visible del gráfico, acapara cerca de cuatro de cada diez documentos. Su gran tamaño sugiere que la búsqueda original que generó este gráfico estaba estrechamente vinculada a términos de gestión, estrategia, o estudios empresariales.

- Ciencias Sociales (Social Sciences...): Esta es la segunda área más grande con un 14.9%.

- Enfoque de Mayoría: Al combinar las Ciencias Sociales con Negocios y Administración, se alcanza más del 53% del total, confirmando que la naturaleza de este conjunto de documentos es predominantemente socioeconómica y empresarial.

Las siguientes áreas más grandes se relacionan principalmente con la salud y los estudios analíticos, aunque con un peso significativamente menor al del sector empresarial.

- Salud y Medicina (7.5% cada una): Dos áreas clave del sector salud presentan un empate: Medicina y "Health Professi..." (Profesiones de la Salud), ambas contribuyen con el 7.5% de los documentos totales. Juntas, estas áreas forman un clúster secundario de importancia.

- Ciencia de la Decisión y Bioquímica (6.0% cada una): Otras dos áreas empatan en porcentaje: "Decision Scienc..." (Ciencia de la Decisión) y "Biochemistry, G..." (Bioquímica, Genética y Biología Molecular), cada una con un 6.0%. Este dato es interesante, ya que la Ciencia de la Decisión a menudo complementa los estudios de Negocios, mientras que la Bioquímica introduce un componente de las ciencias exactas.

La cola de la distribución está formada por campos que presentan una participación limitada, pero que añaden diversidad al conjunto:

- Empate de 4.5%: Tres categorías tienen la misma representación: Economía, Economía y Finanzas, Psicología y la categoría "Other" (Otras).

- Las Áreas Técnicas (3.0% cada una): Las disciplinas de Ingeniería y "Computer Scienc..." (Ciencia de la Computación) son las menos representadas del listado explícito, contribuyendo cada una con solo el 3.0%. Su participación mínima refuerza el hallazgo de que este conjunto de documentos no está centrado en la investigación tecnológica o aplicada pura.

La gráfica "Documents by subject area" indica que este conjunto de documentos está fuertemente sesgado hacia las áreas de gestión y ciencias sociales, con campos como la

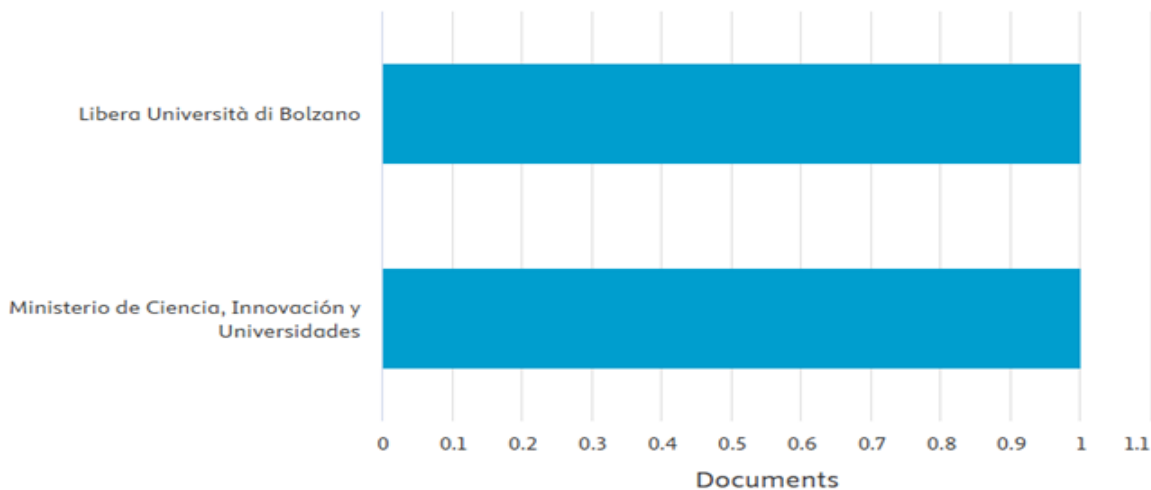
Medicina, la Bioquímica y las ingenierías manteniendo una presencia notable, pero claramente secundaria en términos de volumen de producción.

