



Original Recibido: 15/02/2024 | Aceptado: 02/05/2024

La gestión estratégica de equipos deportivos

The strategic management of sports teams

Pedro Hidalgo Reyes. Licenciado en Cultura Física. Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Profesor Titular. Universidad de Granma. Bayamo. Cuba. [phidalgor@udg.co.cu] 

Juan Miguel Peña Fernández. Licenciado en educación en la especialidad de Educación Física. Doctor en Ciencias de la Cultura Física. Profesor Titular. Universidad de Guayaquil. Ecuador. [juan.penaf@ug.edu.ec] 

Cesar Alejandro Montoya Romero. Licenciado en Psicología. Máster en Psicología Clínica. Instituto de Medicina Deportiva. La Habana. Cuba. [cmontoyaromero@gmail.com] 

Resumen

La gestión estratégica se emplea con frecuencia en contextos empresariales, pedagógicos y deportivos. En la presente investigación se utilizó esta técnica como basamento para la gestión de equipos deportivos. Para ello, se elaboró un Procedimiento flexible y contextualizado, compuesto por: Etapas, Pasos, Disciplinas complementarias y Herramientas y técnicas estratégicas. Este instrumento se confeccionó para las etapas precompetitiva, competitiva y post competitiva. Entre sus pasos se encuentran: Determinación de la misión, Diagnóstico estratégico inicial, Determinación de los objetivos estratégicos, Elaboración, implementación y control de opciones estratégicas, Evaluación de la misión y objetivos estratégicos, Evaluación del impacto de las opciones estratégicas, y Evaluación del comportamiento de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, entre otros. Entre las principales disciplinas complementarias que integraron el procedimiento se hallan: técnicas de trabajo en grupo, entrenamiento deportivo, dirección por valores (DpV), dirección por objetivos (DpO), psicología deportiva, inteligencia deportiva, gestión por competencias y principio de Pareto. Mientas que, como



herramientas estratégicas se tuvieron en cuenta: la matriz de análisis estratégico (Mae), matriz de evaluación de los factores internos (Mefi), matriz de evaluación de los factores externos (Mefe), matriz debilidades, amenazas, fortalezas oportunidades (Dafo) y matriz de perfil competitivo (Mpc). En la investigación se utilizaron, además, métodos teóricos y empíricos.

Palabras clave: equipos deportivos; gestión estratégica; interdisciplinariedad; toma de decisiones.

Abstract

Strategic management is frequently used in business, pedagogical and sports contexts. In this research, this technique was used as a basis for the management of sports teams. To this end, a flexible and contextualized Procedure was developed, composed of: Stages, Steps, Complementary Disciplines and Strategic Tools and Techniques. This instrument was created for the pre-competitive, competitive and post-competitive stages. Among its steps are: Determination of the mission, Initial strategic diagnosis, Determination of strategic objectives, Preparation, implementation and control of strategic options, Evaluation of the mission and strategic objectives, Evaluation of the impact of strategic options, and Behavioral evaluation of weaknesses, threats, strengths and opportunities, among others. Among the main complementary disciplines that integrated the procedure are: group work techniques, sports training, management by values (DpV), and management by objectives (DpO), sports psychology, sports intelligence, management by competencies and the Pareto principle. While, as strategic tools, the following were taken into account: the strategic analysis matrix (Mae), internal factors evaluation matrix (Mefi), external factors evaluation matrix (Mefe), weaknesses, threats, strengths, opportunities matrix (SWOT) and competitive profile matrix (Cpm). Theoretical and empirical methods were also used in the research.

Keyword: sports teams; strategic management; interdisciplinary; decision-making.

Introducción



La dirección o gestión, tiene sus orígenes en las primeras etapas del hombre en sociedad. Desde la antigüedad se realizaban labores relacionadas con la planificación, organización, dirección o control del trabajo. Por lo que se puede afirmar que existía algún tipo de gestión encaminada a optimizar los recursos en todos los sentidos y en diferentes ámbitos, social, cultural, sanitario, económico, educativo, militar e incluso deportivo (Méndez, 2014).

La administración, como también se le conoce, es un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos. En la actualidad, la administración es fundamental para el funcionamiento de cualquier empresa o grupo social. A través de las técnicas de gestión se simplifica el trabajo y se establecen principios, métodos y procedimientos para lograr mayor productividad y eficiencia (Münch, 2010).

Es importante precisar que el concepto de gestión, dirección, administración, como indistintamente suele llamarse, no es exclusivo a la empresa; sino que se aplica a toda institución, a todo grupo humano que se organice para cumplir un objetivo. Asimismo, la gestión es científica, porque utiliza principios de ciencias como la matemática, la psicología y la sociología, para obtener sus resultados con la máxima eficiencia.

