



UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

“Gestión del cambio y liderazgo en instituciones deportivas”

Licenciatura en Administración de Empresas

Elaborado por: Ortiz Molina, Paloma

Director: Zabala Barifusa, Ariel Francisco

San Juan, Octubre 2025

Trabajo Final de la Carrera de Lic. en Administración de Empresas

Aprobada por el tribunal examinador reunido al efecto en San Juan, el día..... del mes de..... de 2025.

Calificación obtenida:

Certificación de los Integrantes del Jurado		
	Apellido y nombre	Firma
Director de Trabajo Final	Zabala Barifusa Ariel Francisco	
Jurado		
Jurado		
Jurado		

.....

Firma del Alumno

DEDICATORIA

A mis padres, Eduardo y Graciela, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy. Por acompañarme siempre con amor, paciencia y confianza, y por enseñarme que con esfuerzo y perseverancia todo se puede alcanzar. Nada de esto hubiera sido posible sin su apoyo incondicional.

A mis hermanas, por estar siempre presentes, por sus palabras de aliento, por las risas y por recordarme que nunca estoy sola.

A mi compañera de vida, por su apoyo constante, por acompañarme con cariño y paciencia durante todo este proceso y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Gracias por estar en cada paso.

A mis compañeros y amigos de la facultad, con quienes compartí años de trabajo, estudios, noches largas y grandes momentos. Gracias por hacer de este camino una experiencia inolvidable y por demostrar que el compañerismo y la amistad también forman parte del aprendizaje.

A mi director de tesis, Ariel Zabala, por su dedicación, orientación y confianza en mí. Su guía y su paciencia fueron fundamentales para que pudiera concretar este proyecto y cerrar una etapa tan importante de mi vida académica.

A mis entrenadores de hockey, quienes a lo largo de los años me enseñaron que la disciplina, la constancia y el trabajo en equipo no solo se aplican en el deporte, sino también en la vida. Y al deporte en general, que me formó en valores, me dio identidad y me enseñó a levantarme cada vez que caigo.

Finalmente, gracias a todas las personas que, de una u otra manera, fueron parte de este proceso.

“El esfuerzo y la dedicación son los cimientos sobre los cuales se construyen los sueños. Cada paso, por pequeño que parezca, nos acerca a aquello que alguna vez imaginamos alcanzar.”

ÍNDICE GENERAL

Resumen.....	9
Introducción.....	10
CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	11
1.1. Justificación.....	11
1.2. Marco Teórico.....	11
1.2.1. Contexto Deportivo en la Provincia de San Juan.....	11
1.2.2. Definición de Instituciones Deportivas.....	11
1.2.3. Gestión del Cambio en Instituciones Deportivas.....	11
1.2.4. Liderazgo en Instituciones Deportivas.....	12
1.2.5. Relación entre Liderazgo y Gestión del Cambio.....	12
1.3. Objetivos.....	13
1.3.1. Objetivo General.....	13
1.3.2. Objetivos Específicos.....	13
1.4 Metodología.....	13
1.4.1. Enfoque Metodológico.....	13
1.4.2. Diseño de la Investigación.....	13
1.4.3. Población y Muestra.....	14
1.4.4 Recopilación de Datos.....	14
1.4.5 Análisis de Datos.....	14
1.4.6 Limitaciones.....	14
1.5 Conclusión.....	14
Capítulo 2: Análisis del contexto actual de las instituciones deportivas en San Juan y los desafíos en la gestión del cambio.....	16
2.1. Introducción.....	16
2.2. Marco teórico.....	16
2.2.1. Definición de gestión del cambio.....	16
2.2.2. Modelos de gestión del cambio.....	18
2.2.3. Factores que influyen en el cambio.....	20
2.2.4. Resistencia al cambio.....	23
2.3. El contexto específico del deporte en San Juan.....	25
2.3.1. Características únicas de las organizaciones deportivas.....	25
2.3.2. Desafíos y oportunidades en el deporte.....	27
2.3.3. Ejemplos de cambios exitosos en el deporte.....	30
2.3.4. Limitaciones o reversiones en casos de cambio.....	35
2.4. Conclusión.....	36
Capítulo 3: Analizar y comprender el papel del liderazgo en el proceso de cambio dentro de las instituciones deportivas.....	38
3.1. Introducción.....	38
3.2. Marco Teórico.....	38
3.2.1. Liderazgo y cambio: una relación estratégica.....	39
3.2.2. Estilos de liderazgo vinculados al cambio.....	39
3.2.3. Liderazgo y cultura organizacional.....	40

3.2.4. El liderazgo ante la resistencia al cambio.....	41
3.3. Liderazgo en el Contexto Deportivo.....	41
3.3.1. Especificidades del Ámbito Deportivo.....	41
3.3.2. Liderazgo en Diferentes Niveles.....	42
3.3.3. El Liderazgo del Entrenador como Agente de Cambio.....	45
3.3.4. Liderazgo de la Directiva en la Transformación Organizacional...	47
3.4. Estrategias y Prácticas de Liderazgo Efectivas para el Cambio.....	51
3.4.1. Comunicación de la Visión del cambio.....	52
3.4.2. Participación de los Stakeholders.....	54
3.4.3. Gestión de la Resistencia al Cambio.....	56
3.4.4. Desarrollo de una Cultura Organizacional Favorable al Cambio..	58
3.4.5. Reconocimiento y Refuerzo de los Avances.....	60
3.5. Discusión de Hallazgos.....	62
3.6. Conclusión.....	64

Capítulo 4. Experiencias exitosas de gestión del cambio y liderazgo en instituciones deportivas

4.1. Introducción.....	66
4.2. Criterios de selección y metodología de análisis de casos.....	66
4.2.1. Criterios de éxito.....	67
4.2.4. Marco analítico.....	69
4.3. Descripción de los casos seleccionados.....	70
4.3.1. Caso 1: Gimnasio Palestra y Pileta Turquesa – Liderazgo familiar adaptativo en evolución.....	70
4.3.2. Caso 2: San Juan Rugby Club.....	72
4.3.3. Caso 3: Gimnasio Athlos – Liderazgo transformacional y resiliente de Agustín Vega.....	75
4.4. Síntesis comparativa de casos.....	78
4.5. Análisis de resultados de encuestas.....	80
4.6. Conclusión parcial del Capítulo 4.....	88
Conclusiones generales y recomendaciones finales.....	91
Recomendaciones finales.....	94
Cierre personal.....	97
Bibliografía.....	98
Webgrafía.....	99

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tipo de institución deportiva.....	79
Figura 2. Rol ocupado por los encuestados.....	80
Figura 3. Estilo de liderazgo predominante.....	81
Figura 4. Percepción sobre la motivación y promoción del cambio.....	81
Figura 5. Adaptabilidad del liderazgo.....	82
Figura 6. Instituciones que atravesaron procesos de cambio.....	82
Figura 7. Tipos de cambio implementados.....	83

Figura 8. Agentes impulsores del cambio.....	83
Figura 9. Respuesta del equipo ante el cambio.....	84
Figura 10. Áreas en las que el cambio generó mejoras.....	85

Resumen

La presente investigación tiene como propósito analizar la gestión del cambio y el liderazgo en instituciones deportivas privadas de la provincia de San Juan, Argentina. El estudio busca identificar las estrategias, modelos y prácticas de liderazgo que permiten implementar procesos de transformación organizacional exitosos y sostenibles en el tiempo.

Para alcanzar este objetivo, se adoptó un enfoque metodológico mixto que combinó técnicas cualitativas y cuantitativas. Se realizaron entrevistas semiestructuradas a directivos y entrenadores de instituciones deportivas, encuestas a miembros de dichas organizaciones, y un análisis documental de experiencias locales. Además, se desarrollaron estudios de caso en clubes y gimnasios representativos, entre ellos Athlos Club Gym, San Juan Rugby Club y Concepción Patín Club, seleccionados por su trayectoria y capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

Los resultados evidencian que los procesos de cambio más exitosos se vinculan con un liderazgo transformacional, una comunicación interna efectiva y una cultura organizacional abierta a la innovación. Asimismo, se identificaron factores críticos que obstaculizan la transformación, como la resistencia cultural, la falta de planificación estratégica y las limitaciones económicas.

En conclusión, las instituciones deportivas que logran integrar liderazgo, planificación y cultura organizacional presentan una mayor capacidad para adaptarse a las demandas del entorno y alcanzar la sostenibilidad. Este trabajo aporta una mirada integral sobre la gestión del cambio en el ámbito deportivo, ofreciendo herramientas útiles para líderes y administradores del sector.

Palabras clave: gestión del cambio – liderazgo – instituciones deportivas – San Juan – transformación organizacional.

Introducción

En la actualidad, el deporte constituye un ámbito en constante transformación, donde las instituciones deportivas enfrentan desafíos vinculados a la competitividad, la profesionalización de la gestión y la adaptación a los cambios del entorno social, económico y tecnológico. En la provincia de San Juan, las organizaciones deportivas —como clubes, gimnasios y academias— se han convertido en actores clave del desarrollo social, promoviendo valores, bienestar y participación comunitaria. Sin embargo, su sostenibilidad y crecimiento dependen cada vez más de la capacidad de sus líderes para gestionar el cambio de manera efectiva.

Esta investigación aborda la gestión del cambio y el liderazgo en instituciones deportivas privadas de San Juan, con el propósito de comprender cómo los procesos de transformación organizacional pueden fortalecerse mediante modelos de liderazgo adaptativos y estrategias de gestión planificadas.

En el primer capítulo, se presenta la justificación del trabajo, el marco teórico de referencia, los objetivos generales y específicos, y la metodología aplicada, que combina enfoques cualitativos y cuantitativos para un análisis integral.

El segundo capítulo desarrolla un análisis del contexto actual de las instituciones deportivas sanjuaninas, identificando los principales desafíos que enfrentan en materia de liderazgo, cultura organizacional y gestión administrativa, así como las oportunidades de mejora para consolidar su desarrollo.

En el tercer capítulo, se profundiza en los modelos de liderazgo y gestión del cambio, tomando como referencia las teorías de autores como Kotter, Lewin y Hersey & Blanchard, y se analizan los resultados de las entrevistas y encuestas realizadas a directivos y entrenadores de instituciones locales.

Por último, el cuarto capítulo presenta experiencias exitosas de cambio y liderazgo en clubes y gimnasios de San Juan, como Athlos Club Gym, San Juan Rugby Club y Concepción Patín Club, destacando las estrategias implementadas, los factores que favorecieron su adaptación y las lecciones aprendidas que pueden servir de guía a otras organizaciones del ámbito deportivo provincial.

CAPÍTULO 1: ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1. Justificación

El deporte es un sector en constante evolución, donde las instituciones deportivas deben adaptarse a nuevos desafíos y tendencias. La gestión del cambio y el liderazgo juegan un papel crucial en la transformación organizacional, permitiendo que las instituciones deportivas sean más competitivas y eficientes. En este capítulo, se aborda la justificación del estudio, el marco teórico que sustenta la investigación y la metodología utilizada para alcanzar los objetivos del estudio.

1.2. Marco Teórico

1.2.1. Contexto Deportivo en la Provincia de San Juan

San Juan es un epicentro deportivo en Argentina, con una infraestructura consolidada que respalda diversas disciplinas. Sin embargo, las instituciones deportivas locales enfrentan desafíos como la escasez de recursos, la competencia creciente y la necesidad de innovación. Comprender este entorno permite identificar las estrategias adecuadas para gestionar el cambio y fortalecer el liderazgo en estas organizaciones.

1.2.2. Definición de Instituciones Deportivas

Las instituciones deportivas son organizaciones dedicadas al desarrollo y promoción de actividades físicas y deportivas. Incluye clubes, federaciones, gimnasios y academias, desempeñando un papel clave en la sociedad. En el contexto de San Juan, estas instituciones contribuyen al bienestar físico y social de la comunidad, requiriendo una gestión eficiente para mantenerse vigentes y competitivas.

1.2.3. Gestión del Cambio en Instituciones Deportivas

La gestión del cambio es fundamental para que las organizaciones deportivas puedan adaptarse a nuevos desafíos. A continuación, se

presentan modelos teóricos que explican cómo las organizaciones pueden gestionar el cambio de manera efectiva:

1. **Modelo de Kurt Lewin** (Descongelar, Cambiar, Recongelar):
 - **Descongelar:** Crear la necesidad de cambio.
 - **Cambiar:** Implementar estrategias y nuevos procesos.
 - **Recongelar:** Estabilizar los cambios dentro de la organización.
2. **Modelo de Kotter (Ocho pasos para liderar el cambio):** Incluye la creación de un sentido de urgencia, la formación de una coalición, la comunicación de la visión y la institucionalización del cambio en la cultura organizacional.
3. **Ciclo de Vida Organizacional:** Sostiene que las organizaciones atraviesan distintas etapas (inicio, crecimiento, madurez y declive), y cada una requiere estrategias específicas de cambio.

1.2.4. Liderazgo en Instituciones Deportivas

El liderazgo es esencial para guiar a las instituciones deportivas hacia sus objetivos. Se identifican tres enfoques principales:

1. **Liderazgo Transformacional:** Motiva e inspira a los seguidores mediante una visión clara y el desarrollo personal y colectivo.
2. **Liderazgo Transaccional:** Basado en recompensas y castigos, con foco en resultados concretos.
3. **Liderazgo Situacional:** Se adapta a las necesidades del equipo y el contexto organizacional.

1.2.5. Relación entre Liderazgo y Gestión del Cambio

El liderazgo efectivo facilita la implementación de cambios organizacionales, superando resistencias y promoviendo la confianza y el compromiso. Los líderes deportivos deben poseer habilidades como toma de decisiones, comunicación efectiva, trabajo en equipo y motivación para gestionar con éxito los procesos de transformación.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Identificar y analizar la gestión del cambio y el liderazgo en las instituciones deportivas de la provincia de San Juan, con el fin de proponer estrategias para su optimización.

1.3.2. Objetivos Específicos

1. - Identificar los modelos y enfoques más relevantes de gestión del cambio utilizados en instituciones deportivas, examinando su aplicabilidad y efectividad en el contexto específico del deporte.
2. - Analizar y comprender el papel del liderazgo en el proceso de cambio dentro de las instituciones deportivas.
3. - Investigar experiencias exitosas de instituciones deportivas que hayan llevado a cabo procesos de cambio significativos.

1.4 Metodología

1.4.1. Enfoque Metodológico

Se adopta un enfoque mixto, combinando técnicas cuantitativas y cualitativas para un análisis integral de la gestión del cambio en instituciones deportivas.

1.4.2. Diseño de la Investigación

1. **Revisión de Literatura:** Análisis de teorías y modelos de gestión del cambio y liderazgo en el deporte.
2. **Encuestas:** Aplicadas a gestores y líderes deportivos para identificar prácticas de cambio organizacional.
3. **Entrevistas semiestructuradas:** Dirigidas a directivos y empleados para conocer experiencias y desafíos en la implementación del cambio.

4. **Análisis de Casos:** Estudio de instituciones deportivas en San Juan que hayan experimentado procesos de cambio significativos.

1.4.3. Población y Muestra

Se seleccionarán instituciones deportivas de San Juan mediante muestreo intencional, priorizando aquellas con experiencias recientes en gestión del cambio. Se considerarán factores como tamaño, alcance de programas y disponibilidad para participar en la investigación.

1.4.4 Recopilación de Datos

- **Encuestas:** Cuestionarios estructurados sobre gestión del cambio y liderazgo.
- **Entrevistas:** Preguntas sobre experiencias, desafíos y estrategias de cambio.
- **Análisis Documental:** Revisión de planes estratégicos y documentos internos.

1.4.5 Análisis de Datos

- **Datos Cuantitativos:** Se aplicará estadística descriptiva e inferencial.
- **Datos Cualitativos:** Se analizarán mediante codificación temática para identificar patrones y categorías relevantes.

1.4.6 Limitaciones

El estudio se limita a instituciones deportivas de San Juan, lo que puede afectar la generalización de los hallazgos. Además, la disponibilidad de información y la participación de los sujetos de estudio pueden influir en la profundidad del análisis.

1.5 Conclusión

Este capítulo ha presentado la justificación del estudio, el marco teórico y la metodología utilizada en la investigación. Se ha establecido la importancia de la gestión del cambio y el liderazgo en las instituciones deportivas,

analizando modelos teóricos clave y su aplicación en el contexto de San Juan. Asimismo, se ha detallado el enfoque metodológico, incluyendo técnicas de recolección y análisis de datos. Estos fundamentos permitirán desarrollar un estudio sólido y pertinente, contribuyendo al conocimiento en el ámbito de la administración deportiva.

Capítulo 2: Análisis del contexto actual de las instituciones deportivas en San Juan y los desafíos en la gestión del cambio

2.1. Introducción

Las instituciones deportivas desempeñan un papel fundamental en la sociedad, fomentando el desarrollo deportivo, la integración social y la promoción de valores. Sin embargo, estas organizaciones enfrentan diversos desafíos en un entorno en constante evolución, marcado por cambios en la estructura de gobernanza, tecnología, financiación y expectativas de la comunidad. La gestión del cambio se convierte en un aspecto clave para su sostenibilidad y crecimiento.

Este capítulo analiza el contexto actual de las instituciones deportivas en San Juan, identificando los principales obstáculos y oportunidades vinculados a la implementación de procesos de cambio organizacional. Para ello, se presentarán modelos teóricos relevantes y casos concretos que ayuden a comprender mejor la dinámica de transformación en este sector.

2.2. Marco teórico

2.2.1. Definición de gestión del cambio

La gestión del cambio es un proceso estructurado que permite a las organizaciones adaptarse a nuevas condiciones, ya sean internas o externas, con el objetivo de mejorar su rendimiento y sostenibilidad (Hiatt, 2006). Se trata de un enfoque integral que involucra la planificación, ejecución y monitoreo de estrategias destinadas a facilitar la transición desde un estado actual hacia un estado futuro deseado.

En términos generales, la gestión del cambio abarca tanto aspectos técnicos como humanos, ya que requiere la reestructuración de procesos, la incorporación de nuevas tecnologías y la modificación de hábitos y actitudes dentro de la organización.

Relación con la transformación organizacional, el desarrollo organizacional y el liderazgo

- **Transformación organizacional:** La transformación organizacional hace referencia a cambios profundos y estructurales que impactan en la cultura, la estrategia y las operaciones de una organización (Burke, 2018). A diferencia de la gestión del cambio, que se enfoca en modificaciones específicas, la transformación implica una reconfiguración integral del sistema organizativo. En el ámbito deportivo, esto puede traducirse en la reestructuración de federaciones, la digitalización de procesos administrativos o la implementación de nuevas estrategias de desarrollo institucional.
- **Desarrollo organizacional:** es un proceso planificado y a largo plazo que busca mejorar la eficacia y la salud de una organización mediante intervenciones en sus procesos, estructura y cultura (Cummings & Worley, 2015). A diferencia de la gestión del cambio, que puede responder a necesidades inmediatas, el desarrollo organizacional busca generar mejoras sostenibles en el tiempo. En instituciones deportivas, esto puede verse reflejado en programas de formación para entrenadores y dirigentes, fortalecimiento del liderazgo y promoción de una cultura organizacional innovadora.
- **Liderazgo:** El liderazgo es un elemento clave en la gestión del cambio, ya que los líderes son los encargados de motivar, guiar y facilitar la adaptación de los miembros de la organización ante procesos de transformación (Kotter, 1996). Un liderazgo efectivo facilita la comunicación del cambio, reduce la resistencia y fomenta un clima de confianza y colaboración. En el ámbito deportivo, los dirigentes, entrenadores y administradores desempeñan un papel esencial en la implementación de cambios estratégicos, ya sea en la gestión financiera, en la profesionalización de equipos técnicos o en la adopción de nuevas metodologías de entrenamiento.