5.11. Documentos por patrocinador de financiación

Esta gráfica de barras horizontales, titulada "Documents by funding sponsor" (Documentos por patrocinador de financiación), presenta una información muy específica y es crucial para entender la fuente de los fondos detrás de la investigación que hemos estado analizando. A diferencia de las gráficas anteriores, el eje horizontal (eje X) de esta gráfica muestra una escala muy reducida, con valores que van de 0 a 1.1, lo que nos obliga a interpretar el dato como conteo fraccional de documentos (Gráfico 7).

Gráfico 7.

Análisis grafica documentos por patrocinador de financiación



Fuente: scopus 2025.

El gráfico "Documents by funding sponsor" revela que solo dos entidades principales aparecen como fuentes de financiación, ambas registrando un empate perfecto.

- **Empate Fraccional:** Tanto la Libera Università di Bolzano (institución italiana) como el Ministerio de Ciencia, Innovación y Universidades (agencia gubernamental española) registran exactamente 1.0 documento cada una, lo que probablemente representa el crédito fraccional total por el apoyo financiero brindado a la investigación.

Esto indica que el apoyo financiero para la parte de la investigación que reporta financiación se divide equitativamente entre estas dos entidades, una de Italia y una de España, lo cual es coherente con el origen geográfico de los documentos (donde España e Italia estaban en los primeros puestos).

CONCLUSIONES

La convergencia entre innovación tecnológica, psicología aplicada y sostenibilidad constituye hoy la matriz que redefine la dirección deportiva y condiciona su capacidad para generar resultados deportivos sostenibles, bienestar para los actores y gestión responsable de recursos. La evidencia revisada indica que la incorporación de tecnologías de monitoreo y analítica (por ejemplo, sistemas de tracking y dashboards integrados) ha aumentado la precisión con la que los cuerpos técnicos pueden evaluar la carga externa e interna, identificar patrones de fatiga y tomar decisiones tácticas y de recuperación en tiempo real, lo que repercute directamente en la disponibilidad y el rendimiento de los atletas (Torres-Ronda et al., 2022). Sin embargo, los beneficios de la innovación no son automáticos: su eficacia depende de procesos organizativos que conviertan datos en conocimiento útil, mediante protocolos de interpretación, roles de enlace (analista/performance manager) y formación continua del staff, tal como señalan las investigaciones sobre implementación tecnológica en entornos de alto rendimiento (Anyadike-Danes et al., 2023; Gallardo-Guerrero, 2024). En consecuencia, la dirección deportiva moderna exige no solo inversión tecnológica, sino también capacidad de gobernanza y alfabetización del personal para que la digitalización potencie decisiones coherentes y éticas.

La dimensión psicológica actúa como la bisagra que traduce herramientas técnicas en rendimiento humano sostenible. Estudios críticos sobre resiliencia y sobre la relación entrenador-deportista subrayan que las intervenciones tecnológicas incrementan su impacto cuando se articulan con estrategias psicológicas que promuevan la cohesión, la regulación emocional y la identidad colectiva del equipo (Kegelaers et al., 2023; Jowett, 2024). Por ejemplo, la monitorización continua puede mejorar la toma de decisiones, pero sin una cultura de confianza y sin líderes que sepan comunicar los hallazgos con empatía, los datos generan ansiedad o rechazo entre los atletas; por tanto, la formación en competencias socioemocionales (inteligencia emocional, comunicación, gestión del estrés) es un requisito

para convertir la innovación en palanca de rendimiento y no en fuente de conflicto. Además, la literatura reciente vincula explícitamente programas de resiliencia y apoyo psicológico con mejores tasas de recuperación y con menor incidencia de burnout, lo que confirma que las políticas de salud mental deben ser un componente estructural de la dirección deportiva (Kegelaers et al., 2023).