Se debe señalar que la gestión es útil en el ámbito particular del deporte. Martens, (2012), acota que la gestión deportiva es el proceso mediante el cual el entrenador asume la dirección para que el equipo pueda lograr sus objetivos con eficiencia y eficacia. Por consiguiente, la dirección de equipos deportivos en uno de los aspectos de mayor importancia a tener en cuenta por los gerentes (Hidalgo, Rodríguez y Carmenate, 2016; Hidalgo, 2019; Barrera, Diaz y Salcedo, 2022; Hayder, Jawoosh et al., 2022).

En esta línea de pensamiento, vale destacar, que la forma más aceptada de dirigir en la actualidad es la gestión estratégica. Esta herramienta surge en el ámbito empresarial en la década de los sesenta del



siglo anterior, pero que se ha aplicado con posterioridad, de manera exitosa en otras esferas; entre las que se incluyen: la pública, la pedagógica y la deportiva.

La gestión estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten a una organización alcanzar sus objetivos (David & David, 2017). La gerencia de grupos deportivos en la actualidad incluye el uso de métodos y estrategias que son comunes para el negocio, el gobierno y las organizaciones no lucrativas de todo tipo (Jamadar y Talvelkar, 2022).

La dirección estratégica, en el deporte, aborda elementos generales y relevantes que influyen en el rendimiento, tales como: la selección de deportistas, su formación, entrenamiento, motivación, alimentación y la salud. Además del estado del terreno; el público, los árbitros y jueces, la directiva, y los otros competidores (Riera, 1995). Desde esta perspectiva, Nazari, Dickson y Rafeei (2022) resaltan la importancia del comportamiento estratégico de los gerentes deportivos. Afirman, que se logra una mayor seguridad y motivación en las decisiones, ya que se alcanzan soluciones más integrales.

De esta manera, la dirección estratégica de equipos deportivos es el análisis permanente y racional de las fortalezas y debilidades propias; así como de las oportunidades y amenazas del entorno competitivo, o vinculadas a los rivales, para tomar decisiones que posibiliten resultados superiores al de los adversarios, o al que el equipo propio ya poseía (Hidalgo, 2019).

La gestión estratégica, por su naturaleza, interacciona con otras disciplinas. Entre estas varias relacionadas con la teoría de la dirección, tales como: benchmarking, dirección por valores, dirección por objetivos, desarrollo organizacional y gestión por competencias. Del mismo modo, con otras como la gestión del conocimiento, la matemática y la psicología.

En relación a la definición equipo deportivo, se trata de un grupo de personas que interactúan entre sí y tienen objetivos, propósitos e intereses comunes para dar soluciones a un problema; que se pueden cumplir en los juegos o durante el entrenamiento (Hazme y Paulas, 2003). Cañizares (2004) añade que el



equipo deportivo de alto rendimiento, se caracteriza por la materialización de resultados deportivos concretos que promueven su prestigio local, nacional o internacional.

El equipo deportivo es una forma de organización básica dentro del amplio y variado universo del deporte. Lo componen un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros y tecnología, fundamentalmente. Estos elementos se interrelacionan para dar cumplimiento a diferentes objetivos y metas.

En relación a la finalidad de los equipos deportivos, esta es muy variada y depende de múltiples factores. Entre estos se puede señalar: la modalidad deportiva, la categoría de edad de los atletas y el nivel o desarrollo alcanzado. Además, existen, de deportes individuales como el atletismo, la natación, el boxeo y la esgrima, y colectivos; entre ellos el fútbol, el baloncesto, el voleibol y el béisbol.

Cabe acotar, que los equipos deportivos tienen sus propias particularidades. Es cierto que muestran similitudes con clubes deportivos, academias, centros deportivos y otras instituciones. Sin embargo, poseen la diferencia que generalmente se desempeñan en un ambiente de alta incertidumbre o conflicto. Por consiguiente, existe una elevada rivalidad y enfrentamiento constante ante la necesidad de imponerse a los contrarios.

A diferencia de otras organizaciones, en los equipos deportivos las acciones de cooperación entre los rivales durante las competiciones son prácticamente nulas; por el contrario, existe una alta y permanente porfía con acciones ofensivas, defensivas y de contraataque. Esta situación incluye disímiles variables, como, las acciones de los mánager, de los jugadores contrarios, de los jugadores propios, el arbitraje, los reglamentos y el azar, principalmente. Estos se deben diagnosticar de manera permanente si quiere tener cierto control sobre ellos.