En el contexto deportivo, la gestión del cambio no solo permite la modernización de las instituciones, sino que también garantiza su capacidad de respuesta ante los desafíos del entorno, optimizando su funcionamiento y su impacto en la comunidad (Hiatt, 2006).

2.2.2. Modelos de gestión del cambio

Existen diversos modelos de gestión del cambio que han sido aplicados en distintos sectores, cada uno con un enfoque particular sobre cómo implementar transformaciones organizativas de manera efectiva. A continuación, se presentan los modelos más relevantes y su aplicación en el ámbito deportivo:

- **Modelo de Kurt Lewin:** Kurt Lewin (1951) propuso uno de los modelos más influyentes en la gestión del cambio, basado en tres etapas:
 1. **Descongelamiento:** Implica la preparación de la organización para el cambio, identificando la necesidad del mismo y generando conciencia sobre la importancia de la transformación.
 2. **Cambio o transición:** Se implementan las modificaciones necesarias, introduciendo nuevas prácticas, estructuras o metodologías dentro de la organización.
 3. **Recongelamiento:** Se consolidan y refuerzan los cambios para que se conviertan en parte estable de la organización.

En el deporte, este modelo se ha aplicado para mejorar la gestión de clubes y federaciones, adaptándose a nuevas regulaciones o tecnologías de entrenamiento.

- **Modelo de John Kotter:** John Kotter (1996) desarrolló un modelo de ocho pasos para liderar procesos de cambio organizacional de forma efectiva:
 1. Crear un sentido de urgencia.
 2. Construir una coalición de liderazgo.

3. Desarrollar una visión y estrategia de cambio.
4. Comunicar la visión de cambio.
5. Empoderar a los empleados para la acción.
6. Generar éxitos a corto plazo.
7. Consolidar, mejorar y seguir impulsando el cambio.
8. Anclar los cambios en la cultura organizacional.

En el contexto deportivo, este modelo es útil para transformar la cultura de las organizaciones deportivas y modernizar su gestión administrativa y operativa.

- **Modelo de la Curva del Cambio de Kübler-Ross:** Originalmente diseñado para explicar las fases emocionales del duelo, este modelo también es utilizado en gestión del cambio para comprender la resistencia de los individuos ante transformaciones organizativas. Se compone de cinco etapas:

1. **Negación:** Rechazo inicial al cambio.
2. **Ira:** Frustración y oposición al proceso de cambio.
3. **Negociación:** Búsqueda de alternativas o intentos de minimizar los cambios.
4. **Depresión:** Sensación de pérdida o incertidumbre.
5. **Aceptación:** Adaptación y asimilación del cambio.

En instituciones deportivas, este modelo puede utilizarse para gestionar la reacción del personal y los atletas ante cambios en entrenadores, estrategias o infraestructura.

- **Modelo ADKAR de Prosci:** desarrollado por Hiatt (2006) se enfoca en la gestión del cambio a nivel individual, asegurando que cada persona dentro de la organización pase por cinco fases clave:

1. **Conciencia:** Reconocer la necesidad del cambio.
2. **Deseo:** Tener la motivación para participar en el cambio.
3. **Conocimiento:** Adquirir las habilidades y la información necesarias.
4. **Habilidad:** Implementar efectivamente el cambio en la práctica.

5. **Reforzamiento:** Mantener el cambio a largo plazo.

Este modelo es particularmente útil en el deporte para capacitar entrenadores y dirigentes en nuevas metodologías y herramientas de gestión.

Cada uno de estos modelos ofrece herramientas valiosas para comprender y gestionar los cambios dentro de las instituciones deportivas. La elección del modelo adecuado dependerá del tipo de transformación que se busque implementar, así como de la estructura y cultura organizativa de cada institución.

2.2.3. Factores que influyen en el cambio

La implementación del cambio en las instituciones deportivas está condicionada por una serie de factores internos y externos que pueden facilitar o dificultar el proceso de transformación. Identificar y comprender estos factores permite diseñar estrategias más efectivas para superar obstáculos y maximizar oportunidades de mejora.

Factores internos

1. **Cultura organizacional:** La cultura organizacional define las normas, valores y creencias dentro de una institución deportiva. Una cultura flexible y orientada al aprendizaje facilita el cambio, mientras que una cultura rígida puede generar resistencia. Como plantea Schein (2010), la cultura actúa como un marco invisible que guía el comportamiento organizativo, influyendo en cómo se perciben y gestionan los procesos de transformación. Por ejemplo, un club con una tradición arraigada en métodos de entrenamiento clásicos podría resistirse a la adopción de nuevas tecnologías en el análisis del rendimiento de los deportistas.
2. **Liderazgo y gestión directiva:** Los dirigentes y administradores deportivos juegan un papel clave en la dirección del cambio. Un liderazgo visionario y comprometido facilita la adaptación organizativa,

mientras que una gestión deficiente puede generar incertidumbre y rechazo. Kotter (1996) destaca que el liderazgo efectivo es esencial para movilizar a la organización hacia una visión compartida del cambio. Por ejemplo, si la directiva de una federación impulsa políticas de transparencia y profesionalización, es más probable que el personal y los atletas respalden los cambios.

3. **Estructura organizativa:** Organizaciones con estructuras demasiado burocráticas pueden experimentar mayores dificultades para implementar cambios. Por el contrario, aquellas con una estructura más horizontal y dinámica tienen mayor capacidad de adaptación. En un club deportivo, por ejemplo, la delegación de responsabilidades y la autonomía en la toma de decisiones pueden acelerar la implementación de mejoras en las áreas de gestión y entrenamiento.
4. **Capacitación y desarrollo del talento humano:** La falta de conocimientos y habilidades adecuadas puede obstaculizar la adopción de nuevas estrategias o tecnologías. La inversión en capacitación del personal, entrenadores y deportistas permite una transición más fluida. Un ejemplo sería la implementación de programas de formación en gestión deportiva para mejorar la administración y la toma de decisiones dentro de una institución.

Factores externos

1. **Políticas gubernamentales y regulaciones:** Las normativas y políticas públicas afectan directamente a las instituciones deportivas. Cambios en la legislación, requisitos de transparencia y financiamiento estatal pueden impulsar o frenar el desarrollo organizativo. Por ejemplo, una nueva ley que exija la digitalización de la gestión financiera puede obligar a los clubes a adoptar sistemas de administración más modernos.
2. **Avances tecnológicos:** La innovación tecnológica impacta en todas las áreas del deporte, desde la gestión administrativa hasta la preparación física de los atletas. La incorporación de software de gestión de federaciones, herramientas de análisis de rendimiento y

plataformas de entrenamiento virtual pueden mejorar significativamente la eficiencia organizativa. Sin embargo, la falta de acceso a tecnología o la resistencia al uso de nuevas herramientas pueden limitar estos beneficios.

3. **Condiciones económicas y disponibilidad de financiamiento:** Las instituciones deportivas dependen en gran medida de los recursos económicos para implementar cambios. El acceso a patrocinadores, subvenciones gubernamentales y programas de inversión privada puede determinar la viabilidad de proyectos de modernización. Un club con dificultades financieras, por ejemplo, podría enfrentar problemas para renovar su infraestructura o contratar personal capacitado.
4. **Expectativas y demanda de la comunidad:** Las preferencias de los deportistas, socios y espectadores influyen en la dirección de los cambios organizativos. La creciente demanda por prácticas deportivas inclusivas y sostenibles está obligando a muchas instituciones a adaptar sus políticas y programas. Un ejemplo sería la implementación de programas de deporte adaptado en respuesta a la creciente conciencia sobre la accesibilidad en el deporte.
5. **Tendencias deportivas globales:** La evolución del deporte a nivel internacional también impacta en las instituciones locales. La adopción de nuevas metodologías de entrenamiento, cambios en las reglas del juego y el crecimiento de deportes emergentes pueden obligar a las organizaciones deportivas a actualizar sus estrategias.

Conclusión

La implementación del cambio en las instituciones deportivas depende de múltiples factores que interactúan de manera compleja. Tanto los aspectos internos, como la cultura organizativa y el liderazgo, como los externos, como las regulaciones gubernamentales y la tecnología, juegan un papel fundamental en la adopción exitosa de transformaciones organizativas.

Comprender y gestionar estos factores permite a las instituciones deportivas enfrentar los desafíos actuales y aprovechar oportunidades para su crecimiento y modernización.

2.2.4. Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es uno de los principales obstáculos que enfrentan las instituciones deportivas al intentar implementar transformaciones organizacionales. Puede manifestarse de diversas formas, desde la falta de compromiso hasta una oposición abierta al proceso de cambio. Para abordar este fenómeno, es fundamental comprender las principales barreras que lo generan y diseñar estrategias para superarlas.

Causas comunes de la resistencia

Entre las principales razones por las que surge la resistencia al cambio se encuentran:

1. **Falta de comunicación efectiva:** La incertidumbre sobre los motivos del cambio, su impacto y los beneficios esperados puede generar miedo y rechazo. Cuando los líderes organizativos no comunican claramente los objetivos y el proceso del cambio, los miembros de la institución pueden interpretar la transformación como una amenaza en lugar de una oportunidad.
2. **Miedo a lo desconocido:** Muchas personas prefieren la estabilidad y continuidad de los procesos a los que están acostumbradas. El miedo a no poder adaptarse a nuevas tecnologías, estrategias o modelos de trabajo puede generar una fuerte resistencia.
3. **Pérdida de poder o estatus:** Los cambios organizacionales pueden alterar estructuras jerárquicas, lo que genera resistencia entre aquellos que ven amenazados sus roles de liderazgo o influencia dentro de la institución.
4. **Falta de recursos y capacitación:** La ausencia de formación adecuada para afrontar el cambio puede generar inseguridad en los empleados y miembros de la organización.

5. **Experiencias negativas previas:** Si la organización ha intentado cambios en el pasado sin éxito, los miembros pueden desarrollar escepticismo y dudar de la efectividad de nuevas iniciativas.

Kotter y Schlesinger (2008) identifican cuatro tipos principales de resistencia: basada en el interés propio, en el malentendido, en la evaluación diferente de la situación y en la baja tolerancia al cambio. Comprender estas cuatro causas permite diseñar estrategias más efectivas para enfrentarlas.

Manifestaciones de la resistencia

La resistencia puede expresarse de forma abierta o encubierta, individual o colectiva. Algunas formas comunes incluyen:

- Falta de colaboración en tareas relacionadas con el cambio.
- Críticas constantes a las nuevas medidas.
- Aumento del ausentismo o rotación del personal.
- Obstaculización activa del proceso de cambio.

En el deporte, esta resistencia puede reflejarse en entrenadores que rechazan nuevas metodologías, administrativos que evitan usar sistemas digitales o atletas que cuestionan nuevas formas de entrenamiento.

Estrategias para gestionar la resistencia al cambio

La gestión efectiva de la resistencia al cambio requiere anticipación, empatía y liderazgo. Algunas estrategias recomendadas son:

1. **Comunicación clara y constante:** Explicar los motivos del cambio, sus beneficios y el impacto esperado en la organización es clave para generar confianza y reducir incertidumbre.
2. **Participación activa de los miembros:** Incluir a los empleados, entrenadores y deportistas en el proceso de cambio fomenta el sentido de pertenencia y reduce la resistencia.

3. **Capacitación y formación:** Brindar herramientas y conocimientos adecuados para enfrentar el cambio reduce el miedo y la incertidumbre.
4. **Liderazgo inspirador y apoyo organizacional:** Un liderazgo positivo y comprometido puede motivar a los miembros de la institución a aceptar el cambio como una oportunidad de crecimiento.
5. **Reconocimiento y refuerzo positivo:** Premiar el esfuerzo y los logros obtenidos durante la transición refuerza el compromiso con el proceso de cambio.
6. **Implementación gradual:** Aplicar los cambios de manera progresiva y en etapas permite una mejor adaptación y menor resistencia.

Conclusión

La resistencia al cambio es un fenómeno habitual en las instituciones deportivas y puede expresarse de diversas formas. Reconocer sus causas y manifestaciones, así como aplicar estrategias adecuadas para gestionarla, resulta fundamental para garantizar el éxito de cualquier proceso de transformación. La clave para minimizar la resistencia reside en una *comunicación clara, un liderazgo comprometido, la capacitación continua y la participación activa de todos los actores organizacionales*. Superar estas barreras no solo permite modernizar las instituciones deportivas, sino que también fortalece su capacidad de adaptación y crecimiento en un entorno competitivo y en constante evolución.

2.3. El contexto específico del deporte en San Juan

2.3.1. Características únicas de las organizaciones deportivas

Las instituciones deportivas poseen características particulares que las diferencian de otros tipos de organizaciones, tanto en su estructura como en su funcionamiento. Estas características influyen en la manera en que gestionan el cambio y enfrentan los desafíos organizativos. Entre las principales particularidades se encuentran:

1. **Finalidad mixta (social y competitiva):** A diferencia de empresas tradicionales cuyo principal objetivo es la rentabilidad, las organizaciones deportivas buscan equilibrar el desarrollo del deporte, el impacto social y la sostenibilidad económica. Los clubes y federaciones deportivas deben gestionar recursos financieros sin perder de vista su rol en la promoción del deporte y la formación de atletas.
2. **Estructura organizativa compleja:** Muchas instituciones deportivas operan con una combinación de gestión profesional y voluntariado. Por ejemplo, en un club deportivo local, la junta directiva puede estar compuesta por miembros honorarios que no reciben remuneración, mientras que la parte operativa es gestionada por profesionales en administración deportiva.
3. **Dependencia del financiamiento externo:** A diferencia de empresas privadas, las organizaciones deportivas dependen en gran medida de fuentes externas de financiamiento, como subsidios gubernamentales, patrocinios privados y cuotas de socios. Esto las hace vulnerables a cambios en políticas públicas o en la inversión privada en el deporte.
4. **Alta influencia de la comunidad y los aficionados:** La relación con la comunidad es esencial en las instituciones deportivas, ya que su éxito no solo se mide en logros competitivos, sino también en la fidelización de socios y aficionados. Un cambio en la identidad del club, como el rediseño de un escudo o una reubicación, puede generar resistencia entre los seguidores.
5. **Regulación específica y gobernanza diferenciada:** Las instituciones deportivas están sujetas a regulaciones especiales impuestas por organismos deportivos nacionales e internacionales, lo que condiciona su gestión. Por ejemplo, los clubes de fútbol deben adaptarse a normativas de FIFA y sus respectivas federaciones locales.
6. **Impacto emocional y cultural:** A diferencia de otras organizaciones, las instituciones deportivas generan una fuerte identidad colectiva y sentido de pertenencia. Esto puede ser un factor positivo para

movilizar cambios, pero también puede generar resistencia si las modificaciones afectan aspectos arraigados en la historia y cultura del club.

7. **Variabilidad en los ingresos y desempeño deportivo:** El éxito financiero de muchas organizaciones deportivas está vinculado a su desempeño en competencias. Un equipo que asciende de categoría puede recibir mayores ingresos por derechos de transmisión y patrocinios, mientras que un descenso puede generar una crisis económica y deportiva.
8. **Gestión del talento humano con ciclos específicos:** A diferencia de las empresas convencionales, las instituciones deportivas deben gestionar carreras de deportistas con ciclos de vida más cortos y con transiciones constantes. La incorporación y retiro de atletas, entrenadores y cuerpos técnicos exige una planificación estratégica continua.

Comprender estas características permite diseñar estrategias de gestión del cambio más efectivas, adaptadas a la realidad del ámbito deportivo. La necesidad de equilibrar los intereses deportivos, financieros y sociales hace que la gestión del cambio en estas organizaciones requiera un enfoque flexible y adaptable.

2.3.2. Desafíos y oportunidades en el deporte

Las instituciones deportivas enfrentan una serie de desafíos que pueden comprometer su sostenibilidad y crecimiento, pero también cuentan con oportunidades que pueden potenciar su desarrollo si se gestionan adecuadamente. A continuación, se detallan los principales desafíos y oportunidades que estas organizaciones encuentran en la actualidad.

Desafíos

1. **Falta de financiamiento sostenible:** Muchas instituciones deportivas dependen de subsidios gubernamentales y patrocinios privados, lo que genera incertidumbre financiera. La reducción de presupuestos o

la falta de inversores puede afectar el mantenimiento de instalaciones, el pago de salarios y la organización de competencias.

- *Ejemplo:* Un club de fútbol amateur que depende de aportes municipales puede ver afectada su operatividad si cambia la política de financiamiento público.

2. **Infraestructura deportiva deficiente:** La falta de inversión en instalaciones deportivas es un problema recurrente, limitando el acceso a entrenamientos de calidad y la organización de eventos.

- *Ejemplo:* Polideportivos con canchas en mal estado o gimnasios sin equipamiento adecuado reducen el rendimiento y la competitividad de los atletas.

3. **Falta de profesionalización en la gestión deportiva:** Muchas instituciones deportivas aún funcionan con modelos de gestión basados en voluntariado, lo que dificulta la toma de decisiones estratégicas y la optimización de recursos.

- *Ejemplo:* Un club que no cuenta con administradores capacitados puede tener problemas en la rendición de cuentas y en la obtención de fondos.

4. **Adaptación a la transformación digital:** La digitalización de procesos administrativos, comunicación con socios y análisis de rendimiento deportivo es un desafío para muchas organizaciones que aún dependen de métodos tradicionales.

- *Ejemplo:* Instituciones que no utilizan plataformas digitales para inscripciones y seguimiento de atletas pueden perder competitividad frente a otras que sí lo hacen.

5. **Cambio en los hábitos de consumo del deporte:** El auge de nuevas formas de entretenimiento, como los deportes electrónicos (eSports), está afectando la atracción de jóvenes hacia el deporte tradicional.

- *Ejemplo:* Las ligas deportivas pueden experimentar una disminución en la inscripción de jóvenes debido a una preferencia creciente por los videojuegos y el entretenimiento digital.

6. **Diversidad e inclusión en el deporte:** La falta de políticas claras de inclusión y equidad de género sigue siendo un desafío en muchas instituciones deportivas.
- *Ejemplo:* Clubes que no cuentan con programas deportivos para personas con discapacidad pueden quedar rezagados frente a otros que sí lo hacen.