La sostenibilidad social y económica completa el triángulo estratégico: la dirección deportiva que aspira a perdurar debe integrar decisiones que armonicen resultados deportivos con impacto social y viabilidad financiera. Revisiones en el campo muestran que adoptar políticas de sostenibilidad desde la gestión responsable de infraestructuras hasta modelos de diversificación de ingresos y programas de inclusión comunitaria no solo reduce la huella ambiental y reputacional, sino que también fortalece la base de apoyo institucional y la resiliencia económica ante crisis (Hautbois & Desbordes, 2023). La experiencia comparada post-pandemia demuestra que clubes con estrategias de ingresos diversificados y con enfoques de valor compartido (education, servicios comunitarios, formación) manejaron mejor la incertidumbre financiera; por tanto, la sostenibilidad debe traducirse en KPIs y auditorías que permitan al director deportiva rendir cuentas y ajustar políticas en horizonte medio y largo (Gerke, 2024).

Integrar estos tres ejes exige un cambio en la concepción del rol del director: dejar de ser un mero gestor de sesiones para convertirse en un gestor de sistemas socio-técnicos. La evidencia converge en que los equipos interdisciplinarios formalizados con rutinas de reunión, matrices de responsabilidad y mecanismos de decisión basados en evidencia obtienen mayor coherencia entre la planificación y la ejecución, reducen fricciones operativas y mejoran la capacidad de respuesta ante eventos imprevistos (Anyadike-Danes et al., 2023; King et al., 2024). En la práctica, esto significa que la organización debe institucionalizar espacios para la interpretación conjunta de datos (táctico, médico, analítico y psicológico), protocolos de privacidad y consentimiento para el uso de información biométrica, y programas de formación que desarrollen tanto competencias digitales como habilidades interpersonales. El blindaje ético de la innovación es clave: las guías y estándares internacionales sobre privacidad de datos en deporte proponen políticas claras de gobernanza

que protejan la integridad de los atletas y eviten usos laborales o discriminatorios de la información (IWF/guías de privacidad, 2020).

La evidencia metodológica sugiere igualmente prudencia: aunque el seguimiento y la analítica ofrecen potentes ventajas, las revisiones señalan heterogeneidad en la calidad de métricas, en los diseños de estudios y en la validez contextual de indicadores; de ahí la necesidad de validar métricas específicas para cada deporte y posición, y de aplicar sistemas de alerta temprana que combinen señales externas (GPS, aceleraciones) con internas (RPE, biomarcadores, bienestar subjetivo) para reducir falsos positivos y mejorar la sensibilidad predictiva (Torres-Ronda et al., 2022; Ferraz et al., 2023). En síntesis, la dirección que aspire a transformar la toma de decisiones debe insistir en marcos de evaluación mixtos y en colaboración estrecha con la comunidad científica, permitiendo generar conocimiento replicable y escalable.

En términos prácticos y estratégicos, la convergencia entre innovación, psicología y sostenibilidad se traduce en una hoja de ruta operativa: (a) seleccionar tecnologías validadas y escalables, (b) capacitar al staff en interpretación de datos y en habilidades relacionales, (c) institucionalizar procedimientos para la gobernanza de datos y la ética, y (d) diseñar modelos económicos y políticas sociales que aseguren continuidad y legitimidad. Cuando estos elementos se articulan, las organizaciones deportivas no solo aumentan su probabilidad de éxito competitivo, sino que también construyen ambientes de trabajo más saludables y resilientes, elevando la disponibilidad deportiva y reduciendo costes asociados a lesiones y rotaciones forzadas (Anyadike-Danes et al., 2023; Hautbois & Desbordes, 2023). En consecuencia, la respuesta a la pregunta problema es clara: la convergencia entre innovación tecnológica, estrategias psicológicas y prácticas de sostenibilidad transforma la dirección deportiva en un ejercicio de gestión holística que mejora la eficiencia en la toma de decisiones, protege el bienestar de los actores y fortalece la gestión integral de recursos; pero para que esta transformación sea efectiva y ética requiere gobernanza, formación, validación empírica y compromiso institucional a medio y largo plazo (Torres-Ronda et al., 2022; Jowett, 2024; Gerke, 2024).