Se debe insistir, que la dirección estratégica de equipos deportivos posee carácter interdisciplinario en el que se integran otras ramas del saber. Tal es el caso del entrenamiento deportivo, que sirve de sustento a una parte importante de los diagnósticos y las decisiones que se toman. Estas incluyen los



componentes técnico, físico, táctico y teórico, tanto del equipo propio como de los rivales. El empleo de estas disciplinas, y de otras, de manera flexible, oportuna y contextualizada, constituyen ventajas competitivas para los equipos deportivos.

Por sus aportes y carácter interdisciplinario, la gestión estratégica es útil en los resultados de los equipos deportivos; sin embargo, son poco frecuentes los aportes que incluyen las fases precompetitiva, competitiva y post competitiva. Ello justifica en la necesidad de elaborar un procedimiento para la gestión estratégica de equipos deportivos con carácter interdisciplinario y que incluya, además, estos tres momentos.

Es por ello, que a partir de la importancia de los equipos deportivos y el nivel de incertidumbre en el que se desarrollan, donde no basta con realizar una adecuada preparación; el objetivo de la presente ponencia es analizar el uso de la dirección estratégica en la gestión de equipos deportivos y presentar un Procedimiento para la implementación de esta disciplina. Esta propuesta debe tener como características, la flexibilidad, contextualización y el empleo de herramientas complementarias.

Materiales y métodos

La presente investigación clasifica como descriptiva. Se detallaron las características de la gestión como disciplina integradora y de manera particular la gestión estratégica de equipos deportivos. Asimismo, se actualizaron los conocimientos sobre este proceso, y se analizaron y seleccionaron herramientas y técnicas propias de la ciencia de la administración, las que se contextualizaron al deporte.

Como métodos teóricos fundamentales se emplearon, el Analítico-síntesis para el procesamiento y valoración de los fundamentos teóricos referidos a la gestión de equipos deportivos con un enfoque estratégico. Asimismo, el sistémico-estructural-funcional, para la comprensión de las interacciones que se establecen entre los componentes del procedimiento elaborado.

Entre los métodos empíricos, el Análisis de documentos posibilitó el estudio de informes, protocolos y estadísticas, válidos para la sistematización de la información relativa a la gestión estratégica de equipos



deportivos y los procesos vinculados a estos. De la misma manera, el método Delphi por rondas, para conocer criterios sobre los contenidos importantes la gestión de equipos deportivos.

Análisis y discusión de los resultados

El Procedimiento para la gestión de equipos deportivos con sustento en la dirección estratégica se estructura en tres etapas, como se observa en el Cuadro 1. Su objetivo es perfeccionar el proceso de dirección del equipo deportivo, para lo cual los diagnósticos y la toma de decisiones se realizan con un mayor fundamento estratégico, a partir del análisis permanente de los factores internos y externos.

Cuadro 1.

Procedimiento para la gestión estratégica de equipos deportivos

Etapas	Pasos	Disciplinas complementarias	Herramientas técnicas y estratégicas
I. Precompetitiva	1.Determinación de la misión 2.Diagnóstico estratégico inicial 3.Determinación de los objetivos estratégicos 4.Elaboración, implementación y control de opciones estratégicas	Técnicas de trabajo en grupo, entrenamiento deportivo, psicología deportiva, inteligencia deportiva, gestión por competencias y principio de Pareto.	Mae, Mefi, Mefe,
II. Competitiva	5.Actualización del diagnóstico estratégico 6.Actualización de los objetivos estratégicos 7.Elaboración, implementación y control de opciones estratégicas	Técnicas de trabajo en grupo, entrenamiento deportivo, psicología e inteligencia deportiva, principio de Pareto, teoría de decisiones, gestión por competencias y <i>benchmarking</i> .	Mefi, Mefe, Dafo y Mpc.
III. Poscompetitiva	8.Evaluación de la misión y objetivos estratégicos 9.Evaluación del impacto de las opciones estratégicas 10. Evaluación del comportamiento de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. 11.Elaboración, implementación y control de nuevas opciones estratégicas	Técnicas de trabajo en grupo, Diagrama causa-efecto, principio de Pareto, entrenamiento deportivo, psicología, inteligencia deportiva, gestión del conocimiento, <i>benchmarking</i> y gestión por competencias.	DpO, Dafo

Simbología: Mae (matriz de análisis estratégico), Mefi (matriz de evaluación de los factores internos), Mefe (matriz de evaluación de los factores externos), Dafo (matriz debilidades, amenazas, fortalezas oportunidades) y Mpc (matriz de perfil competitivo). Fuente: elaboración propia.

El Procedimiento elaborado consta de tres etapas, las que coinciden con los principales ciclos de los equipos deportivos. Es decir antes de la competencia (precompetitiva), durante la competencia



(competitiva) y después de la competencia (post competitiva). Asimismo, contiene: Pasos, Disciplinas complementarias, y Herramientas y técnicas estratégicas. Es flexible y se contextualiza a las características del equipo deportivo y el ámbito en el que se desempeña.