Oportunidades

1. **Acceso a nuevas fuentes de financiamiento:** La diversificación de ingresos a través de patrocinadores, merchandising, derechos televisivos y financiamiento colectivo puede fortalecer la sostenibilidad económica de los clubes y federaciones.
 - *Ejemplo:* Un club que implementa una tienda virtual para la venta de productos oficiales puede generar ingresos adicionales.
2. **Implementación de tecnología en la gestión y entrenamiento:** La incorporación de software de administración, herramientas de análisis de datos y plataformas de seguimiento de rendimiento optimiza la gestión y el desarrollo deportivo.
 - *Ejemplo:* Aplicaciones que permiten analizar el desempeño de los atletas pueden ayudar a entrenadores a personalizar planes de entrenamiento.
3. **Expansión del deporte a través de redes sociales y marketing digital:** El uso de plataformas digitales para atraer patrocinadores, socios y seguidores permite a las instituciones aumentar su visibilidad y fortalecer su marca.
 - *Ejemplo:* Un club que utiliza redes sociales para transmitir sus partidos en vivo puede captar nuevos seguidores y atraer patrocinadores.
4. **Crecimiento del deporte femenino y adaptado:** El impulso a la equidad de género y la inclusión en el deporte genera nuevas oportunidades de desarrollo y acceso a financiamiento específico.

- *Ejemplo:* Programas que promueven la participación de mujeres en el deporte pueden obtener apoyo gubernamental y patrocinios exclusivos.
5. **Tendencia hacia la sostenibilidad y el deporte ecológico:** La adopción de prácticas sostenibles en la organización de eventos deportivos y la construcción de instalaciones ecológicas puede generar beneficios tanto ambientales como económicos.
- *Ejemplo:* La instalación de paneles solares en estadios y centros deportivos reduce costos operativos y atrae inversores comprometidos con la sostenibilidad.
6. **Alianzas estratégicas y cooperación internacional:** La vinculación con otras organizaciones, universidades y organismos internacionales permite mejorar la capacitación y el acceso a recursos.
- *Ejemplo:* Un club que establece convenios con universidades puede ofrecer becas deportivas y fortalecer su estructura formativa.

En síntesis, muchos de los desafíos que enfrentan las instituciones deportivas también pueden convertirse en oportunidades si se gestionan con visión estratégica. Por ejemplo, aunque la transformación digital representa una barrera para aquellas organizaciones que aún operan con métodos tradicionales, también puede ser una herramienta poderosa para optimizar procesos, mejorar la comunicación con los socios y atraer nuevas generaciones de deportistas. De igual modo, la escasez de financiamiento puede impulsar la creatividad y la búsqueda de modelos sostenibles e innovadores, como el financiamiento colectivo o las alianzas público-privadas. La clave está en la capacidad de adaptación, la profesionalización de la gestión y el aprovechamiento inteligente de los recursos disponibles.

2.3.3. Ejemplos de cambios exitosos en el deporte

Se han registrado casos de éxito en la implementación de cambios en instituciones deportivas de San Juan, lo que demuestra que, con

planificación estratégica, liderazgo comprometido y apertura al cambio, es posible superar barreras históricas y revitalizar organizaciones. A continuación, se presentan ejemplos concretos de instituciones que han logrado transformaciones significativas, sirviendo como modelos inspiradores para otros actores del ámbito deportivo local.

Cabe destacar que la información presentada en esta sección fue en parte recolectada a través de entrevistas informales realizadas con los responsables directos de cada institución, lo cual permitió obtener una visión más cercana de los procesos de cambio vividos por estas organizaciones.

Concepción Patín Club: crecimiento deportivo e inversión en infraestructura

El **Concepción Patín Club (CPC)** se ha consolidado en los últimos años como una de las instituciones deportivas más destacadas de San Juan, impulsando de manera significativa el hockey sobre patines femenino y fortaleciendo su infraestructura deportiva. En 2021 el club inició un proceso de modernización de sus instalaciones, con la construcción de un **playón polideportivo de más de 800 m²**, cierre perimetral e iluminación adecuada para competencias nocturnas. Esta inversión fue posible gracias a la articulación entre el club, el gobierno provincial y el apoyo de la comunidad local, lo que demuestra la importancia de la cooperación público-privada en el desarrollo deportivo sostenible.

En el plano competitivo, el CPC alcanzó un logro histórico al **consagrarse campeón argentino femenino en 2024**, clasificando posteriormente al **Mundial de Clubes 2025**, donde representó a la provincia de San Juan junto con otros equipos nacionales y europeos. Estos avances posicionaron al club como un referente provincial en materia de gestión, formación deportiva y equidad de género.

Lecciones aprendidas:

- **Inversión estratégica en infraestructura:** La mejora de las instalaciones no solo incrementó la calidad del entrenamiento, sino también la participación y el sentido de pertenencia de los socios.
- **Promoción del deporte femenino:** La planificación orientada a la inclusión permitió al CPC ampliar su base de deportistas y fortalecer su imagen institucional.
- **Gestión articulada:** La colaboración entre distintos actores (club, gobierno y comunidad) resultó fundamental para alcanzar los objetivos de crecimiento y sostenibilidad.

El caso de Concepción Patín Club evidencia cómo una estrategia de cambio planificada, acompañada de liderazgo y gestión eficiente, puede traducirse en **resultados deportivos, institucionales y sociales tangibles**, contribuyendo al desarrollo del deporte femenino en la provincia.

Caso: Club Atlético de la Juventud Alianza

El Club Atlético de la Juventud Alianza, conocido popularmente como "Alianza", es una institución emblemática del fútbol sanjuanino con una historia que data de principios del siglo XX. Fundado originalmente en 1905 como Club Atlético de la Juventud, este club es considerado uno de los más antiguos de la provincia. En noviembre de 1973, se llevó a cabo una fusión con el Club Atlético Santa Lucía, dando origen al actual Club Atlético de la Juventud Alianza.

La fusión permitió consolidar recursos, mejorar las infraestructuras y potenciar la competitividad del equipo en torneos locales y nacionales. Además, se logró fortalecer la identidad del club, manteniendo el arraigo con la comunidad y atrayendo nuevos socios y patrocinadores.

Lecciones aprendidas:

- **Estrategias de fusión para el fortalecimiento institucional:** La unión de dos clubes con objetivos comunes puede resultar en una entidad más sólida y competitiva, capaz de afrontar desafíos mayores en el ámbito deportivo.
- **Adaptación y evolución:** La capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias y evolucionar en función de las necesidades del entorno es crucial para la supervivencia y el éxito de las instituciones deportivas.
- **Importancia de la identidad y la historia:** Mantener viva la historia y la identidad del club, incluso después de procesos de fusión, es fundamental para conservar el apoyo de la comunidad y los aficionados.

Este caso ejemplifica cómo una estrategia de fusión bien planificada puede conducir al fortalecimiento y consolidación de un club de fútbol en la provincia de San Juan, permitiéndole alcanzar mayores logros y estabilidad en el tiempo.

Athlos Club Gym: Transformación y Modernización de un Gimnasio en San Juan

Athlos Club Gym es un gimnasio ubicado en San Juan que anteriormente operaba bajo el nombre de Excalibur Gym. La transición de Excalibur Gym a Athlos Club Gym implicó una serie de cambios estratégicos destinados a modernizar las instalaciones, diversificar los servicios ofrecidos y mejorar la experiencia de los clientes. Actualmente, Athlos Club Gym cuenta con 2 sucursales ubicadas en Capital y Santa Lucía, San Juan, Argentina.

Lecciones Aprendidas:

- **Rebranding y Renovación:** La transformación de Excalibur Gym a Athlos Club Gym demuestra cómo un rebranding efectivo, acompañado de mejoras en las instalaciones y servicios, puede revitalizar una empresa y atraer a una nueva clientela.

- **Diversificación de Servicios:** Ofrecer una variedad de actividades y programas adaptados a diferentes grupos etarios y niveles de condición física puede aumentar la satisfacción del cliente y fomentar la lealtad.
- **Adaptación a las Tendencias del Mercado:** Mantenerse actualizado con las tendencias en fitness y bienestar permite a las instituciones deportivas satisfacer las expectativas cambiantes de los consumidores y mantenerse competitivas en el mercado.

San Martín de San Juan: profesionalización y modernización de la infraestructura futbolística

El **Club Atlético San Martín de San Juan**, entidad emblemática del fútbol provincial, ha atravesado un proceso sostenido de **profesionalización y modernización de su infraestructura deportiva** durante el período 2024–2025. Como parte de su estrategia institucional, el club ejecutó un plan integral de **adecuación del Estadio Hilario Sánchez** para cumplir con los nuevos **requisitos técnicos de la Asociación del Fútbol Argentino (AFA)**, incluyendo la **instalación del sistema VAR**, mejoras de conectividad y fibra óptica, así como la optimización de la iluminación y los espacios destinados a prensa y espectadores.

De manera paralela, se emprendieron **obras complementarias en divisiones formativas**, tales como la renovación de vestuarios y la incorporación de sistemas lumínicos en canchas auxiliares, fortaleciendo la base deportiva y garantizando condiciones adecuadas para el desarrollo de jóvenes futbolistas. Estas acciones reflejan una gestión orientada al cumplimiento normativo, la transparencia institucional y la mejora de la experiencia deportiva tanto para jugadores como para socios y aficionados.

Lecciones aprendidas:

- **Cumplimiento y estándares competitivos:** La adecuación a las normativas de AFA demostró la capacidad del club para adaptarse a

exigencias profesionales, asegurando su continuidad en torneos nacionales.

- **Planificación a largo plazo:** Las inversiones en infraestructura formativa muestran una visión de desarrollo integral que trasciende los resultados inmediatos.
- **Gestión institucional y transparencia:** La comunicación pública de los avances y la ejecución escalonada de las obras fortalecieron la confianza de socios y patrocinadores.

Este proceso de modernización confirma que la gestión del cambio, cuando se sustenta en planificación estratégica y liderazgo institucional, puede transformar la estructura y reputación de un club histórico, alineándose con los estándares del fútbol profesional contemporáneo.

2.3.4. Limitaciones o reversiones en casos de cambio: el caso del Club Deportivo Vortex

El **Club Deportivo Vortex** representó inicialmente un ejemplo emblemático de transformación institucional en San Juan. Tras permanecer cerrado durante dos décadas, el club reabrió sus puertas en diciembre de 2023 gracias a una importante inversión privada y al acompañamiento del Ministerio de Turismo, Cultura y Deportes de la provincia. Su reapertura se presentó como un símbolo de recuperación del patrimonio deportivo local y de revitalización comunitaria, ofreciendo múltiples disciplinas y generando nuevos puestos de trabajo.

Sin embargo, a pesar del entusiasmo inicial y de la rápida adhesión de socios, el proyecto enfrentó **dificultades económicas y de gestión** que impidieron consolidar los avances logrados. En menos de un año, la institución comenzó a atravesar problemas financieros derivados de la **acumulación de deudas y altos costos operativos**, lo que finalmente condujo al **cierre temporal de sus instalaciones**. Este desenlace evidenció

la falta de planificación a largo plazo y la debilidad en los mecanismos de sostenibilidad económica y administrativa.

Desde una perspectiva teórica, el caso Vortex ilustra uno de los principales desafíos de la gestión del cambio: **mantener la estabilidad posterior a la implementación inicial**. Como sostiene **Kotter (1996)**, los cambios organizacionales sólo se consolidan cuando se logran **anclar las nuevas prácticas en la cultura institucional** y generar resultados sostenibles. En este sentido, la reapertura del club constituyó un cambio visible pero no estructural, ya que no se acompañó de un proceso sólido de planificación financiera ni de una estrategia de continuidad.

Asimismo, siguiendo el enfoque de **Schein (2010)**, la cultura organizacional actúa como un marco profundo que determina la aceptación o el rechazo del cambio. En el caso de Vortex, la ausencia de una cultura de gestión consolidada y de una estructura administrativa estable impidió transformar el entusiasmo inicial en un proceso de crecimiento sostenido.

El análisis de este caso demuestra que el **éxito inicial de una transformación no garantiza su permanencia**, y que la verdadera gestión del cambio requiere tanto liderazgo y visión como mecanismos de control, evaluación y aprendizaje continuo. La experiencia de Vortex deja como lección que los proyectos deportivos deben acompañar la innovación con **planificación, sostenibilidad y adaptación cultural**, elementos imprescindibles para que las instituciones puedan mantener su desarrollo en el tiempo.

2.4. Conclusión

El análisis del contexto actual de las instituciones deportivas en San Juan demuestra que la **gestión del cambio** constituye una condición esencial para garantizar su crecimiento y adaptabilidad frente a los desafíos del entorno. Los casos recientes evidencian que la **planificación estratégica**, la **inversión en infraestructura** y la **profesionalización de la gestión** son factores determinantes para lograr transformaciones sostenibles.

Tanto en disciplinas tradicionales como el fútbol y el hockey sobre patines, las organizaciones que impulsan procesos de cambio con **liderazgo sólido**, **visión a largo plazo** y **colaboración público-privada** logran resultados tangibles que fortalecen su posicionamiento institucional. Sin embargo, la experiencia también muestra que los cambios no siempre se consolidan si no se acompañan de una **cultura organizacional adaptable** y una gestión económica responsable.

En definitiva, el futuro del deporte en San Juan dependerá de la capacidad de sus instituciones para **modernizarse sin perder su identidad**, integrando innovación, inclusión y sostenibilidad como pilares de su desarrollo.

Capítulo 3: Analizar y comprender el papel del liderazgo en el proceso de cambio dentro de las instituciones deportivas.

3.1. Introducción

En contextos organizacionales que enfrentan transformaciones profundas, el liderazgo emerge como un factor determinante para guiar a las personas a través del cambio. En las instituciones deportivas, donde las dinámicas de equipo, la cultura organizacional y la presión por resultados están fuertemente presentes, el papel del líder adquiere una dimensión aún más crítica. La capacidad de los líderes para comunicar una visión, movilizar recursos, generar compromiso y superar resistencias define en gran medida el éxito o fracaso de los procesos de cambio.

Este capítulo analiza el rol del liderazgo en la gestión del cambio dentro de instituciones deportivas de San Juan, profundizando en las características específicas del entorno deportivo y en las estrategias que los líderes adoptan para impulsar la transformación. A partir de un marco teórico que vincula modelos de cambio organizacional con estilos de liderazgo, y con base en entrevistas realizadas a actores clave del ámbito deportivo local, se busca comprender cómo el liderazgo influye en la aceptación, implementación y sostenibilidad del cambio en este sector.

3.2. Marco Teórico

En los procesos de transformación organizacional, el liderazgo ocupa un lugar central como catalizador del cambio. La literatura especializada destaca que los líderes no sólo dirigen el rumbo del cambio, sino que también influyen profundamente en cómo este es interpretado, aceptado y sostenido dentro de una organización. En contextos como el deportivo, donde conviven múltiples actores, intereses y niveles de exigencia, el rol del liderazgo adquiere una complejidad particular. Para comprender esta dinámica, es necesario revisar los modelos clásicos de cambio y los estilos de liderazgo más eficaces en contextos de transformación.

3.2.1. Liderazgo y cambio: una relación estratégica

El liderazgo cumple funciones clave en cada fase del cambio organizacional: desde el diagnóstico y la construcción de una visión, hasta la implementación y consolidación de nuevas prácticas. En este marco, el líder se convierte en un facilitador del proceso de transición, capaz de inspirar confianza, movilizar voluntades y reducir la incertidumbre.

En organizaciones deportivas, el liderazgo estratégico se expresa en decisiones como la reestructuración de áreas técnicas, la implementación de nuevas metodologías de entrenamiento, la adopción de tecnología, o incluso la redefinición de la misión institucional. La capacidad del líder de anticiparse al entorno, tomar decisiones con sentido estratégico y acompañar al grupo en la transformación es lo que diferencia a las organizaciones que evolucionan de aquellas que se estancan.

3.2.2. Estilos de liderazgo vinculados al cambio

En este contexto, algunos estilos de liderazgo han demostrado ser especialmente efectivos para acompañar y promover procesos de cambio:

- **Liderazgo transformacional:** Según Bass y Avolio (1994), este tipo de liderazgo se basa en la capacidad del líder para generar una visión clara, inspirar a sus seguidores, estimular el pensamiento crítico y ofrecer atención personalizada. En instituciones deportivas, un líder transformacional puede motivar a entrenadores, atletas y equipos administrativos a superar sus propias expectativas, construyendo un fuerte compromiso con el cambio organizacional.
- **Liderazgo adaptativo:** Heifetz y Linsky (2002) proponen este enfoque para enfrentar desafíos complejos, donde no hay respuestas técnicas predefinidas. El líder adaptativo promueve el aprendizaje colectivo, invita a cuestionar prácticas arraigadas y crea entornos seguros para experimentar nuevas formas de hacer las cosas. En un club deportivo, esto puede reflejarse en procesos de transición

cultural, profesionalización o apertura a nuevas disciplinas o enfoques de gestión.

- **Liderazgo situacional:** Hersey y Blanchard plantean que el estilo de liderazgo más efectivo es aquel que se adapta al nivel de madurez, motivación y competencia del equipo. En instituciones deportivas, donde conviven jóvenes talentos, cuerpos técnicos experimentados y directivos con diferentes visiones, un liderazgo situacional permite ajustar la dirección y el acompañamiento según las circunstancias, fomentando la efectividad sin perder flexibilidad.

Estos enfoques no son excluyentes entre sí, y un líder efectivo en contextos deportivos de cambio suele combinar elementos de los tres según la situación, el equipo y la etapa del proceso.

3.2.3. Liderazgo y cultura organizacional

La cultura organizacional es una dimensión profundamente arraigada en toda institución, que guía los comportamientos, los modos de comunicación y los criterios de decisión. En el ámbito deportivo, esta cultura está atravesada por valores como la competitividad, la pertenencia, la disciplina y la tradición, lo cual puede facilitar o dificultar el cambio según cómo sea abordado.

Los líderes tienen un papel clave en el trabajo con la cultura institucional. Pueden reforzar patrones existentes que sostienen el cambio (por ejemplo, el espíritu de superación) o desafiar elementos que lo obstaculizan (como la resistencia a la innovación o el autoritarismo estructural). Un liderazgo culturalmente consciente es capaz de reconocer el sistema de creencias vigente y operar sobre él con sensibilidad y visión estratégica, evitando choques innecesarios y generando espacios de transformación sostenibles.

3.2.4. El liderazgo ante la resistencia al cambio

La resistencia al cambio es una respuesta natural que puede manifestarse de múltiples formas: apatía, oposición abierta, conflictos interpersonales o incluso renunciadas. En instituciones deportivas, donde los vínculos suelen ser fuertes y las tradiciones muy marcadas, esta resistencia puede tener un impacto significativo.

El liderazgo cumple un rol crucial en la gestión de esa resistencia. En lugar de ignorarla o combatirla frontalmente, un líder eficaz la anticipa, la escucha y la transforma en una oportunidad de diálogo. Tácticas como la comunicación clara, la creación de espacios de participación, la validación emocional y la capacitación continua son fundamentales para reducir el miedo al cambio y fortalecer la confianza. Como señalan Kotter y Schlesinger (2008), comprender los motivos detrás de la resistencia permite abordarlos con mayor precisión y efectividad.