REFERENCIAS DEL CAPÍTULO 5

- Annesi, N. (2024). *Exploring the impact of sports on social sustainability* (working paper). IRIS — Sapienza University of Rome. <https://iris.uniroma1.it/retrieve/397b9d34-f311-4ea6-a2ce-89162791bc28/136-Article%20Text-768-1-10-20240204.pdf>
- Anyadike-Danes, K., Donath, L., & Kiely, J. (2023). Coaches' perceptions of common planning concepts within elite team sport: A mixed-methods study. *Sports Medicine – Open*, 9, 109. <https://doi.org/10.1186/s40798-023-00657-6>.
- Borrajó, E., et al. (2024). Negative self-talk in runners: Emotional intelligence and perceived stress. *Journal of Sport & Exercise Psychology*. <https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2024.XXXXXX>
- Dolf, M., & Teehan, P. (2021). *A sustainable approach to sport management: Environmental and human sustainability in athletic organizations*. *Journal of Sport Management*, 35(2), 112–125. <https://doi.org/10.1123/jsm.2020-0041>
- Ferraz, A., et al. (2023). Tracking devices and physical performance analysis in team sports: Scoping review. *Frontiers in Sports and Active Living*. <https://doi.org/10.3389/fspor.2023.1284086>
- Gallardo-Guerrero, A. M. (2024). Digital transformation: Challenges and opportunities in sport. *Cuadernos de Deporte, Cultura y Deporte (CCD)*. https://ccd.ucam.edu/visores/19_60/2220_E_CCD/index.html.
- Gerke, A. (2024). Enabling sustainable value co-creation in the sport industry. *Journal of Sport Management*, 38(4). <https://journals.humankinetics.com/view/journals/jsm/38/4/article-p225.pdf>
- Gould, D., & Carson, S. (2021). *Psychological foundations for enhancing performance in sport*. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, 14(1), 234–250. <https://doi.org/10.1080/1750984X.2019.1689571>
- Grazioli, F., & Murgolo, M. (2022). The quest for sustainable sports management: Evidence from the football industry. ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/376264043_The_Quest_for_Sustainable_Sports_Management_Evidence_from_the_Football_Industry

- Hautbois, C., & Desbordes, M. (2023). Sustainability in sport: Sport, part of the problem ... and of the solution. *Sustainability*, 15(15), 11820. <https://www.mdpi.com/2071-1050/15/15/11820>
- Henriksen, K., Storm, R. K., & Kuettel, A. (2022). *Successful talent development environments: A systems perspective*. *Sports Medicine*, 52(3), 423–437. <https://doi.org/10.1007/s40279-021-01555-9>
- Jowett, S. (2024). The role of emotional intelligence and quality relationships in coaching contexts. *International Journal of Sports Science & Coaching*. <https://doi.org/10.1080/21640629.2024.2359774>
- Kegelaers, J., et al. (2023). Are we really studying resilience in sport? A critical review of conceptual and methodological issues. *Frontiers in Psychology*. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1270887/full>.
- King, R., et al. (2024). Multi-disciplinary teams in high performance sport: The roles and integration of practitioners. *Journal of Expertise*, 7(4). https://www.journalofexpertise.org/articles/volume7_issue4/JoE_7_4_King_et.al.pdf
- McCullough, B. P., Orr, M., & Kellison, T. (2020). *Sport, sustainability, and environmental responsibility*. *Sustainability*, 12(1), 1–17. <https://doi.org/10.3390/su12010211>
- Morgans, R., Di Michele, R., & Drust, B. (2020). *Technology-driven approaches to enhance decision-making in elite sport*. *Journal of Sports Sciences*, 38(15), 1753–1762. <https://doi.org/10.1080/02640414.2020.1757775>
- Nassis, G. P., Massey, A., Jacobsen, P., & Brito, J. (2020). *Elite football: Sustainability, player care, and performance*. *BMJ Open Sport & Exercise Medicine*, 6(1), e000758. <https://doi.org/10.1136/bmjsem-2020-000758>
- Newman, H. J., Greenleaf, C., & Sherman, R. (2023). *Psychological strategies for team cohesion and resilience*. *Sport Psychologist*, 37(2), 145–156. <https://doi.org/10.1123/tsp.2022-0054>
- Potts, A. J. (2024). Psychological stress and psychological well-being among sports coaches: sources and implications. *Journal of Applied Sport Psychology*. <https://doi.org/10.1080/10413200.2024.2344847>