A continuación se procede a la descripción del Procedimiento.

I. Etapa precompetitiva.

Paso 1. Determinación de la misión.

La determinación de la misión, junto a los objetivos guía al equipo deportivo. La formulación de la misión tiene como objeto precisar de la razón de ser del equipo; se elabora y aprueba por el colectivo de dirección con la guía de su máximo responsable.

En este paso, participan los entrenadores, funcionarios y directivos. Para elaborar la misión se emplean técnicas de trabajo en grupo y consenso, como la tormenta de ideas y la reducción de listado. Se auxilian de las disciplinas complementarias señaladas y del principio de Pareto. Se sugiere que sea clara, precisa, sin ambigüedades y que no exceda de un párrafo, para que se recuerde con facilidad. En su redacción pueden tomarse como guía las preguntas: ¿qué hace el equipo deportivo? y ¿para qué lo hace?

Paso 2. Diagnóstico estratégico inicial.

Se trata de efectuar un análisis estructural de doble perspectiva (interna y externa). Se realiza en tres dimensiones: el equipo deportivo propio, el entorno competitivo y los rivales. Su finalidad no es solo diagnosticar los factores favorables o negativos que apoyan u obstaculizan el cumplimiento de la misión del equipo, sino también su valoración y ponderación. En él participan los entrenadores del equipo, el grupo de inteligencia deportiva y estadísticos, entre otros.

La utilización de matrices estratégicas y técnicas de trabajo en grupo, permiten mayor precisión de los análisis. Asimismo, es beneficioso el sustento en la inteligencia deportiva, la matemática aplicada y el *benchmarking*.



Del equipo propio y rivales se deben analizar los factores clave, entre ellos: los recursos humanos, materiales y financieros que constituyen entradas en el sistema. Del mismo modo, los procesos internos de selección, preparación y otras acciones que en él ocurren, así como los productos o salidas finales que se relacionan con la calidad, actitudes, valores y comportamientos de sus integrantes. Su fin es determinar y valorar fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

La matriz de análisis estratégico constituye una herramienta útil. Mediante la tormenta de ideas y reducción de listado se determinan los elementos que, para el equipo son decisivos en la consecución de sus resultados, tales como: cantidad y calidad de la matrícula, fuerza técnica y su nivel de preparación. Del mismo modo, la disposición y motivación para trabajar, el estado psicológico, la cantidad y calidad de las instalaciones deportivas, entre otros.

Para definir, el estado de cada uno de ellos, se evalúa según sea el caso en: muy positivo, positivo, equilibrado, negativo y muy negativo. Los que clasifiquen como positivos o muy positivos pasarán a ser fortalezas, para lo que se hace necesario corregir la redacción. Los evaluados como negativos o muy negativos serían las debilidades, y las equilibradas ninguna de las dos.

Del escenario o contexto se evalúan los reglamentos, calendarios, instalaciones, arbitraje, implementos a utilizar y, de manera general, las particularidades y condiciones en las que se desarrollan las competiciones. Estos son factores externos que el equipo deportivo no puede modificar, pero debe identificarlos para aprovechar los positivos y neutralizar los desfavorables.

Similar situación se presenta con los adversarios. Se deben evaluar los puntos fuertes y débiles, relacionados con su nivel, estructuras, instalaciones, medios que poseen, formas de preparación y competición entre otros. Es de interés conocer también sus técnicas, tácticas y estrategias más frecuentes y exitosas.



Los escenarios competitivos tienen alto grado de incertidumbre porque no se puede lograr toda la precisión o información de lo que va a ocurrir. Es por ello que se deben preparar opciones estratégicas para los posibles modos de comportamiento futuros.

Otra finalidad del diagnóstico del contexto, es determinar las mejores experiencias en la selección, preparación y conducción de equipos deportivos; para ello se recomienda el *benchmarking*, técnica que permite aprender de lo que están haciendo otros, adaptar las prácticas propias y realizar los cambios necesarios según lo asimilado.

En el diagnóstico estratégico se utilizan: la matriz evaluación de los factores externos (Mefi) para conocer si hay predominio de fortalezas o debilidades y la de factores externos (Mefe) para las amenazas y oportunidades. La matriz debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Dafo), permite identificar entre estos elementos, los que tienen mayor relevancia.

Paso 3. Determinación de los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos se elaboran para todo el ciclo competitivo y se controlan durante este. Tienen estrecha relación con los resultados de la misión y dependen, en gran medida, de la información de alto valor obtenida del diagnóstico estratégico inicial. Constituyen, igualmente, el componente de referencia en el equipo deportivo.

