

# Módulo 1. Comunicación de datos

## Unidad 1.1

### 1.1.1 ¿Por qué estamos hablando de datos y por qué son tan importantes?

Este curso ha sido desarrollado para abordar la evolución y la necesidad de gestionar información y conocimiento para tomar decisiones de gestión efectivas. Estas son las decisiones que, en definitiva, conducen a que las organizaciones o individuos sean competitivos. En última instancia, queremos ser capaces de proporcionar conocimiento sobre cómo una organización utiliza la información, de manera que la comunicación pueda dirigirse con el principio de «todo lo que necesitas, nada que no necesites». Creemos que la mayoría de las decisiones pueden agruparse en una serie de resultados de alto impacto, que incluyen el gran premio de ganar un campeonato, hacer adquisiciones de deportistas que conduzcan a la victoria, desarrollar y maximizar el valor de ese deportista y mantener a ese deportista saludable y disponible para competir.

#### **Figura 1. Serie de resultados de alto impacto**



Fuente: elaboración propia.

Los módulos explorados en este curso hacen tambalear algunos pilares importantes sobre cómo abordar y apoyar a las partes interesadas clave en la toma de este tipo de decisiones. Lógicamente, necesitamos comprender qué información es importante. ¿Cuáles son los indicadores clave de rendimiento (módulo 1) que son más relevantes en cómo un individuo o un equipo definiría el éxito (o el fracaso)? Una vez que establecemos esto, adquirir esta información de la manera más precisa, válida y confiable (módulo 2) es crucial. Si estamos haciendo las preguntas equivocadas o generando la información incorrecta, podemos desperdiciar una gran cantidad de tiempo y recursos. Ambas cosas son muy valiosas en un ambiente tan competitivo. El análisis e interpretación de esta información (módulo 3) es igualmente crítico y un eslabón importante en esa cadena de recopilación de información. Este módulo representa el paso final que conduce a una decisión, que es la comunicación y difusión real de la información. Si hemos completado

cada paso con éxito, se han identificado los KPI más sólidos y se han recopilado con los métodos más válidos y confiables disponibles en la actualidad, con el análisis estadístico más sólido, ahora tenemos un buen producto para entregar. Sin embargo, si la información no es comprendida o utilizada por la parte interesada que tiene que tomar una decisión, todo el proceso puede romperse y socavarse. Solo al comenzar con el fin en mente y crear un sistema, podemos aumentar la probabilidad de diseñar un proceso efectivo que pueda continuar evolucionando y mejorando.

## **1.1.2 Un mundo complejo de toma de decisiones compartida y el papel de la comunicación**

El foco de este módulo está en el trabajo en el ámbito del deporte profesional. Reconocemos que la cultura y el contexto son primordiales, por lo que no todos estos factores serán relevantes para otras partes del mundo, deportes o contextos. Sin embargo, estos son análisis e ideas que pueden traducirse en innovación y aprendizaje en diversos abordajes.

La mayoría de los modelos tradicionales de atención al jugador y toma de decisiones en el mundo del deporte profesional han funcionado principalmente con un enfoque dirigido por el entrenador y un modelo médico de apoyo al jugador. Estos modelos han dependido de un apoyo y dirección para el rendimiento experto en disciplinas de experiencia que esencialmente coexisten de manera independiente. La complejidad del rendimiento es multifactorial, cuando se consideran las innumerables interacciones entre personas, lugares, procesos y factores. Al no reconocer la complejidad, podemos limitar la explicación e impacto en el rendimiento, cuando se abordan problemas y entrenamiento desde perspectivas discretas como «un problema médico», en comparación con un problema «nutricional» o «psicológico».

De hecho, cuando se ve desde el punto de vista de un experto, es difícil eliminar el sesgo y la perspectiva de esa disciplina de la solución. Por ejemplo, al considerar el rendimiento de un corredor de vallas, un fisiólogo puede contemplar que la importancia primordial es que el deportista genere energía para elevar su centro de masa sobre la valla; el psicólogo puede enfatizar el enfoque y la mentalidad del deportista para superar la valla; el biomecánico, la longitud de la zancada, la fuerza y el ángulo de despegue; el nutricionista, el combustible que el deportista debe quemar para reducir calorías para competir, y así sucesivamente. El punto es que la lente experta puede fácilmente coexistir junto con el rendimiento para aportar, pero no como perspectivas interdisciplinarias.