- Powell, S. (2022). Pressure, stress, and coping: Job-related stressors among collegiate coaches. *Journal of Sport Behavior*.
<http://journalofsportbehavior.org/index.php/JSB/article/view/117>
- Rossi, A., Perri, E., & Iaia, F. M. (2022). *Digital innovation and performance analysis in team sports*. *Frontiers in Sports and Active Living*, 4, 889901.
<https://doi.org/10.3389/fspor.2022.889901>
- Samuel, R. D., Tenenbaum, G., & Galily, Y. (2023). *Integrated leadership and psychological readiness in competitive sport*. *Psychology of Sport and Exercise*, 66, 102371.
<https://doi.org/10.1016/j.psychsport.2023.102371>
- Torres-Ronda, L., Beanland, E., Whitehead, S., Sweeting, A., & Clubb, J. (2022). Tracking systems in team sports: A narrative review of applications, methods and future directions. *Sports Medicine – Open*, 8, Article 38. <https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-022-00408-z>
- Ulloa, M. (2022). Sport events and sustainability: a systematic review (1964–2020). *Apunts. Educación Física y Deportes*. <https://revista-apunts.com/en/sport-events-and-sustainability-a-systematic-review-1964-2020/>
- World/IWF Guidelines (privacy): International guidelines for the protection of athlete data and privacy (IWF). (2020). *Guidelines for the International Standard for the Protection of Personal Data in Sport*. https://iwf.sport/wp-content/uploads/downloads/2021/10/ispppi_guidelinesforprivacy_final_sept2021.pdf
- Zajonz, P., Lautenbach, F., & Laborde, S. (2024). Emotional intelligence training for sports coaches: evaluation of a time-effective online intervention and its effects on coaching efficacy. *Journal of Applied Sport Psychology*.
<https://doi.org/10.1080/10413200.2023.2296911>
- Zoghalmi, W., et al. (2023). The relationship between emotional intelligence, anxiety and sport performance. *Frontiers in Psychology*.
<https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2023.1236070/full>

CERTIFICACIÓN DE ORIGINALIDAD



CERTIFICADO DE ANÁLISIS
magister

Dirección de
equipos
deportivos

4%
Textos
sospechosos



4% Similitudes
0% similitudes entre comillas
< 1% entre las fuentes mencionadas
5% Idiomas no reconocidos (ignorado)
0% Textos potencialmente generados por IA (ignorado)

Nombre del documento: Dirección de equipos deportivos
ID del documento: 68ab4c7171bcef6493e20c0216c80f1a2c61b948
Tamaño del documento original: 4,34 MB

Depositante: SELLO FUNGADE
Fecha de depósito: 10/12/2025
Tipo de carga: interface
Fecha de fin de análisis: 10/12/2025

Número de palabras: 41.187
Número de caracteres: 298.327

Ubicación de las similitudes en el documento:



Fuentes principales detectadas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	LIBRO OVERAJ FELIX Y JAVIER BURGOS completo.docx LIBRO OVERAJ ... #be2064 Viene de de mi biblioteca 2 fuentes similares	3%		Palabras idénticas: 3% (1267 palabras)
2	Documento de otro usuario #31d961 Viene de de otro grupo 12 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (136 palabras)
3	hdl.handle.net La salud mental de los deportistas de élite: una revisión sistemá... http://hdl.handle.net/10835/16794 10 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (133 palabras)
4	fondationjeunesentete.org Le sport : quand la pression devient trop forte chez... https://fondationjeunesentete.org/ressource/le-sport-quand-la-pression-et-lanxiete-devienne... 8 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (95 palabras)
5	journals.itb.ac.id Kesehatan Mental Atlet Indonesia saat Pandemi COVID-19: Ta... https://journals.itb.ac.id/index.php/jskk/article/download/15455/5129 8 fuentes similares	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (99 palabras)

Fuentes con similitudes fortuitas

Nº	Descripciones	Similitudes	Ubicaciones	Datos adicionales
1	sportsmedicine-open.springeropen.com Mental Health In Elite Athletes: Incre... https://sportsmedicine-open.springeropen.com/articles/10.1186/s40798-019-0220-1	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (37 palabras)
2	portalcientifico.unileon.es Autodeterminación y adherencia al ejercicio: estado... https://portalcientifico.unileon.es/documentos/5f94ccf0299521ddfb09070	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (24 palabras)
3	Documento de otro usuario #39d6ab Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (38 palabras)
4	Documento de otro usuario #c3152b Viene de de otro grupo	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (31 palabras)
5	revistas.um.es https://revistas.um.es/cpd/article/view/545441	< 1%		Palabras idénticas: < 1% (28 palabras)