En la elaboración de los objetivos estratégicos participan, además, de los miembros del equipo deportivo, funcionarios y dirigentes. Se emplean técnicas de trabajo en grupo, consenso y negociación. Resultan clave disciplinas como la inteligencia deportiva, dirección por objetivos, matemática aplicada, principio de Pareto, teoría de decisiones y la dirección por valores.

En los contenidos de los objetivos, se incluyen los resultados competitivos en diferentes momentos, la promoción de atletas y entrenadores a centros o equipos superiores, el logro de niveles adecuados de preparación técnica, táctica, teórica y física. Igualmente, la presencia de valores morales, éticos, estéticos y la consolidación de hábitos de cooperación, colectivismo, tenacidad, perseverancia y espíritu colectivo.



Paso 4. Elaboración, implementación y control de opciones estratégicas. Para ello se tienen en cuenta el resultado de los pasos 1, 2 y 3. En la etapa precompetitiva del equipo deportivo las opciones van dirigidas a la conformación del equipo y su preparación. Se tienen en cuenta los resultados del análisis detallado del equipo propio, de los rivales y del medio, para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. En correspondencia, se toman las decisiones más racionales para obtener ventajas competitivas. Las matrices estratégicas y las técnicas de consenso constituyen medios útiles en esos propósitos.

Se deben elaborar opciones estratégicas para: apoyarse en las fortalezas, minimizar debilidades, aprovechar oportunidades y protegerse de las amenazas. En todo caso se trata de opciones, su implementación depende de la situación del equipo y del contexto deportivo.

II. Etapa competitiva.

Paso 5. Actualización del diagnóstico estratégico. En él se analizan y evalúan nuevamente las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, que en ese momento inciden sobre el equipo deportivo, para formular las correspondientes opciones estratégicas. Posibilita conocer la evolución que han tenido los principales factores internos y externos para poder elaborar, implementar y controlar nuevas opciones estratégicas.

El diagnóstico estratégico es un proceso que se debe actualizar de forma permanente, ya que el estado de preparación de los equipos propios y rivales es cambiante. Más aún, al enfrentar una competencia, cuando se supone que sea el momento de óptima forma deportiva.

Paso 7. Elaboración, implementación y control de opciones estratégicas. Resultan alternativas para apoyarse en las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las oportunidades y protegerse de las amenazas, por lo que, en todos los casos están precedidas de sus respectivos diagnósticos estratégicos.

En esta fase son clave las técnicas de trabajo en grupo, consenso y negociación. Del mismo modo las matrices estratégicas y el diagrama causa-efecto. Además, la teoría de decisiones, la inteligencia



deportiva, la gestión por competencias, la estadística deportiva, el principio de Pareto, el *benchmarking* y la gestión del conocimiento. A las que se agregan, el entrenamiento deportivo y otras como la psicología deportiva, la medicina deportiva y la dirección por valores.

A diferencia de otros contextos, en los equipos deportivos el proceso de elaboración, implementación y control de opciones estratégicas es simultáneo, cíclico y dinámico. Un ejemplo lo constituye, en el eterno duelo pítcher-bateador en el béisbol y el softbol, así como delantero-portero en el fútbol. En estos casos, en dependencia de la situación del juego y la calidad de los jugadores, se decide la alternativa u opción a realizar.

III. Etapa post competitiva.

Es un proceso de retroalimentación y de valoración general. Su fin es el de comprobar el cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos, así como la evolución de los elementos pertenecientes al diagnóstico y las decisiones estratégicas. Su importancia radica en que los directivos y atletas necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente y la evaluación es el principal medio para obtener esta información.

Paso 8. Evaluación de la misión y objetivos estratégicos.

Se realiza luego que concluye la competencia fundamental del ciclo competitivo. Se analizan el cumplimiento de los objetivos fijados en el paso 3; o sea los resultados competitivos, la promoción de atletas y entrenadores a centros o equipos superiores. Asimismo, el logro de niveles adecuados de preparación técnica, táctica, teórica y física, entre otros aspectos.

Se compara la evolución real del equipo deportivo con respecto a los objetivos establecidos y los conseguidos. De haber diferencias significativas habría entonces que tomar medidas correctivas. Esta actividad incluye la comparación de los resultados esperados con los resultados reales, la evaluación del desempeño individual y el examen del progreso hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos.



Las medidas correctoras permitirán al equipo una mejor posición para aprovechar sus fortalezas internas y las oportunidades externas clave; evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y erradicar las debilidades internas. Estas medidas deben tener un margen de tiempo apropiado y una cantidad de riesgo adecuada, deben ser congruentes hacia lo interno y externo del equipo deportivo.

Paso 9. Evaluación del impacto de las opciones estratégicas.