La evolución de un trabajo multidisciplinario a uno interdisciplinario podría describirse como la búsqueda de una colaboración que quiere combinar la experiencia y la ciencia en un plan integrado (Choi y Pak, 2006). El trabajo en equipo que involucra múltiples

disciplinas se enfatiza cada vez más en la atención médica, así como en el ámbito deportivo, creando muchas capas de complejidad, muchas de las cuales coinciden apropiadamente con la complejidad de lograr un rendimiento óptimo y los objetivos mencionados que muchas organizaciones deportivas están buscando.

Vaughan et al. (2019) explican que los problemas altamente complejos, con desafíos muy impredecibles, a menudo se abordan y se investigan mejor con enfoques interrelacionados y transdisciplinarios aún más evolucionados. Choi y Pak (2006) describen esta evolución como esquemas holísticos que analizan la dinámica de sistemas completos, donde cada experto en una materia establece perspectivas y temas comunes que trascienden los que son estándar individualmente, hacia el reconocimiento del conjunto.

¿Por qué es relevante comunicar datos dentro de un equipo deportivo? Los patrones de comunicación observados en un equipo que trabaja de manera multidisciplinaria serán diferentes a los de un equipo que trabaja de manera transdisciplinaria. Por ejemplo, el nivel de comodidad que un nutricionista puede tener al preguntar a un miembro del personal médico sobre el movimiento en un escenario dado puede ser muy diferente, por lo que las suposiciones e incluso el grado de comunicación entre las partes podrían ser de gran impacto. En ocasiones, el enfoque multidisciplinario puede no tener en cuenta algunos de los efectos de interacción posibles, donde un enfoque transdisciplinario podría revelar una mayor oportunidad para integrar a la persona completa en la intervención y, por lo tanto, crear una posibilidad de soluciones que no ocurrirían dentro de un enfoque y perspectiva de una sola disciplina. Cambiar y evolucionar entre etapas y enfoques seguirá siendo objeto de discusión con la gestión del cambio, y en sí mismo puede ser un tema complejo y desordenado.

### **1.1.3 La diferencia entre la práctica basada en la evidencia y la práctica informada por la evidencia: predicción y articulación de la confianza, el error y por qué esto es importante**

Para cualquier científico del deporte, obtener la mejor calidad de información para tomar decisiones es uno de los objetivos más deseados. El estándar de oro es el conocimiento extraído a través de un protocolo robusto de ciencias del deporte (Martin, 2019), como estudios clínicos doble ciego controlados en laboratorio, donde los resultados de los experimentos y estudios se publican en documentos revisados por pares, lo que resulta en investigación **basada en evidencia**. Sin embargo, en el rendimiento deportivo, eso no es realista ni efectivo. Normalmente, la población de deportistas es excepcional y los resultados no siempre son transferibles a promedios y a la población en general. También, existe una consideración de ventaja competitiva, lo que a menudo significa que esperar los procesos académicos robustos y que consumen mucho tiempo es impráctico cuando la naturaleza dinámica de una temporada demanda resultados accionables que

se implementen de manera rápida y eficiente. Por otro lado, la práctica **informada por la evidencia** implica utilizar la mejor investigación disponible y el conocimiento práctico para guiar el diseño e implementación de programas. Esto significa que los profesionales se enriquecen con investigaciones anteriores, pero no se limitan a ellas (Epstein, 2009). Como indica la gráfica a continuación, la práctica informada por la evidencia puede adaptarse y ajustarse a las necesidades y al contexto relevantes para utilizar evidencia de múltiples fuentes de investigación, experiencia y conocimiento con el fin de crear soluciones adaptables a problemas del mundo real.

**Figura 2. Práctica informada por la evidencia**



Fuente: Holmes et al., 2021, <https://lc.cx/ZEORiw>

Research Academic findings	Investigación Conocimiento basado en evidencia
Expertise Skills and knowledge from proactive	Expertos de la práctica Habilidades y conocimiento de la práctica
Evidence-informed practice	Práctica informada por la evidencia
Experience Views of people accessing services, families and carers.	Experiencia Preferencias y puntos de vista de las partes interesadas

Este es un concepto importante, porque existe un sesgo hacia la información accionable en lugar de lo puramente teórico. La velocidad de aplicación es fundamental, por lo tanto, esperar publicaciones o investigaciones no sería una forma eficiente de llevar a cabo la práctica, aunque buscar mecanismos de validación y retroalimentación aumenta la confianza o el nivel de inversión según la decisión.