Fuentes mencionadas (sin similitudes detectadas)

Nº	Descripciones
1	https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9859147/
2	https://www.researchgate.net/publication/313691531_Youth_Sport_Coaches'_Perspective_on_Positive_Youth_Development_and_its_Worth_in_Mainstream_Coach_Educatio...
3	https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2017.00348/full
4	https://link.springer.com/book/10.1007/978-1-4899-2271-7
5	https://www.researchgate.net/publication/324935912_Mindful_Sport_Performance_Enhancement_Randomized_Controlled_Trial_of_a_Mental_Training_Program_With_Colle...

EVALUACIÓN POR PARES

DATOS DEL LIBRO.

Título:	<i>Dirección de equipos deportivos</i>
----------------	--

I. DATOS DEL EVALUADOR UNO (1).

Nombres y apellidos:	Armando Parada González
Documento de identificación:	E300435
Institución:	Universidad de Guayaquil
Correo electrónico:	armandopg@gmail.com
Grado académico:	Ph.D. MSc. Lic
Fecha de evaluación:	4/12/2025

II. CRITERIOS Y ESCALA DE EVALUACIÓN

Criterio	Rango escala(Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	90-100
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	80-89
No publicable	0-79

III. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Asignar puntuación de acuerdo al rango de puntos según corresponda para cada criterio (Favor **sustentar** calificación asignada a cada criterio en el espacio correspondiente).

Criterio de evaluación	Rango/puntos	Puntaje
1. El título permite la identificación del tema tratado, recoge la variable o categoría de estudio.	De 0 a 3	3
2. El resumen aporta suficiente información sobre el contenido del capítulo. <ul style="list-style-type: none"> • Expone el objetivo o propósito. • Enuncia el método de la investigación. • Enfoque teórico que sustenta el capítulo (opcional). • Principales resultados, discusión y conclusiones. • Palabras clave. 	De 0 a 3	3
3. La introducción contiene los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> • Sitúa adecuadamente el problema u objeto de estudio. • Se enuncian los referentes teóricos y estos son coherentes con los mencionados en los resultados y la discusión. • Se expone la justificación de la investigación. • Finaliza con el objetivo. 	De 0 a 4	4
4. La metodología enuncia y desarrolla: <ul style="list-style-type: none"> • Las variables o categorías de estudio. • El enfoque y alcance de la investigación. • La población y muestra o participantes del estudio. • Las técnicas e instrumentos de recolección de datos. • Las técnicas de procesamiento y análisis de datos. • El método que permite alcanzar el objetivo o propósito propuesto. 	De 0-10	9

5. Los capítulos exponen los resultados de la investigación manera adecuada con el objetivo o propósito descrito.	De 0-10	9
6. La discusión analiza los resultados obtenidos a luz de los elementos teóricos asumidos en la investigación.	De 0-10	9
7. Las conclusiones de los capítulos son coherentes con el (los) objetivo(s) o propósito(s) y están fundamentadas en los resultados o con la(s) tesis presentada(s).	De 0 a 10	9
8. Selectividad: Los capítulos presentan aportaciones válidas y significativas al conocimiento del área desarrollada.	De 0 a 15	12
9. Las fuentes y las referencias son pertinentes y de calidad.	De 0 a 10	8
10. Normalidad: La investigación está organizada y escrita de forma adecuada para ser comprendida y discutida por la comunidad científica.	De 0 a 10	8
11. Los capítulos presentan elementos originales.	De 0 a 15	13
Calificación total	87	

IV. SÍNTESIS EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PRODUCTO

Criterios	Rango escala (Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	X
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	
No publicable	

OBSERVACIONES GENERALES:

El libro cumple con todos los parámetros de un libro de investigación con una excelente metodología de revisión científica.