Se analiza el resultado real de las opciones estratégicas implementadas. Se deben señalar las que dieron mayores beneficios y las que resultaron infructuosas, de estas últimas se deben analizar las causas.

Paso 10. Evaluación del comportamiento de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (D.A.F.O.).

En la evaluación del comportamiento de los factores internos y externos se analizan:

- Las fortalezas más importantes en los resultados del equipo.
- Las fortalezas en las que el equipo no se apoyó lo suficiente.
- Las debilidades que más afectan al equipo.
- Las oportunidades que el equipo mejor pudo aprovechar y las que no pudo aprovechar de manera eficiente.
- Las principales amenazas que incidieron sobre el equipo.

Esta evaluación da la posibilidad a los directivos de aplicar medidas correctivas, para erradicar las deficiencias que incidieron negativamente en el equipo deportivo, las cuales se concretan mediante acciones a cumplir por los miembros del equipo. Del mismo modo, potenciar y apoyarse en las que arrojaron un impacto positivo.

Paso 11. Elaboración, implementación y control de nuevas opciones estratégicas.

Estas se realizan entre un periodo competitivo y otro, con la finalidad erradicar o disminuir las deficiencias presentes en el equipo y potenciar los aspectos fuertes. Este periodo se aprovecha para



minimizar debilidades, por ejemplo déficit en la preparación de entrenadores y atletas, recuperación de atletas, acondicionamiento de instalaciones, etc.

Una de las características de la propuesta es el uso de disciplinas complementarias. A continuación se muestran varios ejemplos de cómo se emplearon.

La psicología, proporcionó herramientas para diagnosticar y tomar decisiones relacionadas con elementos tales como: liderazgo en el equipo, comunicación, motivación, metas, cohesión, clima y cultura organizacional, fundamentalmente. Los aspectos psicológicos son de gran importancia en la búsqueda del máximo rendimiento del equipo deportivo. Además, facilitan las relaciones interpersonales, los estilos y las formas de dirección; y con ello el aprovechamiento óptimo del nivel de preparación deportiva para lograr el máximo resultado posible.

Desde la psicología se abordaron elementos claves en los diagnósticos estratégicos para delimitar con precisión los objetivos competitivos y elaborar planes de acción. Tal es el caso de información sobre la competencia, su lugar y condiciones, horarios y sorteo, además, las características y preparación de los participantes, sobre todo de los adversarios más importantes. Estos datos ofrecen más probabilidad en los deportistas de proyectar con seguridad sus fuerzas; de lo contrario el temor y la inseguridad estarían presentes.

La inteligencia deportiva y el estudio de contrarios, ofrecen fundamentos, métodos e instrumentos útiles para diagnosticar al equipo deportivo propio, a los rivales y al contexto competitivo. Esta presenta a los usuarios información de alto valor agregado para la toma de decisiones. Se realiza permanentemente y posibilita la búsqueda y obtención de información para su análisis y síntesis de forma oportuna y veraz. La inteligencia deportiva se aplica a los competidores actuales y potenciales, los proveedores, las tecnologías disponibles y emergentes, y las reglamentaciones, fundamentalmente.

Otra de las materias que sostienen la dirección de equipos es la medicina deportiva. En las decisiones a tomar antes, durante y después de las competiciones existen evaluaciones de esta área. Tal es



el caso del estado de salud, grado de aptitud física y otros factores vinculados el máximo rendimiento; específicamente, la adaptación al entrenamiento, la nutrición y adaptación deportiva.

La dirección por valores (DpV), por su parte, resalta la importancia del ser humano, además esclarece los valores que se comparten en la organización. Asimismo, eleva la motivación, alienta el compromiso y hace más creativas a las personas. Es clave, la clasificación que establece de los valores en finales que representan un resultado, y los operativos que contribuyen con estos valores finales, es clave. Por ejemplo, la preparación técnica, táctica, física y psicológica permiten que el equipo deportivo sea altamente competitivo. La cohesión, combatividad y rendimiento deportivo contribuyen al que el equipo sea ganador.

La DpV prioriza el rendimiento de los atletas, al asumir como valores finales los puntos, goles y victorias. De ese modo, se interpretan mejor las capacidades, habilidades y el rendimiento deportivo particular de los deportistas. Del mismo modo, refuerza valores útiles, como el amor a la camiseta, la responsabilidad, profesionalidad, la autoestima, la participación, la autonomía, el compromiso y la cooperación. Igualmente, la adaptabilidad, el esfuerzo emocional y físico, la creatividad, la valentía, el prestigio, la solidaridad, la confianza mutua y la iniciativa.