3.3. Liderazgo en el Contexto Deportivo

3.3.1. Especificidades del Ámbito Deportivo

Las instituciones deportivas presentan características organizativas únicas que condicionan la forma en que se ejerce el liderazgo y se gestionan los procesos de cambio. A diferencia de otras organizaciones, el entorno deportivo se caracteriza por una fuerte presión por obtener resultados a corto plazo, tanto deportivos como financieros, lo que genera una dinámica organizacional exigente y, en ocasiones, inestable.

La diversidad de stakeholders —atletas, entrenadores, cuerpos técnicos, dirigentes, socios, patrocinadores, y en algunos casos medios de comunicación— implica la necesidad de liderar equipos humanos con expectativas, intereses y niveles de compromiso muy diferentes. A ello se suma que muchas instituciones deportivas mantienen estructuras jerárquicas tradicionales, donde la autoridad formal reside en presidentes, comisiones directivas o propietarios, pero la dinámica cotidiana exige también un

liderazgo horizontal, basado en la influencia personal, el respeto y la capacidad de generar cohesión en el grupo.

Estas complejidades requieren estilos de liderazgo flexibles, capaces de conjugar la dirección estratégica con la sensibilidad interpersonal, y que comprendan las particularidades de las dinámicas de equipo, la identidad cultural del club o institución, y el impacto emocional de las decisiones tomadas.

3.3.2. Liderazgo en Diferentes Niveles

El liderazgo en las instituciones deportivas privadas se manifiesta en múltiples niveles organizativos. Cada nivel cumple una función específica, pero su articulación y coherencia son esenciales para el éxito de los procesos de cambio. Comprender la dinámica entre líderes formales e informales permite visualizar cómo se construyen, sostienen o desafían los cambios dentro de las organizaciones.

Liderazgo formal: Es ejercido desde posiciones de autoridad reconocida oficialmente en la estructura organizativa. En el contexto de clubes deportivos privados, incluye a presidentes, comisiones directivas, gerentes deportivos y entrenadores principales. Su legitimidad emana de la elección estatutaria o de contratos de trabajo.

Sus principales funciones son:

- Definir la visión estratégica de la institución.
- Tomar decisiones estructurales sobre programas deportivos, infraestructura y políticas de desarrollo.
- Gestionar los recursos humanos, financieros y materiales.

- Representar a la organización ante socios, patrocinadores y otros actores externos.
- Impulsar y sostener procesos de transformación organizacional.

El liderazgo formal proporciona el marco estratégico para el cambio, asegurando la asignación de recursos y la toma de decisiones necesarias para su implementación.

Liderazgo informal: El liderazgo informal, en cambio, surge del reconocimiento espontáneo por parte del grupo. No depende de un nombramiento formal, sino de la autoridad moral, la experiencia, la trayectoria o la calidad humana.

En el deporte, los líderes informales suelen ser:

- Capitanes de equipo.
- Atletas referentes por trayectoria o carisma.
- Entrenadores asistentes o coordinadores técnicos.

Estos líderes tienen un enorme impacto en la aceptación o rechazo del cambio organizacional. Pueden actuar como agentes de cohesión, promoviendo la adaptación, o bien como focos de resistencia si sienten que los procesos no son legítimos o consensuados.

Articulación de Liderazgos

Una gestión del cambio efectiva requiere articular ambos tipos de liderazgo:

- El liderazgo formal orienta y marca la estrategia.

- El liderazgo informal legitima las prácticas y sostiene la motivación cotidiana.

Reconocer, integrar y potenciar el liderazgo informal es una estrategia clave para lograr adhesión genuina a los procesos de cambio, especialmente en organizaciones deportivas donde la identidad, el sentido de pertenencia y los vínculos personales son fundamentales.

Ejemplo: Club Atlético de la Juventud Alianza

El Club Atlético de la Juventud Alianza, con sede en Santa Lucía, San Juan, ofrece un caso claro de interacción entre liderazgo formal e informal en el impulso de cambios organizativos.

Entre 2012 y 2022, bajo la presidencia de Roberto "Roquiño" Mallea, se llevaron a cabo procesos de modernización que incluyeron mejoras en infraestructura y la diversificación de disciplinas deportivas. A partir de 2022, Daniel "Pipa" Garipe, exjugador profesional, asumió la conducción con una visión renovadora, enfocándose en la profesionalización de las divisiones inferiores y el fortalecimiento de la identidad institucional.

Simultáneamente, líderes informales como Maximiliano "Pachi" Pascual, actual entrenador del primer equipo, jugaron un rol esencial en la transmisión de los nuevos valores y en la implementación cotidiana de las transformaciones. Su cercanía con los jugadores y su identificación con la historia del club facilitaron la internalización del cambio en el plantel y en el cuerpo técnico.

La participación activa de capitanes y deportistas históricos también fue crucial para consolidar la cultura de compromiso y profesionalización buscada por la dirigencia.

Este caso demuestra que el éxito en los procesos de cambio no depende únicamente de la autoridad formal, sino también de la capacidad de

movilizar, incluir y potenciar el liderazgo natural presente en todos los niveles de la organización.

3.3.3. El Liderazgo del Entrenador como Agente de Cambio

En el entramado de las instituciones deportivas privadas, el entrenador no es solo el responsable del rendimiento deportivo de los atletas o equipos. Su función va mucho más allá: es un líder clave en la implementación de cambios estratégicos, en la transmisión de valores organizacionales y en la construcción de una nueva cultura institucional

El Entrenador como Traductor de la Estrategia Institucional

Los procesos de transformación impulsados por las directivas —como la adopción de nuevas metodologías de entrenamiento, la modernización de la infraestructura, o cambios en la filosofía deportiva— dependen en gran medida de la capacidad del entrenador para llevar esas decisiones al terreno cotidiano.

El entrenador actúa como "traductor" de la estrategia en acciones concretas, adaptándola a la realidad del grupo humano que lidera. No solo implementa las técnicas, sino que también interpreta el cambio, lo legitima frente a los atletas y facilita su aceptación.

Ámbitos de Impacto del Liderazgo del Entrenador

- **Metodología de Entrenamiento:** La actualización de métodos de preparación física, táctica y técnica suele ser una de las principales áreas de cambio. El entrenador debe estar capacitado para integrar innovaciones (como el análisis de datos de rendimiento, el uso de tecnología wearable o el entrenamiento funcional) sin perder de vista la idiosincrasia del equipo.
- **Estrategia de Juego y Modelos Competitivos:** La adopción de nuevos sistemas de juego o filosofías competitivas (por ejemplo, pasar de un modelo defensivo a uno más ofensivo) requiere una

conducción paciente, capaz de guiar a los deportistas a través de las fases de aprendizaje, resistencia y consolidación.

- **Cultura del Equipo:** El entrenador también moldea normas no escritas, comportamientos y valores dentro del plantel. Su estilo de liderazgo puede fomentar una cultura de esfuerzo, resiliencia, innovación y trabajo en equipo, elementos esenciales para sostener los cambios en el largo plazo.

Competencias Clave del Entrenador como Agente de Cambio

Para cumplir este rol de manera eficaz, el entrenador debe poseer ciertas competencias específicas:

- **Liderazgo transformacional:** Inspirar a sus dirigidos, transmitir entusiasmo por el cambio y actuar como modelo de las nuevas conductas esperadas.
- **Comunicación efectiva:** Explicar el "por qué" detrás de cada cambio, clarificar expectativas y escuchar activamente las preocupaciones del grupo.
- **Gestión emocional:** Acompañar los procesos de duelo organizacional que pueden surgir ante el abandono de prácticas tradicionales.
- **Adaptabilidad:** Ajustar métodos y tiempos de implementación según la respuesta del equipo.
- **Capacidad pedagógica:** Enseñar nuevos conceptos, estrategias y técnicas de manera progresiva y efectiva.

Ejemplo Aplicado

Un caso relevante en San Juan es el de entrenadores de hockey sobre patines como los del Concepción Patín Club, quienes han impulsado cambios significativos en los métodos de entrenamiento, integrando tecnología de análisis de rendimiento y preparando a las nuevas generaciones con enfoques más científicos y profesionalizados. La incorporación de sistemas de videoanálisis, programas de fortalecimiento físico personalizados y el trabajo sobre habilidades psicológicas para la competencia son ejemplos de cómo el entrenador puede liderar cambios profundos, tanto en la metodología como en la cultura de entrenamiento.

Estos procesos no habrían tenido éxito sin la capacidad de los entrenadores para actuar como agentes de cambio, facilitadores del aprendizaje y referentes de los nuevos valores institucionales.

El entrenador ocupa un rol central en la implementación de cambios dentro de las instituciones deportivas privadas. Su función no se limita a la preparación física o táctica del equipo, sino que se extiende a la construcción de una nueva cultura organizacional, acorde a las transformaciones impulsadas por la dirección.

Su liderazgo transformacional, su capacidad de comunicación y su sensibilidad para gestionar las emociones colectivas son determinantes para que los cambios no solo sean aceptados, sino también internalizados y sostenidos en el tiempo.

Lejos de ser un mero ejecutor de decisiones superiores, el entrenador emerge como un verdadero agente de cambio, capaz de traducir la estrategia institucional en prácticas efectivas, fortalecer el compromiso del grupo y consolidar la evolución de la organización.

3.3.4. Liderazgo de la Directiva en la Transformación Organizacional

En las instituciones deportivas, la directiva ocupa el nivel más alto de conducción estratégica. Es quien define el rumbo de la organización, planifica su crecimiento y sostiene su competitividad en un entorno dinámico y exigente. Cuando se inicia un proceso de cambio organizacional, el

liderazgo de la directiva es decisivo para garantizar que la transformación no solo se diseñe, sino que se implemente y se consolide a lo largo del tiempo.

Funciones clave del liderazgo directivo en el cambio

La conducción de la transformación implica múltiples responsabilidades que trascienden la mera toma de decisiones:

- **Definición de una visión clara y movilizadora:** La directiva debe construir y comunicar una visión de futuro que inspire a toda la organización. Esta visión actúa como "norte" para alinear los esfuerzos individuales y colectivos durante el proceso de cambio.
- **Planificación estratégica y asignación de recursos:** Liderar el cambio requiere identificar prioridades, establecer objetivos alcanzables, y asegurar que existan los recursos humanos, financieros y materiales necesarios para respaldar cada etapa del proceso.
- **Gestión de la cultura organizacional:** No basta con modificar estructuras o procesos; es necesario trabajar sobre las creencias, hábitos y valores que definen la identidad institucional. La directiva debe ser capaz de modelar comportamientos, premiar prácticas alineadas con la nueva cultura, y corregir desviaciones.
- **Comunicación interna y externa efectiva:** Un liderazgo directivo exitoso mantiene abiertos los canales de comunicación hacia adentro (entrenadores, atletas, empleados) y hacia afuera (socios, sponsors, comunidad). La comunicación transparente genera confianza, reduce incertidumbres y promueve el compromiso.
- **Construcción de legitimidad y credibilidad:** Las acciones de la directiva deben ser coherentes con el discurso de cambio. La falta de consistencia entre lo que se dice y lo que se hace puede generar

resistencias, escepticismo o incluso boicots internos.

- **Manejo de alianzas estratégicas:** En el contexto actual, el éxito de una institución deportiva depende en parte de su capacidad para tejer redes de apoyo con empresas, universidades, federaciones deportivas y otros stakeholders relevantes.

Habilidades de liderazgo directivo requeridas

El liderazgo de la directiva para gestionar cambios exitosos combina diversas competencias:

- **Visión estratégica:** Anticipar tendencias, identificar oportunidades y amenazas, pensar en escenarios futuros posibles.
- **Capacidad de influencia:** Convencer a distintos grupos internos y externos sobre la necesidad del cambio.
- **Gestión de conflictos:** Resolver tensiones que inevitablemente surgen en procesos de transformación.
- **Resiliencia:** Sostener el proceso de cambio frente a obstáculos o fracasos parciales.
- **Liderazgo adaptativo:** Ajustar estrategias según el feedback y las condiciones cambiantes del entorno.

Ejemplo Aplicado: Athlos Club Gym

Un caso reciente en San Juan que ilustra el liderazgo transformacional de la directiva es el proceso de reconversión de Excalibur Gym en el actual Athlos Club Gym.

La nueva conducción apostó por:

- Un cambio integral de marca y comunicación institucional.
- La modernización de las instalaciones deportivas.
- La expansión hacia nuevas sucursales en distintas localidades (Rivadavia, Santa Lucía y Capital).
- La diversificación de los servicios ofrecidos, incluyendo entrenamiento funcional, clases grupales, y programas personalizados para distintos segmentos de mercado.

Estos cambios no fueron improvisados: respondieron a una visión estratégica clara de posicionarse como una marca de fitness de referencia en San Juan. La comunicación efectiva, la inversión en infraestructura y la construcción de una nueva cultura organizacional basada en la excelencia en el servicio fueron pilares del éxito de esta transformación.

El liderazgo directivo, en este caso, demostró ser capaz de articular visión, ejecución y adaptación, elementos fundamentales para sostener un cambio organizacional profundo en un entorno competitivo.

En conclusión la directiva cumple un rol esencial en la conducción de los procesos de cambio en las instituciones deportivas privadas.

Su liderazgo estratégico no solo orienta las transformaciones estructurales y administrativas, sino que también moldea la cultura organizacional y facilita la adaptación de todos los actores involucrados.

La claridad de visión, la coherencia en las acciones, la gestión de la comunicación y la construcción de alianzas estratégicas son elementos que definen la eficacia del liderazgo directivo frente a los desafíos del entorno competitivo actual.

Instituciones que cuentan con directivas capaces de ejercer un liderazgo sólido y adaptativo tienen mayores posibilidades de implementar cambios

exitosos, consolidar su sostenibilidad y proyectarse hacia un crecimiento continuo.

Luego de haber desarrollado los estilos de liderazgo y su influencia en distintos niveles institucionales, se presentan a continuación las principales estrategias prácticas que los líderes pueden emplear para gestionar el cambio en instituciones deportivas privadas.

3.4. Estrategias y Prácticas de Liderazgo Efectivas para el Cambio

La implementación de cambios en una institución deportiva no ocurre de manera automática ni lineal. Requiere una conducción sólida y estrategias bien definidas que acompañen todas las fases del proceso: desde la identificación de la necesidad de cambio, pasando por su planificación y comunicación, hasta su consolidación en la práctica cotidiana.

El liderazgo, en este sentido, no es solo una posición jerárquica, sino una práctica que involucra influencia, visión, escucha activa y toma de decisiones con impacto organizacional. Los líderes —ya sean directivos, entrenadores o referentes del equipo— tienen la responsabilidad de generar las condiciones necesarias para que el cambio no sea vivido como una amenaza, sino como una oportunidad de crecimiento.

En las instituciones deportivas privadas, este desafío cobra una dimensión particular. Las presiones competitivas, las estructuras tradicionales, la diversidad de actores (atletas, entrenadores, socios, patrocinadores, familias) y la fuerte carga simbólica que muchas veces se asocia a la "identidad del club" pueden hacer que cualquier intento de transformación genere resistencias visibles o silenciosas.

Por eso, liderar el cambio no solo implica saber hacia dónde se quiere ir, sino también cómo construir el camino con los demás. Requiere estrategias concretas que activen la participación, sostengan la motivación, mitiguen el rechazo y, sobre todo, generen legitimidad.

A continuación, se desarrollan algunas de las estrategias más relevantes y utilizadas por líderes exitosos para guiar procesos de cambio en instituciones deportivas:

- Comunicación de la visión y del propósito del cambio
- Participación activa de los diferentes grupos de interés
- Gestión efectiva de la resistencia
- Promoción de una cultura organizacional favorable al cambio
- Reconocimiento y refuerzo de los avances logrados

Cada una de estas prácticas, correctamente aplicadas

, contribuye a consolidar el cambio como parte de la nueva identidad institucional, garantizando su sostenibilidad en el tiempo.

3.4.1. Comunicación de la Visión del cambio

Una de las funciones más críticas del liderazgo durante un proceso de cambio es la capacidad de comunicar de manera clara, coherente y constante la visión y el propósito que guían la transformación.

¿Por qué es tan importante esta estrategia?

Las organizaciones no cambian porque se les imponga una nueva estructura o metodología. Cambian cuando las personas que las integran comprenden por qué el cambio es necesario, qué se espera lograr y cómo los afecta o involucra directamente.

En las instituciones deportivas, donde conviven distintos perfiles (deportistas, entrenadores, administrativos, socios, familias, etc.), la falta de una

comunicación clara puede derivar en confusión, rumores, resistencia pasiva o rechazo activo al cambio.

Por eso, el líder debe asumir el rol de narrador del cambio, generando un relato convincente que conecte emocional y racionalmente con todos los actores. Esto implica:

- Explicar **la necesidad del cambio** (“por qué ya no se puede seguir como antes”).
- Mostrar **la visión de futuro** (“hacia dónde vamos, qué queremos construir”).
- Describir **los beneficios concretos para cada parte involucrada**.
- Aclarar **los pasos del proceso y cómo se implementará**.
- Abrir canales de diálogo para que surjan preguntas, aportes o dudas.

Buenas prácticas de comunicación del cambio

1. **Mensajes personalizados para distintos públicos:** no es lo mismo comunicar a deportistas juveniles que a entrenadores veteranos o a padres de socios. Adaptar el lenguaje, el canal y el tono es clave.
2. **Coherencia entre el discurso y las acciones:** si el liderazgo comunica valores de transparencia y participación, pero actúa de manera cerrada o autoritaria, pierde credibilidad rápidamente.
3. **Utilización de referentes internos:** incluir en la comunicación a líderes informales o figuras respetadas dentro del club puede generar mayor legitimidad y aceptación.

4. **Constancia y actualización:** la comunicación no puede ser un acto único. Requiere seguimiento, actualización de avances, reconocimiento de logros intermedios y respuesta a inquietudes.

3.4.2. Participación de los Stakeholders

La participación activa de los actores involucrados —también llamados stakeholders— es una de las estrategias más eficaces para generar compromiso con el cambio y reducir resistencias.

Cuando las personas sienten que su voz es escuchada y que pueden influir en el proceso, es más probable que se apropien del cambio y colaboren en su implementación.

¿Quiénes son los stakeholders en una institución deportiva privada?

En este tipo de organizaciones, los stakeholders no son solo los dirigentes y entrenadores, sino también:

- Deportistas (juveniles, amateurs, profesionales)
- Capitanes y referentes de equipo
- Cuerpos técnicos y personal de apoyo
- Empleados administrativos y operativos
- Familias de los deportistas (en niveles formativos)
- Socios y abonados
- Patrocinadores y aliados estratégicos
- Profesionales externos (nutricionistas, kinesiólogos, psicólogos deportivos)

Cada uno de estos grupos se ve afectado por los procesos de transformación y, por tanto, debe ser considerado en el diseño y ejecución del cambio.

Beneficios de promover la participación

- Aumenta la legitimidad de las decisiones.
- Genera mayor comprensión y alineación con los objetivos del cambio.
- Permite detectar oportunidades o riesgos que el equipo directivo puede no haber previsto.
- Reduce los niveles de resistencia, al favorecer la confianza y el sentido de pertenencia.
- Fortalece la cohesión interna y mejora el clima organizacional.