I. DATOS DEL LIBRO.

Título:	<i>Dirección de equipos deportivos</i>
----------------	--

II. DATOS DEL EVALUADOR DOS (2).

Nombres y apellidos:	Ana Karelía González Rosello
Documento de identificación:	X300456
Institución:	Instituto de Investigación y Formación Docente
Correo electrónico:	josefernandezolivera@gmail.com
Grado académico:	Ph.D. MSc. Lic
Fecha de evaluación:	7/12/2025

III. CRITERIOS Y ESCALA DE EVALUACIÓN

Criterio	Rango escala (Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	90-100
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	80-89
No publicable	0-79

IV. EVALUACIÓN DEL PRODUCTO

Asignar puntuación de acuerdo al rango de puntos según corresponda para cada criterio (Favor **sustentar** calificación asignada a cada criterio en el espacio correspondiente).

Criterio de evaluación	Rango/puntos	Puntaje
1. El título permite la identificación del tema tratado, recoge la variable o categoría de estudio.	De 0 a 3	3
2. El resumen aporta suficiente información sobre el contenido del capítulo. <ul style="list-style-type: none"> • Expone el objetivo o propósito. • Enuncia el método de la investigación. • Enfoque teórico que sustenta el capítulo (opcional). • Principales resultados, discusión y conclusiones. 	De 0 a 3	2

<ul style="list-style-type: none"> • Palabras clave. 		
<p>3. La introducción contiene los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitúa adecuadamente el problema u objeto de estudio. • Se enuncian los referentes teóricos y estos son coherentes con los mencionados en los resultados y la discusión. • Se expone la justificación de la investigación. • Finaliza con el objetivo. 	De 0 a 4	3
<p>4. La metodología enuncia y desarrolla:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las variables o categorías de estudio. • El enfoque y alcance de la investigación. • La población y muestra o participantes del estudio. • Las técnicas e instrumentos de recolección de datos. • Las técnicas de procesamiento y análisis de datos. • El método que permite alcanzar el objetivo o propósito propuesto. 	De 0-10	10
<p>5. Los capítulos exponen los resultados de la investigación manera adecuada con el objetivo o propósito descrito.</p>	De 0-10	9
<p>6. La discusión analiza los resultados obtenidos a luz de los elementos teóricos asumidos en la investigación.</p>	De 0-10	9
<p>7. Las conclusiones de los capítulos son coherentes con el (los) objetivo(s) o propósito(s) y están fundamentadas en los resultados o con la(s) tesis presentada(s).</p>	De 0 a 10	10
<p>8. Selectividad: Los capítulos presentan aportaciones válidas y significativas al conocimiento del área desarrollada.</p>	De 0 a 15	12

9. Las fuentes y las referencias son pertinentes y de calidad.	De 0 a 10	8
10. Normalidad: La investigación está organizada y escrita de forma adecuada para ser comprendida y discutida por la comunidad científica.	De 0 a 10	9
11. Los capítulos presentan elementos originales.	De 0 a 15	15
Calificación total	90	

V. SÍNTESIS EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PRODUCTO

Criterios	Rango escala (Puntos)
Publicable con pocas modificaciones	X
Publicable, pero el capítulo requiere modificaciones sustanciales y una nueva evaluación	
No publicable	

OBSERVACIONES GENERALES:

Una excelente obra científica. Muy necesaria para la actualidad.
--

La dirección de equipos deportivos es una de las disciplinas más fascinantes y complejas del ámbito deportivo. No se trata meramente de dibujar jugadas en una pizarra o de gritar instrucciones desde la banda. Es un arte y una ciencia que combina liderazgo, psicología, estrategia, comunicación y una profunda comprensión de la naturaleza humana. Es la capacidad de tomar un grupo de individuos talentosos, con sus propias ambiciones, miedos y personalidades, y forjarlos en una unidad cohesionada, un motor imparable que persigue un objetivo común.

En un mundo cada vez más competitivo, donde los márgenes entre el éxito y el fracaso son mínimos, la figura del director deportivo ha adquirido una relevancia sin precedentes. Ya no es suficiente con ser un buen técnico; se exige ser un líder transformador, un estratega brillante, un psicólogo empático y un comunicador eficaz. Es una posición que demanda una visión clara, una resiliencia inquebrantable y la habilidad de tomar decisiones bajo una presión extrema. Este libro nace de la convicción de que la excelencia en la dirección de equipos deportivos no es un don innato reservado para unos pocos privilegiados, sino una habilidad que puede ser aprendida, desarrollada y perfeccionada.