### 1.1.4 Toma de decisiones

Consideremos el escenario en el que el gerente general (GM, por sus siglas en inglés) de una franquicia de Grandes Ligas de Béisbol tendría que evaluar el riesgo relativo de seleccionar jugadores *amateurs* en el *draft* de cazatalentos. En la primera selección, el número uno por \$ 8.4 millones, en comparación con \$ 2.0 millones en la segunda selección, en comparación con \$149 500 en la décima y última selección (BA Staff, 2021). La confianza de quien toma decisiones podría ser muy diferente entre cada una de esas selecciones; sin embargo, las implicaciones a largo plazo de seleccionar a un jugador de la liga mayor que contribuirá en el futuro, en comparación con un jugador que resulta ser un fracaso y ni siquiera llega a la lista, pueden ser de cientos de millones de dólares, el éxito organizativo a largo plazo y, en última instancia, el trabajo de quien toma decisiones. Se espera el error y la predicción, sin embargo, los márgenes de error y la confianza están intrínsecamente vinculados a los intereses en juego y los tipos de decisiones que se están tomando. Este contexto es importante y, por lo tanto, es un acto de equilibrio entre la eficacia y utilidad de la información frente a la pura validez.

Tan significativo como poder adquirir talento es la capacidad de tener confianza y precisión de la información para también poder decidir no adquirir a un jugador. En lugar de simplemente no decidir, decidir que el riesgo no vale la inversión es igual de valioso, quizás incluso más que correr un riesgo demasiado alto para el modelo de toma de decisiones o para quien toma las decisiones. O la claridad de que la información disponible no es buena y que el riesgo de hacer (o no hacer) la adquisición no lo vale. En estos escenarios, la precisión con la que se presenta la información para que quienes toman las decisiones puedan evaluar claramente los beneficios y riesgos es valiosa para el proceso. Si se hace como un proceso sistemático, también pueden producirse bucles de retroalimentación y aprendizaje para determinar la eficacia y precisión de estas decisiones, para seguir mejorando y siendo más efectivos en estas decisiones también.

## **Unidad 1.2 Un mundo complejo de seres humanos, comunicación y confianza**

### **1.2.1 ¿Quiénes son los interesados?**

Una de las cosas que hacen que el entorno del deporte profesional sea desafiante es la cantidad de diferentes interesados involucrados; todos contribuyendo a la información y aspectos de la toma de decisiones. Por ejemplo, una progresión de retorno al juego (RTP, por sus siglas en inglés) puede parecer una decisión puramente médica; sin embargo, las implicaciones para las alineaciones del equipo, la estrategia del equipo, los movimientos subsiguientes de la plantilla y las implicaciones para el estado contractual de varios otros jugadores en una plantilla pueden suceder como resultado directo. Como tal, el gerente

general, el cuerpo técnico, los analistas, el personal de apoyo al rendimiento no médico y otros pueden esperar comunicación y consulta con cualquier movimiento de este tipo. Más adelante, en este curso, profundizaremos en algunos de estos principales tipos de interesados, pero aquí ofrecemos una vista panorámica de cómo estos roles pueden interactuar y, en última instancia, este es un ecosistema donde cada acción crea una reacción y estas deben entenderse.

### 1.2.1.1 Dirección general

En el deporte profesional, las organizaciones tradicionales se dividen en las áreas de Operaciones y Negocios. La última de estas áreas alberga todos los aspectos generadores de ingresos del deporte, desde *marketing*, patrocinio, venta de entradas, *merchandising*, relaciones públicas y todas las estructuras de apoyo de cara hacia afuera. El lado de Operaciones de la organización es donde generalmente residen todos los aspectos del equipo que involucran directamente a los jugadores y la mayoría de los gastos. Desde entrenadores, analistas, cazatalentos, equipo, hasta el equipo de rendimiento y, por supuesto, los activos más costosos de todos, los jugadores. Sin embargo, la división del liderazgo del club que toma decisiones, pero no involucra directamente a los jugadores, se considera la Dirección General.