Estrategias prácticas para fomentar la participación

La participación activa no ocurre por sí sola: debe ser promovida de forma deliberada por quienes lideran el cambio. Algunas prácticas útiles en instituciones deportivas incluyen:

- **Incluir a referentes en la planificación:** Involucrar desde el inicio a entrenadores, capitanes de equipo o miembros experimentados del club en el diseño de los cambios permite captar sus percepciones, enriquecer las propuestas y ganar aliados influyentes.
- **Escuchar antes de actuar:** Antes de implementar una medida, los líderes pueden abrir espacios breves de consulta (reuniones informales, diálogos grupales, entrevistas individuales) para recoger inquietudes, necesidades y sugerencias.

- **Diseñar cambios con enfoque colaborativo:** Si el cambio implica nuevas metodologías, normas o servicios, puede plantearse una fase inicial de co-construcción. Por ejemplo, permitir que los entrenadores propongan cómo adaptar sus rutinas, o que los deportistas participen en el rediseño de un espacio común.
- **Visibilizar la participación:** Compartir públicamente las ideas que han sido incorporadas en el proceso y destacar quiénes las aportaron fortalece el sentimiento de pertenencia y la cultura participativa.
- **Utilizar múltiples canales de participación:** No todos se sienten cómodos hablando en público. Por eso es útil combinar mecanismos abiertos (asambleas, reuniones) con herramientas más discretas (formularios online, sugerencias escritas, encuestas anónimas).
- **Dar seguimiento a los aportes:** Escuchar sin tomar acción erosiona la confianza. Es clave mostrar qué aportes fueron considerados, qué se hará con ellos y por qué algunas sugerencias no pudieron implementarse (cuando sea el caso).

3.4.3. Gestión de la Resistencia al Cambio

La resistencia al cambio es un fenómeno natural en cualquier organización y especialmente frecuente en instituciones con estructuras arraigadas o una fuerte identidad cultural, como es el caso de muchos clubes deportivos.

Lejos de ser un obstáculo aislado, la resistencia es un indicador que debe interpretarse y gestionarse cuidadosamente, ya que revela tensiones, miedos o incertidumbres que, si no se abordan, pueden poner en riesgo todo el proceso de transformación.

Causas comunes de la resistencia en instituciones deportivas

- **Miedo a lo desconocido:** Cambiar rutinas, roles o formas de trabajo puede generar ansiedad, especialmente en entornos donde no hay

cultura de innovación constante.

- **Pérdida percibida de poder o status:** Entrenadores, referentes o empleados que sienten que el cambio afecta su autonomía, su prestigio o su espacio de influencia suelen oponerse, explícita o silenciosamente.
- **Falta de comprensión o información:** Cuando no se comunica con claridad el propósito y el alcance del cambio, es probable que se generen rumores, malentendidos y oposición.
- **Experiencias negativas anteriores:** Si en el pasado se intentaron cambios que no se sostuvieron o fueron mal ejecutados, es esperable una actitud escéptica ante nuevas propuestas.
- **Apego emocional a “lo de siempre”:** En clubes con mucha historia, modificar símbolos, dinámicas o formas de entrenamiento puede vivirse como una amenaza a la identidad colectiva.

Estrategias para gestionar la resistencia

Los líderes que reconocen la resistencia como parte del proceso —y no como una falla— están mejor preparados para abordarla con inteligencia emocional y estrategias específicas. Algunas prácticas útiles incluyen:

- **Identificar los focos de resistencia desde el inicio:** Escuchar activamente, hacer diagnósticos internos, e identificar qué actores podrían oponerse, por qué y de qué forma.
- **Diferenciar tipos de resistencia:** No todas las resistencias son iguales. Algunas son racionales (por ejemplo, dudas logísticas), otras emocionales (miedo, inseguridad), y otras culturales (rechazo a nuevos valores). Cada una requiere una respuesta distinta.

- **Involucrar a los “resistentes” en el proceso:** Escuchar sus argumentos, integrarlos en la planificación o darles roles visibles puede transformar opositores en aliados.
- **Ofrecer formación y acompañamiento:** Capacitar a los actores afectados por el cambio (por ejemplo, entrenadores o empleados administrativos) les permite sentirse más seguros y preparados para el nuevo escenario.
- **Generar “pequeños triunfos” visibles:** Mostrar resultados positivos en etapas tempranas (mejoras en organización, ambiente de trabajo, rendimiento deportivo) ayuda a reducir el escepticismo.
- **Reconocer y contener emocionalmente:** Validar que el cambio puede generar angustia o incertidumbre, y dar espacio para expresarlo, mejora la confianza en el liderazgo.

3.4.4. Desarrollo de una Cultura Organizacional Favorable al Cambio

Una de las condiciones más importantes —y a menudo más subestimadas— para que un proceso de cambio sea exitoso es la existencia (o construcción) de una cultura organizacional que lo respalde.

Cuando los valores, normas, prácticas y creencias compartidas dentro de una institución están alineados con la innovación, la mejora continua y la flexibilidad, el cambio deja de ser una amenaza y se transforma en parte natural del funcionamiento cotidiano.

En cambio, cuando la cultura dominante es conservadora, cerrada o centrada en la repetición de hábitos tradicionales, cualquier intento de transformación se encontrará con una resistencia estructural, incluso si la estrategia es sólida.

¿Qué es la cultura organizacional?

Según Schein (2010), la cultura organizacional puede definirse como:

“un patrón de supuestos básicos que un grupo ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y, por lo tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas” (p. 18).

Esta definición destaca que la cultura se construye a lo largo del tiempo, a partir de la experiencia compartida, y actúa como una guía —a menudo implícita— sobre cómo comportarse dentro de la organización.

No siempre está explicitada, pero es poderosa: determina el comportamiento de las personas incluso más que las reglas formales.

Características de una cultura favorable al cambio

- **Apertura a la innovación:** disposición a probar nuevas metodologías, tecnologías o estilos de gestión.
- **Flexibilidad y adaptabilidad:** capacidad de ajustarse a nuevas demandas sin bloquearse ni paralizarse.
- **Aprendizaje continuo:** incentivo a la formación, reflexión sobre la práctica y mejora constante.
- **Colaboración transversal:** comunicación fluida entre niveles jerárquicos y áreas funcionales.
- **Tolerancia al error y orientación a la solución:** en lugar de sancionar el error, se lo analiza como oportunidad de aprendizaje.
- **Confianza y sentido de pertenencia:** clima organizacional positivo que favorece el compromiso y la implicación emocional.

Estrategias para construir una cultura que facilite el cambio

- **Modelar con el ejemplo desde el liderazgo:** los líderes deben encarnar los valores del cambio. Si se promueve la innovación, deben mostrarse abiertos a nuevas ideas; si se impulsa la colaboración, deben estar disponibles y accesibles.
- **Reconocer públicamente los comportamientos alineados con la nueva cultura:** premiar a quienes se comprometen con el cambio ayuda a consolidar nuevos patrones culturales.
- **Actualizar las normas y rituales institucionales:** revisar reglamentos internos, rutinas, modos de comunicación o sistemas de evaluación, para que estén alineados con la transformación buscada.
- **Crear espacios de reflexión colectiva:** fomentar que el equipo piense en conjunto sobre cómo se hacen las cosas, qué se puede mejorar y cómo se vive la identidad institucional.
- **Incorporar nuevas voces en la toma de decisiones:** sumar personas con perfiles diferentes (por edad, género, disciplina, rol) amplía la visión institucional y favorece un cambio cultural inclusivo.

3.4.5. Reconocimiento y Refuerzo de los Avances

En todo proceso de cambio organizacional, especialmente en el ámbito deportivo, es fundamental no solo diseñar estrategias y superar resistencias, sino también reconocer los logros alcanzados y reforzar positivamente los avances.

El reconocimiento actúa como un poderoso motivador que ayuda a consolidar el cambio, mantener el entusiasmo y generar un clima organizacional más comprometido.

¿Por qué es importante el reconocimiento?

El cambio implica esfuerzo: aprender nuevas prácticas, adaptarse a dinámicas diferentes, salir de la zona de confort. Si este esfuerzo no es valorado ni visibilizado, puede aparecer el agotamiento, la desmotivación o incluso una reversión hacia los hábitos anteriores.

Kotter (1996) sostiene que uno de los factores más decisivos para que el cambio se mantenga es la generación de “éxitos visibles a corto plazo”, ya que estos refuerzan la credibilidad del proceso y consolidan el compromiso de los involucrados.

En la misma línea, Cameron y Green (2019) subrayan que el reconocimiento sistemático de avances es clave para “anclar el cambio” en la cultura organizacional, ayudando a que las nuevas conductas se sostengan más allá del entusiasmo inicial.

Formas de reconocer avances en el contexto deportivo

- **Reconocimiento individual y grupal:** Valorar públicamente a entrenadores, atletas o empleados que se destacaron por su apertura al cambio, su actitud colaborativa o su creatividad en la implementación de mejoras.
- **Celebración de “logros intermedios”:** No esperar al éxito final. Reconocer los pequeños pasos (como una nueva forma de organizar entrenamientos o mejoras en la comunicación interna) sostiene la motivación durante procesos largos.
- **Incentivos simbólicos o materiales:** Entregas de diplomas, menciones, publicaciones en redes institucionales, mejoras en condiciones de trabajo o premios internos. No se trata de grandes gastos, sino de gestos significativos.
- **Dar visibilidad a los resultados concretos del cambio:** Mostrar datos, testimonios o casos de éxito que evidencien cómo el esfuerzo ha generado mejoras reales (más participación, mejor clima,

resultados deportivos, crecimiento institucional, etc.).

- **Retroalimentación constructiva y continua:** No todo reconocimiento es público. El feedback individual positivo también es clave para reforzar conductas deseadas.

El liderazgo efectivo en contextos de cambio no se basa únicamente en decisiones estratégicas, sino también en la *capacidad de movilizar personas, construir confianza y sostener una visión compartida*.

A través de la comunicación clara, la participación activa de los stakeholders, la gestión inteligente de la resistencia, el fortalecimiento de una cultura organizacional abierta al cambio y el reconocimiento de los avances, los líderes pueden facilitar transformaciones profundas y sostenibles.

Estas prácticas no solo mejoran la implementación del cambio, sino que *fortalecen la identidad, cohesión y proyección futura de la institución deportiva como organización adaptable y competitiva*.

Los aportes desarrollados hasta aquí permiten reflexionar críticamente sobre las prácticas observadas en el campo y anticipar algunos patrones emergentes en los procesos de cambio liderados en instituciones deportivas de San Juan.

3.5. Discusión de Hallazgos

El análisis realizado a lo largo del capítulo permitió identificar una serie de dinámicas clave que atraviesan los procesos de cambio en las instituciones deportivas privadas de San Juan. A partir del diálogo entre el marco teórico, los ejemplos locales y las observaciones preliminares recogidas en entrevistas, emergen algunos hallazgos significativos sobre el papel del liderazgo en la transformación organizacional.

En primer lugar, se confirma que la presencia de un liderazgo activo, visible y estratégico —tanto desde la directiva como desde el cuerpo técnico— es una condición indispensable para que el cambio se sostenga en el tiempo.

En los casos de Athlos Club Gym y Concepción Patín Club, se observa cómo las decisiones claras, la comunicación constante y la construcción de una visión compartida permitieron atravesar resistencias iniciales y consolidar procesos de crecimiento.

Un segundo hallazgo es la importancia de la coherencia entre discurso y acción. Líderes que predicán innovación, pero mantienen estructuras verticalistas o canales cerrados de participación, tienden a generar desconfianza y baja adhesión a los procesos de cambio. Por el contrario, aquellos que predicán apertura y se muestran accesibles, generan entornos más colaborativos, como lo evidencian varias de las experiencias relevadas.

Asimismo, la resistencia al cambio no aparece necesariamente como un obstáculo intransigente, sino más bien como un síntoma de incertidumbre, falta de información o experiencias previas negativas. Las entrevistas realizadas revelan que, en muchos casos, los trabajadores, entrenadores o socios no se oponen al cambio per se, sino a la forma en que este es implementado. Esto reafirma el valor de estrategias como la comunicación temprana, la participación activa de los actores clave y el reconocimiento de logros intermedios.

Otro elemento que se destaca es la ausencia, en algunos clubes, de una cultura organizacional orientada al aprendizaje. Instituciones que se gestionan bajo lógicas informales, con estructuras rígidas o liderazgos personalistas, tienden a reproducir modelos obsoletos y a bloquear iniciativas de mejora. En cambio, aquellas que promueven el trabajo interdisciplinario, la evaluación constante y la profesionalización del staff, logran adaptarse con mayor eficacia a las demandas actuales.

Por último, las entrevistas informales también sugieren que el liderazgo informal —particularmente de entrenadores y referentes deportivos— juega un rol subestimado pero decisivo. En algunos casos, son estas figuras quienes terminan facilitando la implementación del cambio, no por decisión jerárquica, sino por influencia directa sobre el grupo. Esto abre la puerta a

futuras indagaciones más profundas sobre cómo se construye y legitima el liderazgo más allá de los cargos formales.

En síntesis, la experiencia de las instituciones deportivas de San Juan muestra que el cambio organizacional exitoso no depende exclusivamente de decisiones técnicas, sino del modo en que se gestiona el capital humano, la cultura y las emociones. El liderazgo, entendido como práctica relacional y estratégica, es el principal catalizador para transformar estructuras, prácticas y sentidos en las organizaciones deportivas contemporáneas.

3.6. Conclusión

El liderazgo emerge como un factor determinante en la capacidad de las instituciones deportivas privadas para gestionar procesos de cambio de manera efectiva. A lo largo del capítulo se ha demostrado que no basta con contar con estrategias organizativas o decisiones estructurales: el modo en que los líderes comunican, involucran, sostienen y transforman la cultura interna es lo que define el éxito o el fracaso del cambio.

Las prácticas analizadas —como la comunicación de la visión, la participación activa, la gestión de la resistencia, el fomento de una cultura organizacional abierta y el reconocimiento de logros— constituyen herramientas concretas que los líderes pueden aplicar para acompañar procesos de transformación con mayor legitimidad y sostenibilidad.

Los ejemplos locales y las observaciones preliminares en instituciones sanjuaninas permiten afirmar que, si bien los desafíos son significativos (resistencia, informalidad, falta de planificación), existen también experiencias valiosas que demuestran la viabilidad del cambio cuando hay liderazgo comprometido, visión estratégica y gestión humana.

En este sentido, el liderazgo debe pensarse no como un atributo individual, sino como una práctica colectiva, transversal y contextualizada, capaz de movilizar voluntades, generar sentido compartido y fortalecer la identidad institucional en entornos deportivos cada vez más complejos y dinámicos.

En definitiva, liderar el cambio en el deporte no implica sólo transformar estructuras, sino también inspirar nuevas formas de pensar, actuar y construir futuro colectivo desde las instituciones.

Capítulo 4. Experiencias exitosas de gestión del cambio y liderazgo en instituciones deportivas

4.1. Introducción

Este capítulo aborda el análisis de experiencias exitosas de gestión del cambio y liderazgo en instituciones deportivas privadas de la provincia de San Juan, en línea con el objetivo general de esta investigación: *analizar la gestión del cambio y el liderazgo en instituciones deportivas, identificando estrategias y prácticas efectivas que impulsen la transformación organizacional y conduzcan a la excelencia en el ámbito deportivo.*

Dando continuidad al trabajo desarrollado en los capítulos anteriores, este apartado profundiza en casos concretos que permiten observar cómo los modelos conceptuales de cambio y liderazgo se traducen en acciones reales. El estudio de estas experiencias no solo aporta evidencia empírica sobre buenas prácticas, sino que también permite comprender los factores contextuales que favorecen u obstaculizan la transformación institucional.

La revisión de estos casos permite extraer lecciones aplicables a otros escenarios similares y analizar cómo se vinculan las decisiones estratégicas, los estilos de liderazgo y la gestión del cambio con los resultados obtenidos. A lo largo del capítulo se presentará la metodología de análisis, se describirán los criterios de selección de los casos y se expondrán en profundidad experiencias de instituciones locales, con el fin de identificar patrones, desafíos superados y elementos clave replicables en otras organizaciones deportivas.

4.2. Criterios de selección y metodología de análisis de casos

Para este capítulo, se seleccionaron casos representativos de instituciones deportivas privadas de San Juan que han atravesado procesos de cambio organizacional exitosos en los últimos años. La elección de estos casos no se basa únicamente en su notoriedad pública, sino en la presencia de ciertos

criterios que los vuelven significativos para los objetivos de esta investigación.

4.2.1. Criterios de éxito

Para efectos de este análisis, se considera una experiencia de cambio “exitosa” aquella que ha generado transformaciones positivas, sostenibles y reconocidas por los actores involucrados. Los indicadores para determinar el éxito incluyen:

- **Logros deportivos sostenidos:** Mejoras en el rendimiento competitivo de los equipos o atletas luego del cambio.
- **Estabilidad financiera post-cambio:** Mayor eficiencia en la gestión económica, diversificación de ingresos o reducción de la dependencia externa.
- **Mejora de la cultura organizacional:** Cambios en la dinámica interna de trabajo, clima laboral y participación de los miembros.
- **Adaptación a nuevos entornos:** Incorporación de tecnología, digitalización de procesos o modernización de la infraestructura.
- **Aumento de la participación:** Crecimiento en el número de socios, deportistas o actividades desarrolladas por la institución.

4.2.2. Criterios de selección

Los casos fueron seleccionados en función de los siguientes aspectos:

- **Pertinencia territorial:** Instituciones deportivas ubicadas en la provincia de San Juan, con impacto comprobable en su comunidad.
- **Carácter privado:** Organizaciones gestionadas de forma autónoma, sin depender directamente del financiamiento estatal como principal

fuente de sostenimiento.

- **Experiencias de cambio recientes:** Procesos de transformación implementados en los últimos 10 años, ya sea a nivel estructural, metodológico, estratégico o cultural.
- **Presencia de liderazgo activo:** Existencia de figuras formales o informales que hayan impulsado el cambio dentro de la organización.
- **Disponibilidad de información:** Acceso a datos relevantes sobre el proceso de cambio, ya sea a través de entrevistas, material institucional o cobertura mediática.

4.2.3. Metodología de análisis

Se adoptó un enfoque cualitativo de tipo estudio de caso exploratorio, que permite comprender en profundidad las dinámicas internas de cada institución y la interacción entre liderazgo y cambio organizacional. Esta metodología es adecuada para investigaciones que buscan analizar fenómenos en su contexto real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su entorno no están claramente definidos.

Las técnicas utilizadas incluyen:

- **Entrevistas semiestructuradas:** Se realizaron conversaciones informales y abiertas con referentes clave de las instituciones (propietarios, entrenadores, directivos), con el objetivo de comprender las motivaciones, estrategias, resistencias y aprendizajes del proceso de cambio.
- **Análisis documental:** Revisión de material institucional disponible (páginas web, redes sociales, notas de prensa) para complementar la información obtenida en las entrevistas y validar datos clave.

- **Observación indirecta:** Evaluación del posicionamiento público, reputación y crecimiento visible de las instituciones a partir de su comunicación externa y participación en actividades deportivas y sociales.

Este enfoque metodológico no solo permite vincular los casos concretos con el marco teórico, sino también identificar factores críticos de éxito que puedan ser transferibles a otras organizaciones del ámbito deportivo.