En el caso de la dirección por objetivos (DpO), se interpreta como un sistema flexible, que ayuda a la determinación de objetivos y metas consensuadas. Da facultad para decidir a sus miembros y promueve acciones para cumplir objetivos. Esta técnica centra su atención en los resultados más significativos y hacia allí dirige las acciones y recursos. Contribuye a la determinación de responsabilidades y potencia el autocontrol y la comunicación entre todos los integrantes del equipo. Da importancia tanto a los intereses organizacionales como a los personales.

La gestión por competencias también sirve de complemento a la gestión estratégica de equipos deportivos. Esta herramienta valora los conocimientos, actitudes y habilidades, demostrados, de atletas y entrenadores, según su responsabilidad en el equipo deportivo y los objetivos de este. En los deportistas el



perfil de competencias considera su aporte al equipo, ya sea tantos, goles, victorias, pases, etc., según el deporte de que se trate. En los directivos, la capacidad para tomar decisiones acertadas durante los entrenamientos o las competiciones.

En esta misma línea de pensamiento, otra disciplina importante es la gestión del conocimiento, la cual permite crear y aplicar sistemas para identificar, capturar y compartir el conocimiento existente en los equipos deportivos. Una muestra son los saberes acumulados sobre la selección y preparación de atletas y entrenadores, así como la conducción de los juegos.

Los mejores resultados, en este sentido, deben retenerse en la organización, transferirse hacia el resto de los miembros y utilizarlos adecuadamente para que constituyan una fuente de ventaja competitiva duradera. Sin embargo, muchas veces, con la salida de entrenadores destacados de los equipos, también se pierde su experticia.

El presente estudio tiene semejanzas con otras investigaciones que se relacionan con la dirección estratégica y la gestión de equipos deportivos. Las mayores coincidencias se presentan con las investigaciones de Hidalgo (2019), y Guerra, Hidalgo y García (2020), quienes elaboran estrategias para la dirección de equipos de béisbol y ajedrez, respectivamente. En sus propuestas se incluyen las etapas precompetitiva, competitiva y post competitiva, así como, el empleo de matrices estratégicas y disciplinas complementarias.

En el caso de Claudio, Quintana y Ponte de los Reyes (2021), aportan un modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva del baloncesto. Es interesante que tres de sus etapas, muestran analogías con la presente investigación, estas son: Elaboración de la Misión, Análisis del macrociclo anterior y Diagnóstico Estratégico General. Asimismo, las características de retroalimentación y flexibilidad en los contextos de aplicación.

En relación al modelo para la dirección de equipos de tenis propuesto por Barrera, Díaz y Salcedo (2022), lo componen los indicadores: Toma de decisiones, Dirección de equipo, Orientaciones, Valoración



de los Entrenadores, Organización, Gestión de equipo, Comportamiento de los practicantes, Organización de las prácticas y Desempeño de los practicantes. Como se observa, se comparten elementos similares, sin embargo, difieren en gran medida en la secuencia de aplicación.

También existen diferencias marcadas con respecto a la propuesta de Mustafa Issa Ali Al Ahmed y Ahmed K. Hassan (2023). Estos autores proponen como pasos: la selección de jugadores, controles administrativos, controles técnicos, controles legales y legislativos, chequeo de la salud y controles medioambientales.

Existen otros estudios que muestran coincidencias en el uso de matrices y en la elaboración de opciones estratégicas. Entre estos casos se encuentran Naranjo e Hidalgo (2016), quienes usan Dafo en la dirección de equipos escolares de béisbol. Del mismo modo, Villalón, Hidalgo, Castellanos y García (2017), y Domínguez, Hidalgo y Serrano (2020), aplican matrices estratégicas a la dirección de deportivos de baloncesto. Otros como Remón, Hidalgo y Samada (2020) e Hidalgo, Remón y Samada (2022), utilizan la matriz de perfil competitivo (Mpc) para valorar atletas y equipos de canoa y de kayak, respectivamente.

Finalmente, Logal e Hidalgo (2020) evalúan y seleccionaron atletas para la selección escolar de fútbol femenino de Cuba, a través de la Mpc. En tanto que, Zayas, Hidalgo y Parra (2022), utilizan la Dafo y la Mpc, entre otras matrices estratégicas, para gestionar equipos de deportes con pelotas en un combinado deportivo.

Conclusiones

1. Los equipos deportivos se desempeñan en un ambiente de alta incertidumbre, donde no es suficiente con una adecuada preparación, sino que se requiere de su correcta dirección.
2. Se elaboró un Procedimiento flexible y contextualizado para la gestión de equipos deportivos, compuesto por: Etapas, Pasos, Disciplinas complementarias y Herramientas y técnicas estratégicas



3. En la bibliografía sobre gestión de equipos deportivos se constatan diversidad de criterios, con marcada tendencia a valerse de la dirección estratégica como sustento.