Esto suele referirse a roles ejecutivos, que se centran en torno al **presidente** del club o al **gerente general**, y a menudo, a los **asistentes del gerente general**. Los roles de estas personas difieren mucho de un deporte a otro; sin embargo, los roles suelen centrarse en negociar contratos de jugadores y entrenadores, seguir las reglas y el cumplimiento de la liga, y aprovechar el presupuesto y la estrategia de la plantilla del equipo para permitir que el equipo sea lo más competitivo posible, bajo la dirección de la **propiedad del equipo**. La propiedad puede tener muchas formas, desde corporaciones (por ejemplo, Rogers Corporation para los Toronto Blue Jays de las Grandes Ligas de Béisbol) hasta propiedad de capital público (por ejemplo, Asociación Registrada de delegados de propiedad para el FC Barcelona de La Liga de Fútbol en España), grupos de inversión privada (por ejemplo, el grupo Harris Blitzler Sports & Entertainment para los New Jersey Devils de la Liga Nacional de Hockey) o un único propietario privado (por ejemplo, Stan Kroenke del Arsenal Football Club en la Liga Premier inglesa). Cada una de estas diferentes estructuras de propiedad a menudo tiene objetivos o restricciones diferentes que, en parte, dictan la estrategia, los recursos, la orientación temporal y la rendición de cuentas que impulsan el liderazgo superior de estos clubes, y a menudo, tienen impactos tangibles en el presupuesto, la contratación, el despido y la influencia en una organización.

Algunos pueden tener un enfoque de ganar a cualquier costo con presupuestos significativos y alta rendición de cuentas y rotación de personal, mientras que otros fomentan mucha más inventiva y enfoque en la cultura y la innovación para el éxito. Del

mismo modo, la tolerancia para rearmar una plantilla o equipo que se vuelva demasiado costoso y no competitivo lleva tiempo, y tanto la propiedad como las bases de fanáticos pueden ser muy impacientes en el desarrollo de una plantilla joven para estar en una etapa en la que puedan competir por campeonatos. En los roles de analista o personal de rendimiento, la presión para jugar o proteger a jugadores costosos, además de la aprobación de partidas presupuestarias o miembros adicionales del personal para cumplir con las expectativas, todo puede estar directamente relacionado con las personas. Muchas de sus acciones establecerán el tono para la seguridad psicológica del personal y el empoderamiento para satisfacer las necesidades del equipo.

### **1.2.1.2 Equipo de rendimiento**

Hay una gran cantidad de roles diferentes en la industria del rendimiento, pero el número de personal contratado a tiempo completo, o aquellos en el «equipo de viaje» de una organización, puede diferir mucho entre deportes e incluso entre equipos en el mismo deporte que tienen diferentes accesos a recursos o enfoques filosóficos. Aquí hay algunos de los roles más típicos que podríamos encontrar en un equipo de rendimiento deportivo profesional en el entorno deportivo de América del Norte. Tengamos en cuenta que, especialmente en lo que respecta a las profesiones con licencia y acreditación, estas difieren en todo el mundo y, en particular, los profesionales médicos presentan una complejidad legal y ética significativa al operar en jurisdicciones y fronteras, ya sean estatales o internacionales.

#### **➤ Entrenadores atléticos**

En Estados Unidos, la Asociación Nacional de Entrenadores de Atletismo es una membresía profesional que reconoce a profesionales capacitados en la prevención, el examen, el diagnóstico y el tratamiento de lesiones agudas y crónicas y afecciones médicas, bajo la dirección de un médico o con él. Su Certificación de Entrenamiento Atlético (ATC, por sus siglas en inglés) es la credencial que les permite operar a nivel estatal y en todo el país, y cuyo rol a menudo es requerido por las ligas profesionales para estar presente en juegos y prácticas, para brindar atención médica directa. Incluso, a algunos se les otorga el derecho a recibir beneficios de jubilación emitidos para algunas ligas profesionales otorgados a jugadores y entrenadores acreditados que sirven en el equipo titular. Históricamente, este también ha sido el papel y la relación principal del equipo de rendimiento y, tal vez más que nadie, los ATC han visto cómo su estatus, rol e importancia cambian a medida que se han agregado más especialidades (por ejemplo, ciencias del deporte, fisioterapia) a los equipos de rendimiento.