4.2.4. Marco analítico

El análisis de los casos seleccionados se realiza a partir de un enfoque teórico basado en los modelos y teorías de liderazgo y gestión del cambio presentados en los capítulos anteriores. Las herramientas analíticas utilizadas incluyen:

- **Modelo de los 8 pasos de John Kotter:** Para evaluar cómo se estructuró y sostuvo el proceso de cambio (urgencia, visión, comunicación, consolidación, cultura).
- **Modelo de las tres etapas de Kurt Lewin:** Para identificar los momentos de descongelamiento, transición y recongelamiento institucional.
- **Modelo ADKAR de Prosci:** Útil para observar cómo se gestionan los aspectos individuales del cambio (conciencia, deseo, conocimiento, habilidad, refuerzo).
- **Teoría del liderazgo transformacional (Bass & Avolio):** Para evaluar si hubo líderes que inspiraron, motivaron y movilizaron a través de una visión de futuro.
- **Enfoque situacional del liderazgo (Hersey & Blanchard):** Para analizar si los líderes se adaptaron a las necesidades del equipo en función del contexto y nivel de madurez.

Estas herramientas permiten sistematizar el análisis de los casos, identificar patrones comunes y comprender el papel que juega el liderazgo en el impulso, la implementación y la sostenibilidad del cambio organizacional en el ámbito deportivo.

4.3. Descripción de los casos seleccionados

4.3.1. Caso 1: Gimnasio Palestra y Pileta Turquesa – Liderazgo familiar adaptativo en evolución

Transición generacional y evolución del liderazgo

La entrevista con Matías Campo muestra una transición clave en la dirección del gimnasio y la pileta. El paso del fundador a sus hijos supuso un cambio desde un modelo tradicional, enfocado en la administración “a la antigua”, hacia una gestión más contemporánea y flexible. Matías se define con un estilo situacional, ajustando sus decisiones “de acuerdo al contexto y lo que va pasando momento a momento”. Este enfoque refleja lo que en el Capítulo 3 se denomina habilidad clave del administrador moderno: adaptarse a escenarios cambiantes para sostener el crecimiento organizacional.

Presencia activa como pilar de confianza

El entrevistado enfatiza que *“uno cuida mejor lo que es suyo... estar presente te permite cuidar lo que tanto te costó”*. Para él, la presencia del líder no es solo control patrimonial, sino también una forma de transmitir seguridad a empleados y clientes. Este planteo coincide con la inteligencia emocional aplicada al liderazgo, donde la visibilidad y el acompañamiento generan confianza y compromiso.

Estrategias frente a la estacionalidad

Ante las bajas de demanda, la institución opta por capacitar al personal, diversificar propuestas y usar redes sociales como canal de atracción. Esto convierte la estacionalidad en oportunidad, mostrando una visión proactiva acorde con los “Nuevos Enfoques de Gestión” analizados en el Capítulo 3.

Cultura organizacional y gestión del cambio

El club estructura su trabajo por áreas (musculación, pileta y administración) y mantiene reuniones periódicas con el personal para fortalecer la comunicación. Además, incorpora herramientas tecnológicas como redes sociales, reflejando la importancia de la alfabetización digital en la gestión contemporánea. Esta cultura, basada en valores y visión compartida, se orienta a alinear al equipo con la misión institucional, tal como lo plantean las teorías de actitudes organizacionales del Capítulo 2.

Resiliencia en tiempos de crisis

La pandemia representó el mayor desafío, pero el hecho de contar con instalaciones propias y, sobre todo, la capacidad del líder de transmitir calma y sostener objetivos claros permitió sobreponerse. El entrevistado resume la clave cómo *“no perder de vista el objetivo y entender que la crisis iba a pasar”*. Esto se alinea con la noción de liderazgo adaptativo y visionario, capaz de mantener la dirección en contextos adversos.

Visión a largo plazo y riesgo de perder el rumbo

Matías advierte que *“fracasar es cuando la empresa pierde el objetivo y no tiene un líder que tire para conseguir esa meta”*. Su mirada está orientada a un crecimiento sostenido y planificado, en línea con la Teoría de la Firma y el Comportamiento Organizacional, que remarcan la necesidad de claridad estratégica y liderazgo firme para garantizar la continuidad.

Análisis

El caso del Gimnasio Palestra y Pileta Turquesa refleja un proceso de gestión del cambio marcado por la transición generacional, que permitió pasar de un modelo tradicional hacia uno más flexible y adaptativo. Este tránsito evidencia lo planteado por Burns y Bass respecto al liderazgo situacional y transformacional: la nueva generación adoptó una visión más abierta, incorporando prácticas contemporáneas como la capacitación, el coaching y la digitalización de procesos, que fortalecen la adaptabilidad de la organización.

La proactividad frente a la estacionalidad puede interpretarse a la luz del modelo de Kotter (1996), ya que la institución transformó un desafío en oportunidad al generar nuevas propuestas y capacitar al personal en épocas de baja demanda. Esta estrategia muestra la capacidad de “crear urgencia”, movilizar al equipo y generar “victorias tempranas” que sostienen la motivación.

La resiliencia demostrada durante la pandemia coincide con el modelo de Kurt Lewin: la crisis actuó como un “descongelamiento” que obligó a replantear estructuras, seguido por un proceso de ajuste y, finalmente, un “recongelamiento” de prácticas más sólidas en cuanto a planificación y comunicación.

Finalmente, la insistencia en la presencia activa del líder y en transmitir seguridad tanto al personal como a los clientes conecta con lo que Schein (2010) plantea sobre la cultura organizacional: la coherencia entre valores, visión y acciones del líder favorece la cohesión interna y la confianza externa.

En síntesis, el caso de Palestra y Turquesa muestra cómo la combinación de liderazgo situacional, gestión proactiva de la estacionalidad y resiliencia en crisis consolidan a la institución como un ejemplo de adaptación exitosa en el sector deportivo privado sanjuanino.

4.3.2. Caso 2: San Juan Rugby Club

Estilo de liderazgo

El presidente del San Juan Rugby Club, Pablo Moya, definió su estilo de liderazgo como transformacional, orientado a ordenar la institución y gestionarla con criterios empresariales, sin descuidar la esencia deportiva. En este marco, se buscó que todas las áreas funcionen correctamente, con roles y funciones claramente delimitados. Para ello se incorporó la figura del intendente, encargado de coordinar las actividades de la comisión directiva,

y se introdujo en cada subcomisión un organigrama basado en lo establecido por el estatuto, que define funciones y responsabilidades.

Evolución del liderazgo

Reconoció que su primera experiencia como presidente le permitió consolidar aprendizajes obtenidos en la subcomisión de rugby. Explicó que, en los primeros años, el club funcionaba con recursos limitados y gran esfuerzo voluntario, pero con el tiempo adquirió patrimonio, lo que demandó una gestión más planificada y cuidadosa.

Cualidades del líder

Destacó la importancia del trabajo en equipo, señalando que incluso el mejor líder resulta ineficaz si no cuenta con un equipo colaborativo con tareas bien distribuidas. El rol del líder, en este sentido, consiste en supervisar y guiar.

Cultura de trabajo

El presidente subrayó la apertura de la comisión, que permite a cualquier socio participar y plantear inquietudes. Señaló que esta política de escucha activa ha sido especialmente valorada en el hockey, donde se atienden las necesidades y propuestas de los socios.

La cultura de trabajo se basa en la colaboración, con una división clara entre las subcomisiones (encargadas de lo deportivo) y la comisión directiva (responsable de la administración, los recursos y el funcionamiento cotidiano del club).

Procesos de cambio

Explicó que la institución dejó de enfocarse únicamente en lo deportivo para convertirse en un club también social, con la incorporación de la pileta, el gimnasio, colonias de verano, campus deportivos y la refacción del salón social "Piuquén". Esto permitió diversificar los ingresos y responder a las demandas de los socios.

Comunicación

Enfatizó el uso de redes sociales y grupos de contacto para mantener a los socios informados y alineados con los objetivos.

Crisis atravesadas

Recordó los primeros años del club, en los que los socios aportaron tiempo y recursos personales sin compensación económica. También mencionó la pandemia como un momento crítico, superado gracias a la fidelidad de los socios, que en su mayoría continuaron abonando la cuota, lo que permitió realizar mejoras edilicias pese al cierre temporal.

Toma de decisiones

Las decisiones estratégicas se toman por consenso y votación dentro de la comisión. Aunque existen diferencias, se prioriza la participación democrática y el convencimiento colectivo. Para decisiones urgentes del día a día, el intendente actúa con autonomía, asegurando el funcionamiento fluido de la institución.

Visión a largo plazo

La visión a largo plazo del club es consolidarse como una “segunda casa” para sus socios, además de alcanzar un mayor posicionamiento en la región y, eventualmente, a nivel nacional. El presidente remarcó que el éxito radica en priorizar el interés institucional por encima de objetivos individuales, sosteniendo siempre una visión colectiva. Actualmente, el San Juan Rugby Club es el primero en cantidad de jugadoras de hockey y jugadores de rugby en la provincia, y ocupa el cuarto lugar en la región, lo que lo convierte en una institución en constante crecimiento.

Análisis

El caso del San Juan Rugby Club refleja un modelo de gestión del cambio exitoso sostenido en un liderazgo transformacional que busca no solo

administrar, sino también proyectar la institución hacia un desarrollo integral. Este enfoque conecta con lo planteado por Burns y Bass, al evidenciar una visión compartida, estímulo de la innovación estructural (incorporación del intendente, organigramas) y compromiso colectivo.

El proceso de diversificación hacia actividades sociales puede interpretarse a la luz del modelo de Kotter (1996): se generó un sentido de urgencia para atraer y retener socios, se conformó una coalición fuerte entre comisión y subcomisiones, se comunicó una visión de club como “segunda casa” y se lograron victorias tempranas con mejoras edilicias y nuevos servicios.

La resiliencia frente a la pandemia coincide con el modelo de Kurt Lewin, donde la crisis operó como un “descongelamiento” que obligó a revisar prácticas y, posteriormente, “recongelar” nuevas estrategias organizacionales con el apoyo de los socios.

Por último, la apertura participativa y la escucha activa hacia los socios reflejan lo que Schein (2010) plantea sobre cultura organizacional: el alineamiento de valores y normas compartidas con los objetivos estratégicos permite sostener la cohesión interna y el crecimiento sostenido.

En síntesis, el SJRC evidencia cómo la combinación de liderazgo transformacional, modelos de cambio aplicados y una cultura colaborativa explican su consolidación como una de las instituciones deportivas más sólidas de la provincia.

4.3.3. Caso 3: Gimnasio Athlos – Liderazgo transformacional y resiliente de Agustín Vega

Evolución del estilo de liderazgo

Agustín Vega, uno de los propietarios del Gimnasio Athlos y preparador físico de hockey sobre patines, describe su liderazgo como principalmente transformacional, orientado a motivar e inspirar al grupo, aunque reconoce integrar elementos del liderazgo situacional, adaptando su estilo según el contexto. Relata que en sus inicios ejercía un liderazgo más rígido y

transaccional, centrado en el control y la disciplina, pero con el tiempo evolucionó hacia un modelo que prioriza lo humano y la motivación. Esta transición refleja lo planteado por Burns y Bass: pasar de un liderazgo que supervisa y controla a otro que inspira y moviliza hacia metas compartidas.

Cualidades del líder

Para Vega, las cualidades fundamentales son la comunicación clara y la capacidad real de liderar más allá de los roles formales. Afirma que una comunicación efectiva evita conflictos y genera confianza, mientras que la capacidad de liderazgo se mide en la toma de decisiones complejas con firmeza y empatía. Estos atributos se relacionan con la teoría de la inteligencia emocional en el liderazgo (Goleman), donde la habilidad de gestionar emociones y transmitir confianza resulta central.

Cultura de trabajo y valores

Athlos se sustenta en valores como respeto, solidaridad, honestidad y libertad, que fortalecen la cohesión interna y la identidad institucional. Para Vega, el sentido de pertenencia y la unión del grupo son esenciales para sostener cualquier proyecto deportivo o empresarial. Esta perspectiva coincide con lo planteado por Schein (2010): los valores compartidos son la base de la cultura organizacional y determinan el compromiso colectivo.

Gestión del cambio

Entre los cambios liderados menciona la reorganización de horarios y actividades en el gimnasio, implementada mediante comunicación abierta, planificación y ajustes progresivos. Señala que el mayor obstáculo es vencer la resistencia a las costumbres, lo cual se interpreta desde el modelo de Kurt Lewin, donde el “descongelamiento” de hábitos previos es necesario para dar lugar a nuevas prácticas.

Resiliencia frente a la crisis

Durante una merma significativa de socios debido a la situación económica, Vega impulsó una reestructuración de actividades y una optimización de recursos. La motivación del personal se sostuvo a través de comunicación

constante y liderazgo ejemplar, mostrando una clara orientación hacia la resiliencia y el liderazgo adaptativo.

Visión a largo plazo y planificación

Su visión es consolidar a Athlos como una institución con identidad propia, que combine buenos resultados deportivos con formación en valores humanos. Para lograrlo, considera indispensable la planificación estratégica, equilibrando decisiones inmediatas con objetivos de largo plazo. Este enfoque se vincula con el modelo de Kotter (1996), especialmente en la creación y comunicación de una visión de futuro como guía del cambio organizacional.

Análisis

El caso del Gimnasio Athlos, a través de la experiencia de Agustín Vega, evidencia un proceso de gestión del cambio sostenido en liderazgo transformacional y situacional. La evolución desde un estilo rígido hacia uno más inspirador y flexible confirma lo planteado por Burns y Bass respecto al impacto del liderazgo transformacional en la construcción de compromiso colectivo.

La implementación de cambios organizativos como la reorganización de horarios se explica mediante el modelo de Kotter, al mostrar la creación de condiciones de urgencia, la comunicación de la visión y la consolidación de mejoras. La superación de resistencias culturales, en tanto, refleja la dinámica de Lewin, donde el “descongelamiento” fue necesario para permitir nuevas formas de trabajo.

La centralidad de los valores de respeto, solidaridad y honestidad confirma lo planteado por Schein (2010) sobre la importancia de la cultura organizacional como sostén de la cohesión y la identidad institucional. Asimismo, la resiliencia frente a la crisis de socios pone en evidencia la relevancia de la inteligencia emocional en el liderazgo (Goleman), ya que la calma y el ejemplo del líder resultaron fundamentales para mantener la confianza del equipo.

En síntesis, Athlos representa cómo una institución deportiva privada de San Juan puede sostenerse y proyectarse a partir de un liderazgo que combina inspiración, adaptabilidad y visión estratégica, consolidándose como un referente de gestión resiliente y orientada al crecimiento sostenible.

4.4. Síntesis comparativa de casos

El análisis de las tres experiencias —Gimnasio Palestra y Pileta Turquesa, San Juan Rugby Club y Gimnasio Athlos— permite identificar patrones comunes y diferencias significativas en torno a la gestión del cambio y el liderazgo en instituciones deportivas privadas de San Juan.

1. Estilos de liderazgo y evolución

En los tres casos se observa una transición desde modelos más tradicionales hacia enfoques transformacionales y adaptativos. Palestra - Turquesa evolucionó de una gestión “a la antigua” hacia un liderazgo situacional flexible; el San Juan Rugby Club consolidó un modelo transformacional con visión empresarial; y Athlos, bajo la dirección de Agustín Vega, Federico Adarvez y Jorge Ismail, pasó de un estilo transaccional rígido a uno transformacional con componentes situacionales. Esto confirma lo planteado por Burns y Bass, en cuanto a la capacidad del liderazgo transformacional de inspirar cambios sostenibles y generar compromiso colectivo.

2. Cultura organizacional y valores compartidos

Las tres instituciones muestran la centralidad de la cultura como pilar de cohesión. En Palestra/Turquesa, la comunicación y el trabajo por áreas fortalecen la misión común; en el SJRC, la participación democrática y la apertura a los socios consolidan una cultura colaborativa; mientras que en Athlos, los valores de respeto, solidaridad y honestidad sostienen la identidad grupal. En todos los casos se verifica lo expuesto por Schein (2010): la cultura organizacional alinea los valores compartidos con los objetivos estratégicos, favoreciendo la sostenibilidad.

3. Gestión del cambio

Cada institución aplicó estrategias diferenciadas de cambio, pero con elementos coincidentes. Palestra - Turquesa aprovecharon la estacionalidad para capacitar y diversificar; el SJRC amplió su oferta hacia lo social y recreativo, convirtiéndose en un club integral; y Athlos implementó reorganizaciones internas para adaptarse a la crisis económica. Estos procesos pueden explicarse a partir del modelo de Kotter (1996), ya que en todos los casos se generaron condiciones de urgencia, se comunicó una visión clara y se lograron victorias tempranas que consolidaron las transformaciones.

4. Resiliencia frente a la crisis

La pandemia fue un punto de inflexión transversal. Palestra/Turquesa y Athlos destacaron la importancia de la calma, la presencia activa y la planificación estratégica, mientras que el SJRC subrayó la fidelidad de sus socios como factor clave. En los tres casos, la crisis actuó como el “descongelamiento” descrito por Kurt Lewin, que obligó a revisar estructuras y hábitos, dando lugar a un “recongelamiento” de prácticas más sólidas.

5. Visión a largo plazo y sostenibilidad

Los tres casos convergen en la necesidad de sostener una visión de largo plazo: Palestra/Turquesa con objetivos claros de crecimiento sostenido, el SJRC con la aspiración de consolidarse como referente regional y nacional, y Athlos con la meta de construir una institución con identidad y valores. En todos, la visión se presenta como elemento esencial para evitar la pérdida de rumbo, coincidiendo con la Teoría de la Firma y los postulados del Comportamiento Organizacional sobre la importancia de una dirección clara.

Síntesis final

En conjunto, los casos muestran que la gestión del cambio en instituciones deportivas privadas de San Juan se apoya en tres pilares fundamentales:

- Un **liderazgo transformacional y adaptativo**, capaz de combinar motivación, comunicación y flexibilidad.

- Una **cultura organizacional sólida**, basada en valores compartidos y participación activa.
- Una **visión estratégica de largo plazo**, que permite superar crisis y proyectar crecimiento.

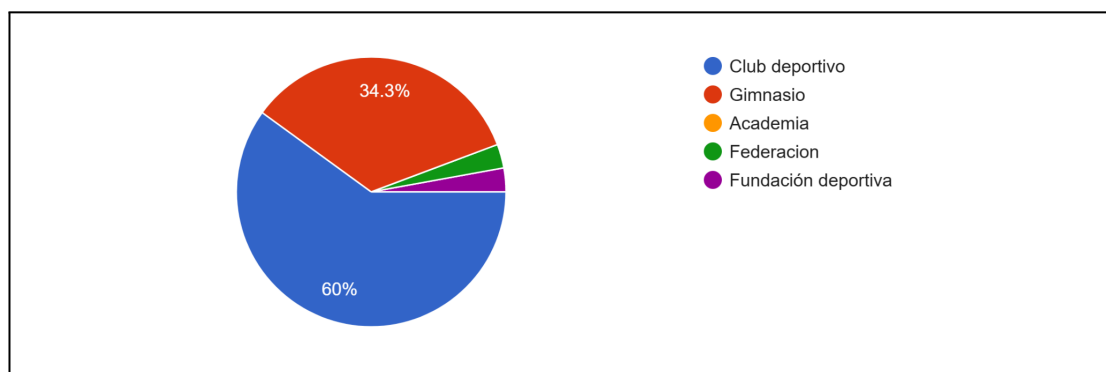
Estos hallazgos no solo confirman la vigencia de los modelos teóricos analizados (Kotter, Lewin, Burns & Bass, Schein), sino que aportan evidencia empírica de su aplicación práctica en el contexto deportivo local, destacando que las instituciones que logran integrar liderazgo, cultura y planificación son las que alcanzan mayor resiliencia y sostenibilidad.