Referencias bibliográficas

- Barrera, H., Y., Diaz, J. D. & Salcedo, E. (2022). Modelo para la dirección de equipo aplicado al deporte de tenis en el centro recreacional Los Campanos. *GADE: Revista Científica*, 2(1), 20-34.
- Cañizares, M. (2004). *Psicología y equipo deportivo*. La Habana: Editorial Deportes.
- Claudio, E., Quintana, D. & Ponte de los Reyes, L. R. (2021). Modelo de planificación y control para la gestión deportiva competitiva: caso práctico baloncesto. *Acción*, 17(enero-diciembre), 1-5.
Recuperado de <http://accion.uccfd.cu>
- David, F. R. & David, F. R. (2017). *Strategic Management: a Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases*. (16th Edition). EUA: Pearson Education Limited.
- Domínguez, Y., Hidalgo, P. & Serrano, M. A. (2020). La técnica FODA en la elaboración de estrategias para la dirección de equipos de baloncesto. *Olimpia*, 17(2020), 1355-1364.
- Guerra, R., Hidalgo, P. & García, G. G. (2020). Estrategia para la dirección de equipos de ajedrez. *Olimpia*, 17(2020), 250-261. Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1447>
- Hayder N. Jawoosh, Harith Abdelelah Alshukri, Mazin Hadi Kzar, Muhannad Nazar Kizar, Mustafa Ahmed Abdul Ameer & Mohd Radzani Abdul Razak (2022). Analysis of Coaches' Leadership Style and Its Impact on Athletes' Satisfaction in University Football Teams. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 10(6), 1115-1125. DOI: 10.13189/saj.2022.100602.
- Hazme, I. L. & Paulas, O. (2003). Dirección de equipos deportivos I. "Arrancada". *Revista Científica de la Cultura Física del INDER*. Santiago de Cuba, (6).
- Hidalgo, P. (2019). *Estrategia para la dirección de equipos deportivos de béisbol*. (Tesis de Doctorado). La Habana: Editorial Universitaria.



- Hidalgo, P., Remón, N. & Samada, C. (2022). Valoración de atletas y equipos deportivos de kayak mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). *GADE: Revista Científica*. Edición especial: diciembre 2022, 111-120
- Hidalgo, P., Rodríguez, J. & Carmenate, R. (2016). Aplicación de la dirección estratégica en la gestión del deporte escolar en Granma. *Revista Olimpia*, 13(41), octubre-diciembre, 72-84.
- Jamadar, J. & Talvelkar, S. (2022). A review on strategic models of sports in India to become successful in International tournaments. *International Journal of Health Sciences*, 6(S7), 1912–1930. <https://doi.org/10.53730/ijhs.v6nS7.11755>
- Logal, M. & Hidalgo, P. (2020). Perfil competitivo en atletas escolares de fútbol femenino. *Olimpia*, 17 (2020), 262-273.
- Martens, R. (2012). *Successful coaching* (4th ed). United States: Human Kinetics.
- Mustafa Issa Ali Al Ahmed & Ahmed K. Hassan (2023). Controls Necessary to Activate the Role of Sports Academies in the Selection of Team Sports Players. *International Journal of Human Movement and Sports Sciences*, 11(1), 88-102. DOI: 10.13189/saj.2023.110111.
- Méndez, B. (2014). Evolución de la gestión del deporte en el territorio español: síntesis *Retos. Nuevas Tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*, (26), 134-137. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345732292024>
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Educación.
- Naranjo, M. A. & Hidalgo, P. (2016). Aplicación de la matriz DAFO en la dirección de equipos de béisbol. *Olimpia*, 13(40), 27-35.
- Nazari, R., Dickson, G., Rafeei, F. (2022). Providing the Strategic Behavior Model of Sports Managers. *Journal of New Studies in Sport Management*, 3(4),642-653. DOI: 10.22103/JNSSM.2022.20456.1139



- Remón, N., Hidalgo, P. & Samada, C. (2020). Valoración de equipos de canoa mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). *Olimpia*. 18 (1), 1-10
- Riera, J. (1995). Estrategia, táctica y técnica deportivas. *Educación Física y Deportes*, (39), 45-56.
- Villalón, J. A., Hidalgo, P., Castellanos, I. & García, P. M. (2017). La utilización de matrices estratégicas en la dirección de equipos de baloncesto. *Olimpia*, 14 (43). Recuperado de <https://revistas.udg.co.cu/index.php/olimpia/article/view/1250>
- Zayas, M., Hidalgo, P. & Parra, H. (2022). Utilización de matrices estratégicas en la gestión de deportes con pelotas del Combinado Deportivo “Jesús Menéndez”. *Olimpia*, 19 (1). 68-83