#### **➤ Fisioterapeutas**

La fisioterapia es reconocida por una licencia de fisioterapia (PT, por sus siglas en inglés) y una educación tanto a nivel de maestría (MPT, por sus siglas en inglés) como de doctorado (DPT, por sus siglas en inglés) Si bien tradicionalmente se enfoca más en la clínica y en la rehabilitación, hay cada vez más opciones para los PT capacitados en medicina deportiva, algunos de los cuales también tienen capacitación, credenciales y antecedentes de ATC. Ha habido un gran cambio en el deporte profesional en América del Norte en los últimos 5-10 años, donde se emplean más fisioterapeutas en los equipos médicos deportivos; sin embargo, esto no es común en otras áreas del mundo, donde no existe el modelo de entrenamiento atlético. A menudo, este conjunto de habilidades y formación se centra en casos de rehabilitación más complejos y a largo plazo; sin embargo, ese modelo parece seguir evolucionando hacia un papel clave que integra el movimiento, el fortalecimiento y el acondicionamiento, así como la atención médica. También es cada vez más común que los fisioterapeutas sean asignados a roles de director médico o director de rendimiento, quienes integran la prestación de servicios en el continuo de atención.

#### ➤ **Terapeutas de masajes**

La terapia de masajes es otra profesión con licencia en Estados Unidos, regida por la Asociación Estadounidense de Terapia de Masajes (AMTA, por sus siglas en inglés). Realizan licenciaturas, certificaciones de junta, educación y capacitación con una escuela acreditada y una membresía profesional continua. En el nivel *élite* del deporte profesional, un terapeuta de masajes está incorporado en el equipo de viaje para ofrecer recuperación y mantenimiento de tejidos blandos cuando el equipo está de viaje, así como en casa durante la temporada. Normalmente, se reportan al entrenador atlético principal, pero varían en su nivel de participación e integración con el resto del equipo de rendimiento.

#### ➤ **Médico del equipo**

Los médicos del equipo varían ampliamente en su integración y estructura en el deporte profesional en América del Norte. Tradicionalmente, los cirujanos ortopédicos han desempeñado el papel de liderazgo más significativo dentro del personal médico y en la dirección del grupo de medicina deportiva, donde el rol del médico de atención primaria capacitado en medicina deportiva es quizás más comúnmente visto en Europa. De hecho, la mayoría de las ligas deportivas exigen que el equipo local tenga un ortopedista y un médico de atención primaria presentes y disponibles en cada juego. Además de realizar un trabajo agudo y una cobertura durante el juego, a los cirujanos ortopédicos se les consulta en casos de lesiones, diagnósticos, referencias y en la evaluación del riesgo de agentes libres o adquisiciones comerciales, al revisar los expedientes médicos de los jugadores como parte de la negociación de adquisición. Muy pocos de estos médicos son miembros de tiempo completo del personal y en su lugar trabajan en un hospital o en un

entorno privado, y están disponibles en cualquier momento para el equipo al que están contratados. De hecho, la disponibilidad y los riesgos financieros y profesionales extremadamente altos que implica el trabajo de estas personas hacen que este sea un papel crítico y altamente influyente.

#### ➤ **Entrenador de fuerza y acondicionamiento físico**

Los entrenadores de fuerza y acondicionamiento físico son profesionales que han tenido un lugar importante, junto con los ATC y entrenadores. Proporcionan el entrenamiento físico y el desarrollo de los jugadores y a menudo han servido como expertos en nutrición, suplementos, innovación y uso de tecnología, y entrenamiento de habilidades mentales en un único rol. A medida que los equipos de rendimiento han crecido y se ha añadido la complejidad y profundidad de la ciencia del deporte, los entrenadores de fuerza y acondicionamiento físico han tenido, posiblemente, el mayor incremento en sus roles, con la menor cantidad de apoyo u orientación. Sus responsabilidades y profesionalización han aumentado en la última década y han hecho que este rol sea importante en el equilibrio del equipo de rendimiento y la relación con la medicina y la salud, junto con la optimización del rendimiento.

#### ➤ **Nutricionista**

Gestionar la logística y el presupuesto del servicio de alimentos, la comodidad y el aspecto social de la comida y la bebida para el personal y los jugadores, así como el impacto nutricional del suministro y la recuperación, es un papel significativo que no ha tenido un apoyo en muchos entornos deportivos hasta hace poco. Supervisan el servicio de alimentos y la consultoría nutricional en todo el continuo de atención.