4.5. Análisis de resultados de encuestas

El relevamiento realizado a través del formulario digital alcanzó un total de 35 respuestas provenientes de diversas instituciones deportivas privadas de la provincia de San Juan. Entre las más representadas se encuentran San Juan Rugby Club, Palestra, Lawn Tennis Club y Be More Center, lo que otorga una visión amplia del ecosistema local en cuanto a liderazgo, gestión del cambio y cultura organizacional.

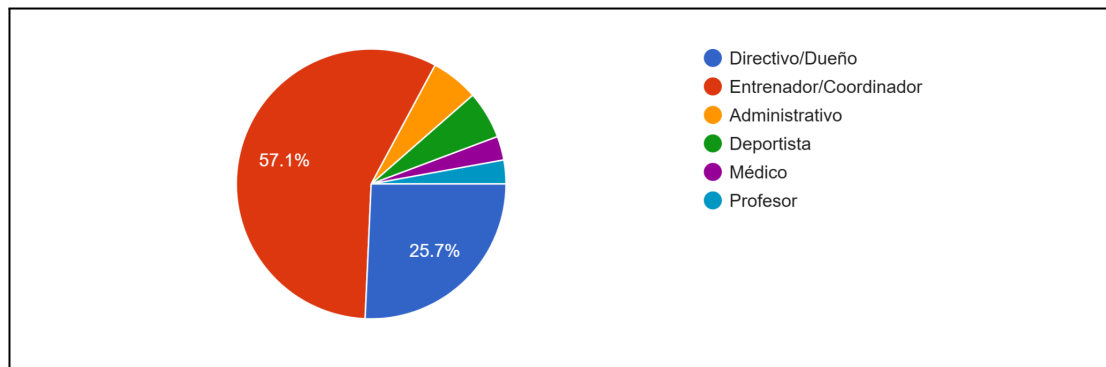
A modo ilustrativo, en las Figuras 1 y 2 se presenta la composición de la muestra según el tipo de institución y el rol de los participantes, lo que permite contextualizar la diversidad de perspectivas obtenidas.

Figura 1. Tipo de institución deportiva encuestada.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

Figura 2. Rol ocupado por los encuestados dentro de la institución.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

1. Tendencias generales

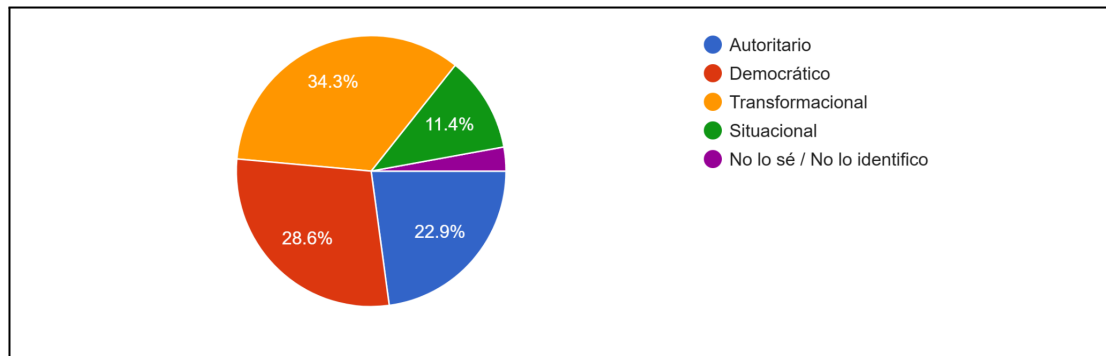
En términos generales, los resultados evidencian una predominancia del liderazgo transformacional (34,3 %), seguido por el democrático (28,6 %) y, en menor medida, el autoritario o directivo (22,9 %).

También se registraron estilos situacionales (11,4 %) y un pequeño porcentaje que no logró identificar un estilo claro (2,9 %).

Esta distribución refleja una tendencia hacia modelos de liderazgo más participativos y motivacionales, aunque todavía persisten rasgos tradicionales en algunas instituciones.

Según Bass (1985), el liderazgo transformacional resulta el más adecuado para organizaciones que buscan fomentar la innovación, el compromiso y la cohesión interna, lo cual coincide con los casos observados en Palestra y Athlos, donde los líderes adoptan un enfoque flexible y orientado a la mejora continua.

Figura 3. Estilo de liderazgo predominante en las instituciones deportivas de San Juan.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

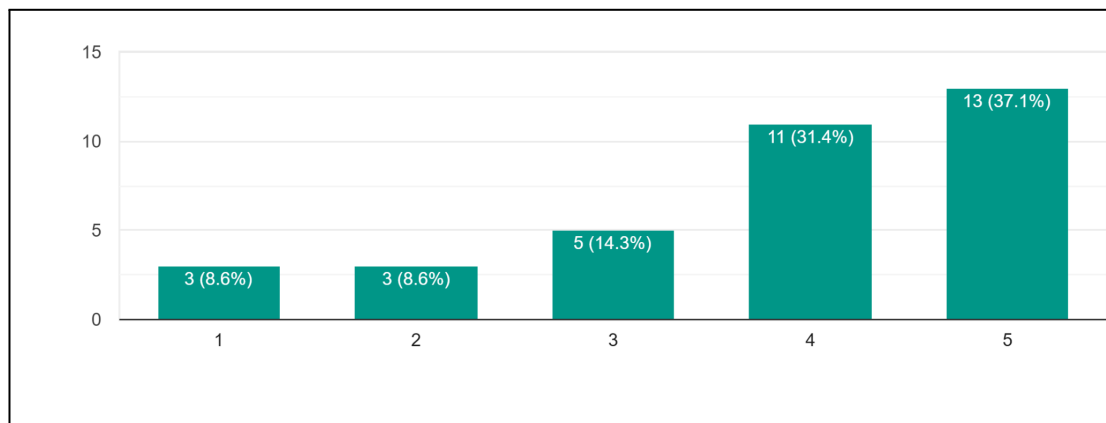
2. Motivación y adaptación del liderazgo

Los resultados muestran que alrededor del 70 % de los encuestados considera que los líderes motivan y promueven activamente el cambio, evidenciando una percepción positiva del liderazgo local.

Por otro lado, la totalidad de los participantes (100 %) manifestó que el liderazgo se adapta, al menos parcialmente, a las necesidades del equipo y al contexto, lo que refuerza la presencia de estilos flexibles y situacionales (Hersey y Blanchard, 1988).

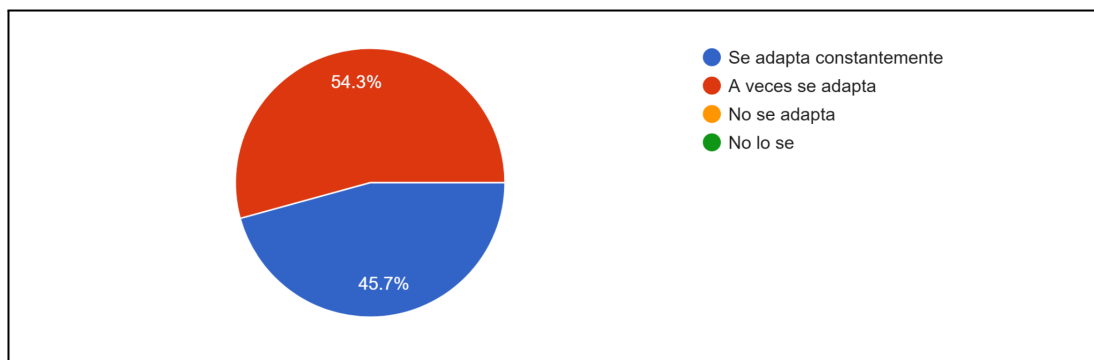
Estos indicadores reflejan un escenario en el que la mayoría de los líderes implementa estrategias de adaptación y transformación cultural, alineadas con las etapas del modelo de Kotter (1996) y orientadas al fortalecimiento del compromiso colectivo.

Figura 4. Percepción sobre la motivación y promoción del cambio por parte de los líderes.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

Figura 5. Adaptabilidad del liderazgo a las necesidades del equipo.

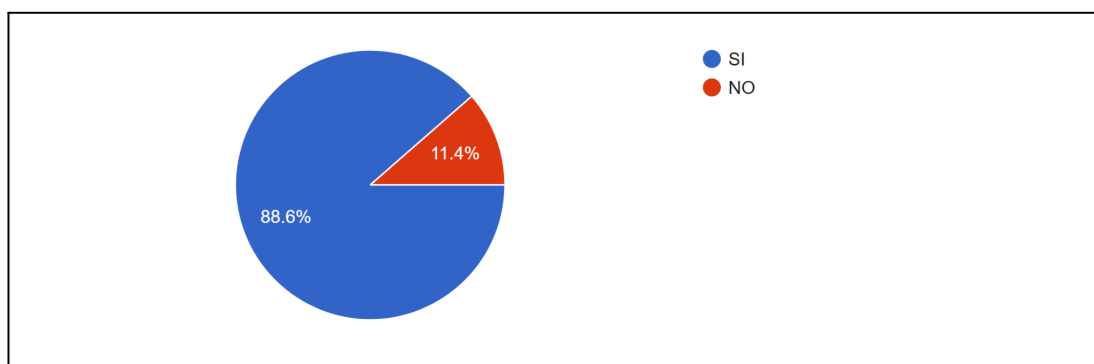


Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

En cuanto a los tipos de cambio experimentados, casi el 90 % de las instituciones encuestadas atravesó algún proceso significativo en los últimos años, destacándose la modernización de servicios e instalaciones (83,9 %), los cambios estructurales o directivos (64,5 %), la reorganización administrativa o digital (54,8 %) y, en menor medida, los cambios metodológicos o deportivos (41,9 %).

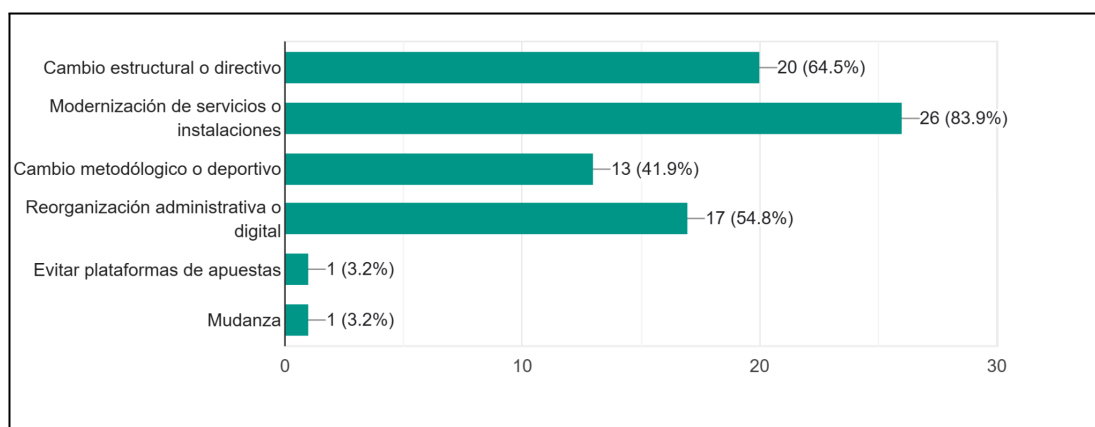
Como se observa en las Figuras 6 y 7, las transformaciones más frecuentes responden a procesos de actualización institucional y mejora en la gestión interna, impulsados por la necesidad de profesionalizar la conducción y adaptarse a nuevas demandas del entorno deportivo.

Figura 6. Instituciones que atravesaron procesos de cambio en los últimos 5-10 años.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

Figura 7. Tipos de cambio implementados en las instituciones deportivas.



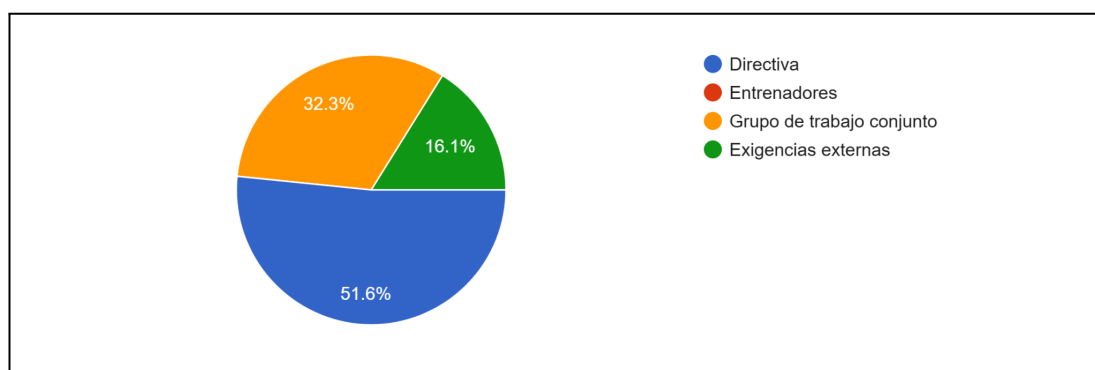
Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

3. Factores de cambio y respuesta organizacional

En casi todas las instituciones relevadas, el impulsor principal del cambio fue la dirección o los dueños (51,6 %), aunque en varios casos se observó una creciente participación de entrenadores o coordinadores (32,3 %) y, en menor medida, de grupos de trabajo conjuntos (16,1 %).

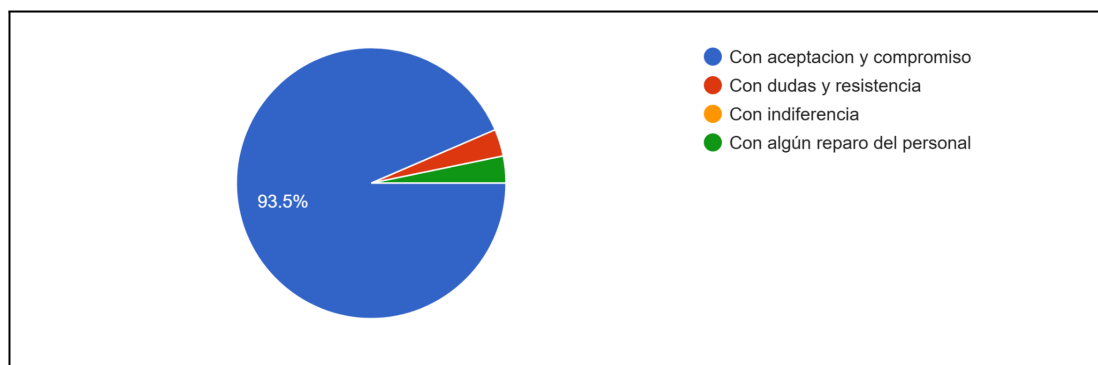
Las Figuras 8 y 9 muestran que, si bien el liderazgo formal continúa siendo el motor del cambio, se evidencia una apertura progresiva hacia modelos más colaborativos y horizontales.

Figura 8. Agentes impulsores del cambio organizacional.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

Figura 9. Respuesta del equipo ante los procesos de cambio.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

En cuanto a la respuesta del equipo, la gran mayoría (93,5 %) manifestó actitudes de aceptación y compromiso frente al cambio, mientras que una proporción mínima expresó dudas, resistencia o algún reparo personal (Figura 9).

Estos resultados evidencian una alta adhesión interna a los procesos de transformación, lo que refuerza la importancia de un liderazgo participativo y comunicativo para sostener la motivación colectiva.

Estos resultados pueden interpretarse mediante el modelo de Lewin, donde el descongelamiento inicial implica cierta resistencia natural al cambio, seguida de una etapa de transición hacia nuevas formas de trabajo.

4. Comunicación, participación y aprendizaje

La encuesta también permitió analizar variables complementarias relacionadas con la comunicación y la participación durante los procesos de transformación.

El 83,9 % de los encuestados afirmó que el propósito del cambio fue comunicado claramente, y un 54,8 % indicó que existieron instancias de participación o propuestas de ideas, aunque un 29 % señaló que estas fueron solo parciales.

Asimismo, el 58,1 % recibió capacitaciones o apoyo para adaptarse al nuevo modelo, lo que refleja una intención institucional de acompañar el proceso y reducir resistencias.

5. Impacto percibido y áreas de mejora

Los resultados del relevamiento muestran que la mayoría de las instituciones encuestadas percibieron efectos positivos tras la implementación de procesos de cambio.

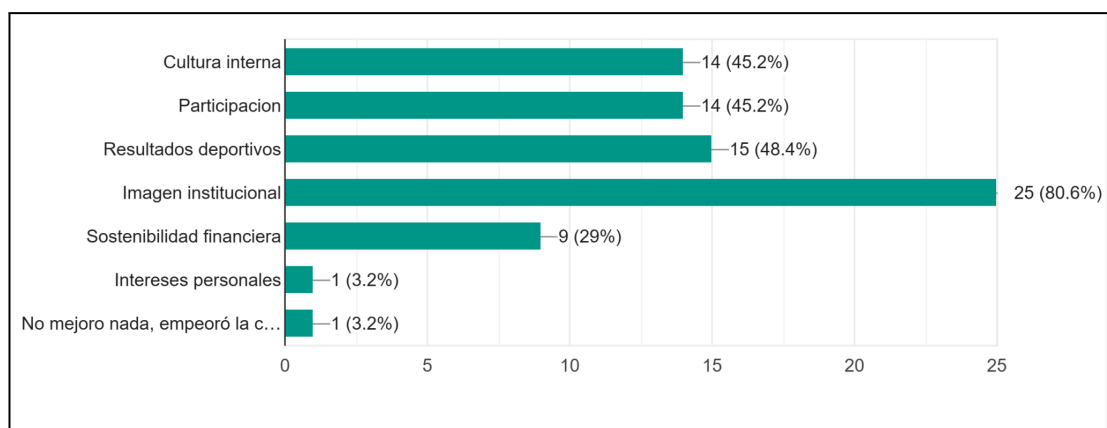
Según se observa en la Figura 10, la mejora más significativa se produjo en la imagen institucional (80,6 %), seguida por los resultados deportivos (48,4 %), la cultura interna (45,2 %) y la participación de los miembros (45,2 %).

En menor medida, el 29 % de los participantes indicó avances en la sostenibilidad financiera, mientras que un pequeño porcentaje (3 %) consideró que el cambio no generó mejoras o incluso tuvo efectos negativos.

Estos datos evidencian que los impactos más visibles se relacionan con la proyección externa y el fortalecimiento del clima organizacional, más que con los resultados económicos inmediatos.