#### ➤ **Chef del equipo**

Con la creciente especialización y la adición de nutricionistas para apoyar a los equipos, estas personas rara vez son las que proporcionan las comidas. Este papel se aplica a los *chefs* del equipo y, si bien solo muy pocos también tienen una licencia en nutrición, con mayor frecuencia estos individuos trabajan junto con los nutricionistas para proporcionar comidas a los jugadores y el personal. Esta relación es importante y a menudo hay una dinámica desafiante de proporcionar alimentos nutritivos y, a la vez, algo apetitosos y populares entre las personas que lo consumen. En los niveles de *élite*, la calidad de la comida es alta y costosa, y la logística de las comidas antes y después del juego o las opciones de comida en lugares inhóspitos durante los viajes significa que algunos equipos solo tienen *chefs* en su sede local o simplemente tercerizan la comida a servicios de *catering* u otros proveedores.

➤ **Psicólogo del deporte**

El panorama de la psicología del deporte es extremadamente complejo. De hecho, el término «psicología» está protegido de manera similar al de «nutricionista», en América del Norte. El continuo de atención y las ofertas en el espacio psicológico son amplios y pueden necesitar una explicación más profunda. Para ayudar a definir este alcance y panorama, hay un modelo para articular algunas de las diferencias importantes y el contexto que es beneficioso entender (ver figura 3).

La salud mental abarca un continuo, con el florecimiento en un extremo, conocido como bienestar mental, y la enfermedad mental que puede alterar el funcionamiento y el rendimiento de una persona en el otro extremo. La relación entre la salud y el rendimiento, así como el continuo de enfermedad a bienestar, se representa en el modelo de la figura 3. Es fundamental tener en cuenta que el rendimiento mental de un individuo puede no estar correlacionado con su bienestar mental o enfermedad. De hecho, un deportista puede tener problemas en la vida, pero un buen rendimiento. En este caso, podrían beneficiarse específicamente de un proveedor de salud mental con licencia y capacitado para ayudar a alguien a manejar su salud.

**Figura 3. Continuo de salud mental y rendimiento**



Fuente: elaboración propia.

Health	Salud
Psychiatrist	Psiquiatra
Mental health counsellor	Consejero de salud mental
Counselling psychologist	Psicólogo de orientación
Life coach	Coach de vida

Illness	Enfermedad
Wellness	Bienestar
Sport psychologist	Psicólogo del deporte
Certified mental performance Consultant (CMPC)	Consultor certificado en rendimiento mental
Mental skills coach	Consultor (CMPC, por sus siglas en inglés) <i>Coach</i> de habilidades mentales
Performance	Rendimiento

Algunos profesionales están licenciados y capacitados para practicar en el ámbito de la salud, y más específicamente dentro del ámbito de la enfermedad mental, mientras que otras personas no licenciadas pueden estar más preparadas para tratar aspectos del bienestar y el rendimiento mental. Este es un modelo bastante común en todo el mundo. La existencia de individuos con formación híbrida a menudo es menos común; sin embargo, reconocer el alcance de un profesional y cómo encaja en la práctica y las necesidades de la organización es de suma importancia. Muchos de estos individuos son contratados a tiempo parcial, pero las ligas profesionales ahora requieren roles más dedicados y, a partir de 2022, por ejemplo, las ligas mayores de béisbol emplean a más de 70 entrenadores de habilidades mentales a tiempo completo en sus 30 organizaciones.

### ➤ Científico del deporte

El rol del científico del deporte y el rol del analista de rendimiento se discuten en profundidad en el primer curso, por lo que, en el contexto más simple en relación con otros miembros del personal de rendimiento en esta conversación de partes interesadas, vale la pena resaltar que su papel es recopilar, organizar, analizar e interpretar los datos, y luego integrarlos desde múltiples disciplinas. Es una dimensión única, ya que los demás miembros del personal pueden estar en primera línea de recolección o discusión experta, sin embargo, el científico del deporte es quien a menudo une una gran parte de esta información.

#### 1.2.1.3 Entrenadores y jugadores

Dedicaremos más tiempo a enfocarnos en las necesidades intrincadas y los casos de los jugadores y entrenadores dentro de este módulo, pero vale la pena recordar que, si bien el equipo de apoyo es importante, en última instancia, el papel del jugador es el más crítico de todos. La influencia directa más grande en el jugador también será la relación con el entrenador. Si hay una ruptura en la comunicación con cualquiera de estas relaciones, el potencial para influir en decisiones o tener un impacto significativo en el rendimiento será grave.

En el caso del jugador, existe la posibilidad de problemas de confianza significativos, que, a veces, son perpetuados por el interés propio y la falta de confianza a través de un agente, o incluso asociaciones de jugadores que pueden fomentar el secretismo y la falta de intercambio de información por el bien de la negociación y el estado contractual. De hecho, la asociación de jugadores quiere proteger los intereses de los jugadores y evitar que las organizaciones puedan utilizar datos o información que impidan la capacidad de un jugador para hacer su trabajo y tener un ingreso. Ya sea que haya un aspecto estratégico en las decisiones de nombrar a un jugador en una alineación o plantilla, el temor de que la gestión de la carga de trabajo se utilice para recuperar a un jugador, pero también para limitar su capacidad de ganar dinero o perjudicar sus estadísticas, lo que podría afectar su potencial de ganancias. Esto crea un antagonismo de interés propio, incluso si la perspectiva de la organización es utilizar estas decisiones para mantener la salud de un jugador y ayudarlo a estar mejor preparado para jugar a niveles óptimos.

### **1.2.2 Reconocer la resistencia al cambio frente a la educación y el desarrollo de habilidades**

Ahora que hemos entendido el contexto y las perspectivas de diferentes partes interesadas en el equipo, quizás sea más claro que la comunicación no se trata solo de tomar información y proporcionarla a las partes interesadas clave, sino también de comprender la mentalidad de estas. Los modelos mentales pueden ser una forma efectiva de comprender conceptos generalizables y permitirnos, como comunicadores, adaptar principios a contextos y situaciones específicas en las que nos encontraremos al trabajar en deportes profesionales. Comunicar datos a las partes interesadas puede ser complejo en el mejor de los casos, pero quizás el mayor impacto de todos sea entender también el cambio de comportamiento y cómo se puede superar el miedo, o incluso la falta de comprensión básica en torno a los datos, a través de una comunicación hábil y deliberada.

Un ejemplo de esta complejidad provino de una experiencia personal con un entrenador de fuerza y acondicionamiento físico que fue alentado y se le proporcionó acceso a múltiples formas de tecnología para establecer marcadores objetivos para la progresión de regreso al juego (RTP) de un jugador de béisbol. Este entrenador constantemente rechazaba usar esta tecnología y no cumplió con los informes en los plazos solicitados. Todas las discusiones y reacciones iniciales parecían ser parte de una mentalidad fija y una falta de voluntad para usar opciones tecnológicas; sin embargo, pronto descubrimos que la falta de apoyo y orientación en el uso de esta tecnología provenía de una falta de comprensión, educación y confianza.

Sus suposiciones implicaban que necesitaba más capacitación y orientación en el uso de la tecnología, así como una comprensión clara de por qué esto era importante para seguir un proceso más consistente como organización. Se trataba menos de resistencia y más de escasez, lo que requería un compromiso organizacional más grande para respaldar y ayudar a esa persona. Estas discrepancias en las suposiciones en torno a la comunicación pueden crear animosidad y problemas significativos que podrían haberse evitado fácilmente. Para resolver este tipo de situaciones, se necesitan atributos como el tiempo, la paciencia y las habilidades blandas, así como la comprensión de conceptos básicos de cambio de comportamiento. La comunicación puede ayudarnos a abordar y manejar este tipo de situaciones. Este curso te proporcionará herramientas prácticas para mejorar tus habilidades de liderazgo y comunicación.