De este modo, los procesos de transformación parecen consolidar primero dimensiones simbólicas y culturales, antes de producir mejoras materiales o competitivas, en consonancia con la teoría del Liderazgo Transformacional (Bass, 1985).

Figura 10. Áreas en las que el cambio generó mejoras perceptibles.



Fuente: elaboración propia a partir de encuestas (2025).

6. Divergencias de percepción en el caso del San Juan Rugby Club

Un aspecto especialmente revelador del análisis es la disparidad de percepciones dentro del San Juan Rugby Club (SJRC).

Mientras que en la entrevista el presidente Pablo Moya definió su liderazgo como transformacional y participativo, los resultados de la encuesta muestran que algunos encuestados pertenecientes a la misma institución lo describieron como autocrático o directivo.

Esta diferencia puede explicarse, según la teoría del Liderazgo Situacional (Hersey y Blanchard), por la forma en que distintos grupos perciben el ejercicio del liderazgo dependiendo de su nivel de cercanía con la toma de decisiones.

Los dirigentes y miembros de la comisión directiva tienden a interpretar las decisiones como consensuadas, mientras que los entrenadores o jugadores —más alejados de la gestión— pueden experimentar el mismo liderazgo como vertical o poco participativo.

Desde la perspectiva de Schein (2010), esta brecha evidencia un desafío cultural: la necesidad de alinear las percepciones entre los distintos niveles jerárquicos para consolidar una cultura verdaderamente compartida.

Asimismo, el hecho de que una parte de los encuestados haya percibido un liderazgo más rígido podría vincularse con el proceso de institucionalización del club —su transformación de grupo amateur a organización formal—, fenómeno que suele implicar un fortalecimiento temporal de la autoridad directiva para garantizar la estabilidad estructural (Lewin, 1951).

7. Síntesis integradora

En conjunto, los resultados de las encuestas permiten afirmar que las instituciones deportivas privadas de San Juan están transitando un proceso de modernización y madurez organizacional, en el que el liderazgo juega un papel determinante.

Sin embargo, el contraste entre la visión de los líderes y la percepción de los miembros revela que el cambio cultural aún no se encuentra completamente consolidado.

En este sentido, la alineación entre discurso y práctica, así como la

descentralización de las decisiones, surgen como desafíos clave para fortalecer la gestión del cambio y consolidar un liderazgo verdaderamente transformacional en el ámbito deportivo local.

4.6. Conclusión parcial del Capítulo 4

El análisis conjunto de los tres estudios de caso y de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a instituciones deportivas privadas de San Juan permite establecer conclusiones integradoras sobre la relación entre liderazgo, cultura organizacional y gestión del cambio.

En primer lugar, se evidencia una tendencia dominante hacia estilos de liderazgo transformacionales y adaptativos, caracterizados por la motivación, la inspiración y la flexibilidad. Tanto en los testimonios de los directivos como en las percepciones de los miembros institucionales, emerge la figura del líder que impulsa, comunica y guía, más que la del mero administrador. Este desplazamiento desde modelos tradicionales hacia enfoques más dinámicos coincide con los postulados de Burns (1978) y Bass (1985), quienes destacan al líder transformacional como agente de compromiso y cambio sostenido.

Sin embargo, el caso del San Juan Rugby Club introduce una perspectiva enriquecedora: mientras su presidente se autodefine como un líder participativo, parte de los encuestados perciben el liderazgo como autocrático. Esta diferencia sugiere la coexistencia de percepciones diversas dentro de una misma institución, fenómeno explicable desde la teoría del liderazgo situacional (Hersey & Blanchard, 1988), que reconoce que el liderazgo es interpretado de modo distinto según la posición y el nivel de involucramiento de cada miembro.

En segundo lugar, la cultura organizacional aparece como un eje estructural del cambio. Los valores compartidos, la comunicación permanente y la apertura a la participación fortalecen la cohesión interna, tal como sostiene Schein (2010). No obstante, las encuestas revelan que aún persisten brechas en la comunicación y en la inclusión de los equipos en la toma de decisiones. La falta de claridad en el propósito del cambio o la ausencia de

espacios de participación genera resistencias que, en muchos casos, frenan la apropiación del proceso por parte del personal o los deportistas. Esto sugiere la necesidad de reforzar el alineamiento entre discurso institucional y práctica cotidiana, condición esencial para consolidar una identidad organizacional fuerte y coherente.

En tercer lugar, la gestión del cambio en las instituciones deportivas sanjuaninas combina innovación, resiliencia y aprendizaje continuo. Los casos analizados evidencian estrategias diversas frente a los desafíos: la diversificación de servicios en el San Juan Rugby Club, el aprovechamiento de la estacionalidad para la capacitación en Palestra, y la reorganización interna ante la crisis económica en Athlos. Estas experiencias confirman las etapas del modelo de Kotter (1996) —crear urgencia, comunicar la visión y consolidar logros tempranos— y reproducen el ciclo de Lewin (1951): descongelamiento de estructuras rígidas, transición hacia nuevas prácticas y recongelamiento en una cultura más sólida. La pandemia, en particular, actuó como catalizador de estos procesos, impulsando transformaciones que hoy definen el perfil más profesional y consciente del sector.

Finalmente, las instituciones que proyectan su accionar a partir de una visión estratégica de largo plazo son las que manifiestan mayor estabilidad y crecimiento sostenido. Este enfoque se alinea con los principios del Comportamiento Organizacional y de la Teoría de la Firma, que subrayan la importancia de un propósito definido y una dirección coherente para garantizar la sostenibilidad. En los casos analizados, la claridad de metas, la planificación y la capacidad de adaptación se presentan como los elementos más determinantes para el éxito.

En síntesis, los hallazgos de este capítulo permiten afirmar que la gestión del cambio en las instituciones deportivas privadas de San Juan se sostiene sobre tres pilares interdependientes:

1. **Un liderazgo transformacional y adaptativo**, capaz de motivar, comunicar y ajustarse al contexto.

2. **Una cultura organizacional fuerte y compartida**, que fomenta el sentido de pertenencia y la participación.
3. **Una visión estratégica a largo plazo**, que orienta el crecimiento equilibrando los aspectos deportivos, sociales y empresariales.

Estos componentes no solo facilitan la superación de crisis o resistencias, sino que también permiten consolidar un modelo de desarrollo integral, basado en la innovación, el compromiso y la sostenibilidad institucional.

Conclusiones generales y recomendaciones finales

El presente trabajo final tuvo como objetivo analizar la gestión del cambio y el liderazgo en instituciones deportivas privadas de la provincia de San Juan, buscando comprender cómo estos dos factores se articulan para impulsar procesos de transformación, crecimiento y sostenibilidad en organizaciones que operan dentro de un contexto cada vez más competitivo y desafiante.

A lo largo de este trabajo se desarrollaron diferentes etapas de análisis que permitieron construir una mirada integral sobre la gestión del cambio y el liderazgo en las instituciones deportivas privadas de San Juan.

En el Capítulo 1 se plantearon los fundamentos del trabajo, sus objetivos generales y específicos, y la justificación que motivó la investigación. Se resaltó la importancia de estudiar el liderazgo y la gestión del cambio en el ámbito deportivo privado, considerando su creciente profesionalización y el rol social que desempeñan estas instituciones en la comunidad sanjuanina.

El Capítulo 2 ofreció un análisis detallado del contexto deportivo de la provincia, abordando las características propias del sector, las dinámicas de funcionamiento de los clubes y gimnasios, y los principales desafíos que enfrentan: desde la sostenibilidad económica hasta la necesidad de adaptarse a nuevas tendencias sociales, tecnológicas y de consumo. Este contexto permitió dimensionar que la capacidad de adaptarse al cambio es un factor clave para la continuidad institucional.

En el Capítulo 3, el marco teórico brindó las herramientas conceptuales necesarias para comprender los procesos de transformación organizacional y los distintos enfoques de liderazgo. Se revisaron teorías clásicas y contemporáneas como el modelo de cambio de Lewin (1951), las etapas de transformación propuestas por Kotter (1996), los principios del liderazgo transformacional de Bass (1985) y las nociones de cultura organizacional de Schein (2010), entre otros. Estas perspectivas sentaron las bases para interpretar los resultados empíricos desde un enfoque académico sólido.

El Capítulo 4 constituyó la instancia práctica de esta investigación, a través del análisis de tres casos locales —Palestra y Pileta Turquesa, San Juan Rugby Club y Athlos— y la aplicación de una encuesta a representantes de diversas instituciones deportivas privadas de San Juan. De esta combinación surgieron conclusiones significativas que reflejan la realidad actual de la gestión y el liderazgo en el sector.

En primer lugar, se observa una tendencia predominante hacia estilos de liderazgo transformacionales y adaptativos, aunque todavía conviven con estructuras tradicionales más verticales. Los líderes actuales buscan motivar, inspirar y acompañar, más que imponer directivas, lo que demuestra una evolución hacia modelos más participativos. Sin embargo, el caso del San Juan Rugby Club reveló una divergencia interesante: mientras el presidente define su gestión como participativa, algunos encuestados perciben un liderazgo autocrático. Este contraste evidencia que las percepciones del liderazgo varían según el rol que ocupa cada actor dentro de la organización, y resalta la importancia de fortalecer los canales de comunicación interna para evitar brechas entre la dirigencia y los equipos operativos.

En segundo lugar, la cultura organizacional aparece como un elemento determinante en los procesos de cambio. Las instituciones que promueven valores compartidos, comunicación fluida y espacios de participación logran una mayor cohesión interna y una adaptación más efectiva a los desafíos del entorno. No obstante, las encuestas demostraron que aún existen instituciones donde el propósito del cambio no se comunica de forma clara o donde la participación del personal es limitada. Esto refuerza la idea de Schein (2010) de que la cultura organizacional no solo se declara, sino que debe vivirse a diario para consolidarse.

En tercer lugar, los procesos de cambio observados combinan innovación y resiliencia. Las experiencias analizadas muestran distintas estrategias de adaptación: la diversificación de servicios en el San Juan Rugby Club, la capacitación en temporadas bajas en Palestra, o la reorganización estructural en Athlos. Todas ellas coinciden en un enfoque basado en la

mejora continua y en la búsqueda de sostenibilidad. Este comportamiento refleja lo planteado por Kotter (1996) sobre la importancia de generar sentido de urgencia, comunicar la visión y consolidar los logros parciales como base del cambio organizacional. Asimismo, el impacto de la pandemia fue un punto de inflexión que obligó a las instituciones a reestructurar sus operaciones y demostró su capacidad de resistencia, validando el modelo de Lewin (1951) respecto a las etapas de descongelamiento, cambio y recongelamiento.

En cuarto lugar, se destaca la importancia de una visión estratégica de largo plazo. Las instituciones que lograron definir con claridad sus objetivos —no solo deportivos, sino también sociales y empresariales— fueron las que mostraron mayor estabilidad. Este enfoque a futuro se traduce en planificación, inversión progresiva, formación de equipos comprometidos y construcción de una identidad institucional sólida. La visión estratégica se consolida así como un factor central de liderazgo y gestión exitosa en el contexto sanjuanino.

Por último, se puede afirmar que las instituciones deportivas privadas de San Juan se encuentran en un proceso de madurez organizacional. A medida que incorporan herramientas de gestión, profesionalizan sus estructuras y asumen el liderazgo como una competencia que puede desarrollarse, logran un equilibrio entre su misión social y su sostenibilidad económica. Este avance representa un paso significativo hacia la consolidación del deporte privado como un sector dinámico, innovador y con impacto en la comunidad.

En síntesis, los hallazgos de este estudio permiten afirmar que la gestión del cambio en las instituciones deportivas privadas de San Juan se sustenta en tres pilares esenciales e interdependientes:

1. **Un liderazgo transformacional y adaptativo**, que promueve la motivación, la flexibilidad y la mejora continua.
2. **Una cultura organizacional fuerte y coherente**, basada en la comunicación, los valores y la participación de los miembros.

3. **Una visión estratégica sostenida en el tiempo**, que oriente el crecimiento institucional más allá de los resultados deportivos inmediatos.

Estos tres pilares conforman la base sobre la cual las instituciones deportivas de la provincia pueden seguir construyendo su futuro, enfrentando los desafíos del entorno con innovación, compromiso y una gestión cada vez más profesional y humana.

Recomendaciones finales

Las recomendaciones que se presentan a continuación surgen tanto del análisis desarrollado a lo largo de esta investigación como de la experiencia personal adquirida a través de mi participación activa en el ámbito deportivo sanjuanino.

Mi perspectiva no se limita únicamente al estudio teórico, sino que también se nutre de haber transitado diferentes roles dentro de instituciones deportivas locales —como deportista, entrenadora y socia del San Juan Rugby Club desde temprana edad—, además de ser parte activa de la comunidad de un gimnasio privado desde hace varios años.

Esta vivencia múltiple me permitió observar de cerca las dinámicas de gestión, liderazgo y cultura que caracterizan al deporte en San Juan, y reflexionar sobre los desafíos y oportunidades que enfrenta este sector.

En primer lugar, considero que las instituciones deportivas privadas de San Juan necesitan fortalecer un liderazgo transformacional y adaptativo, capaz de responder a los cambios constantes del entorno. El deporte, por su naturaleza, evoluciona con rapidez, y los clubes no pueden permanecer ajenos a esa transformación. Los líderes actuales deben aprender a equilibrar la gestión técnica y administrativa con un liderazgo más humano, basado en la empatía, la comunicación y la motivación.

No alcanza con declarar que una institución es democrática si los socios o colaboradores no se sienten realmente partícipes de las decisiones. En

organizaciones donde la comunidad es el principal activo, como los clubes, la participación debe ser un valor practicado, no solo enunciado.

En segundo lugar, si bien existen directivos y entrenadores preparados para gestionar el cambio, todavía persisten resistencias generacionales.

Las nuevas generaciones aportan ideas, herramientas tecnológicas y miradas más flexibles que muchas veces se encuentran con estructuras rígidas.

La clave está en promover un diálogo intergeneracional que permita combinar la experiencia de los líderes históricos con la innovación y el impulso de los jóvenes.

Confiar, delegar y permitir la renovación de roles son pasos esenciales para construir instituciones sostenibles en el tiempo.

Otro aspecto prioritario es el fortalecimiento de la cultura organizacional y la comunicación interna.

Los equipos deben tener claridad sobre el rumbo de la institución y sentir que forman parte de un propósito común.

El liderazgo se demuestra con coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

En este sentido, *la credibilidad del líder es el pilar sobre el cual se sostiene la motivación de los colaboradores.*

También resulta fundamental cuidar la comunicación con los socios, quienes representan el corazón de las instituciones deportivas. Una gestión transparente y participativa no solo refuerza el sentido de pertenencia, sino que también favorece la confianza y el compromiso a largo plazo.

Desde una mirada administrativa, recomiendo que los clubes y gimnasios implementen herramientas de planificación estratégica y gestión profesional.

La definición clara de roles, la delegación de tareas y el uso de indicadores de desempeño pueden mejorar notablemente la eficiencia y la coordinación interna.

En muchas organizaciones locales, el crecimiento ha sido más rápido que su capacidad de adaptación, generando estructuras que requieren ser

revisadas y modernizadas.

Como futura Licenciada en Administración, considero que el deporte puede —y debe— gestionarse con el mismo orden, dedicación y visión que cualquier otra empresa, sin perder su esencia social y humana.

Asimismo, se sugiere aprovechar los períodos de menor actividad (como los recesos deportivos) para invertir en capacitación, mantenimiento de infraestructura y desarrollo de nuevas propuestas.

La estacionalidad puede transformarse en una oportunidad para innovar, analizar la competencia, detectar nuevas necesidades del público y planificar acciones que mantengan activa la institución todo el año.

Por último, si las instituciones deportivas privadas de San Juan logran consolidar procesos de cambio sostenibles, basados en liderazgo participativo, cultura sólida y planificación profesional, podrán posicionarse con fuerza a nivel regional e incluso nacional.

Esto no sólo fortalecería el crecimiento del deporte local, sino también su impacto social, generando espacios de encuentro, contención y desarrollo personal para toda la comunidad.

En definitiva, esta investigación me permitió comprobar que es posible y necesario profesionalizar la gestión deportiva sin perder el espíritu humano que la caracteriza.

Las instituciones deportivas también son empresas, y como tales, pueden aplicar herramientas de gestión, innovación y liderazgo empresarial, adaptadas a su realidad y propósito.

El desafío, entonces, es encontrar el equilibrio entre la eficiencia administrativa y la pasión por el deporte, entre los números y las personas, entre la estructura y el corazón.

Cierre personal

Finalizar este trabajo representa no solo el cierre de una etapa académica, sino también una profunda reflexión sobre el valor del liderazgo y la gestión en el ámbito deportivo, un entorno que me ha acompañado durante toda mi vida. Haber formado parte de instituciones como el San Juan Rugby Club y distintos gimnasios de la provincia me permitió vivir desde adentro los desafíos que aquí se analizan, comprendiendo la importancia de la organización, la comunicación y la visión estratégica en cada proyecto deportivo.

Este estudio me permitió confirmar que el liderazgo y la gestión del cambio son pilares indispensables para el desarrollo sostenible de las instituciones deportivas privadas en San Juan. Haber podido combinar mi formación académica con mi experiencia dentro del deporte me deja una enseñanza clara: el futuro del deporte provincial depende de líderes capaces de innovar, escuchar y adaptarse. Como futura Licenciada en Administración, mi propósito es seguir aportando desde la gestión para que cada club, gimnasio o institución sanjuanina pueda crecer, modernizarse y continuar siendo un espacio de encuentro, pertenencia y transformación social.

Bibliografia

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications.

Burke, W. W. (2018). *Organization Change: Theory and Practice*. Sage Publications.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change* (5th ed.). Kogan Page.

Cummings, T., & Worley, C. (2015). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.

Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Educational Change*. Teachers College Press.

Heifetz, R., & Linsky, M. (2002). *Leadership on the line: Staying alive through the dangers of leading*. Harvard Business Press.

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Research.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). *Choosing Strategies for Change*. Harvard Business Review Press.

Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. Harper & Row.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Organizational behavior*. Pearson.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Webgrafía

Federación Internacional de Administradores Deportivos. (2023). *Tendencias en la gestión del deporte*. Recuperado de <https://www.ifsm.com>

Gobierno de San Juan. (2025). *Plan estratégico para el desarrollo del deporte en la provincia*. Recuperado de <https://sisanjuan.gob.ar>

Harvard Business Review. (2023). *Leading change: Why transformation efforts fail*. Recuperado de <https://hbr.org>

Instituto Nacional de Educación Física (INEF). (2024). *Liderazgo y gestión en el deporte moderno*. Recuperado de <https://www.inef.edu.ar>

Observatorio del Deporte Argentino. (2024). *Tendencias en gestión deportiva*. Recuperado de <https://www.deporte.gob.ar/observatorio>

Prosci. (2023). *Change management methodology*. Recuperado de <https://www.prosci.com>

Secretaría de Deportes de San Juan. (2024). *Programas de desarrollo deportivo provincial*. Recuperado de <https://sisanjuan.gob.ar/deportes>