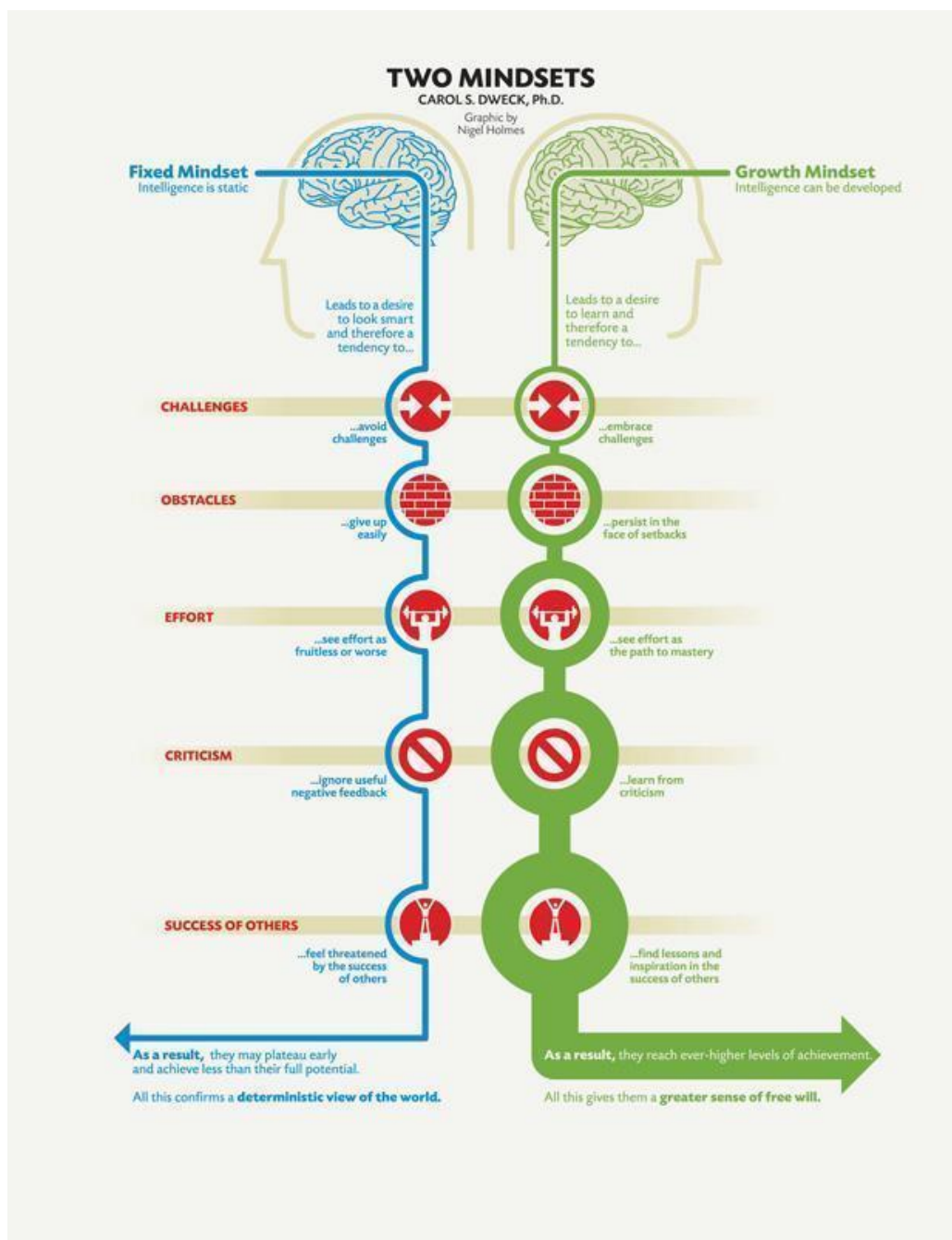
### 1.2.3 Uso de modelos para reconocer a tu audiencia y ajustar el enfoque

Los siguientes modelos tienen como objetivo compartir conceptos importantes sobre la comprensión de nuestra audiencia y la capacidad de dirigir el mensaje para que sea más efectivo.

#### 1.2.3.1 Mentalidad de crecimiento vs. mentalidad fija

Carol Dweck (2008) realizó investigaciones fundamentales en psicología del desarrollo y proporcionó evidencia para respaldar un tipo de mentalidad que producía una diferencia significativa en la capacidad de aprender y mejorar con el tiempo. Se identificó una mentalidad **fija** como aquella en la que las personas creían que los rasgos eran en su mayoría heredados o estáticos por naturaleza. Mientras que otro enfoque veía las cualidades como más flexibles y dinámicas, lo que ella denominó una mentalidad de **crecimiento**. Con el objetivo de comunicarse de manera efectiva y trabajar con partes interesadas clave en la analítica deportiva, es fundamental reconocer que no solo el talento, que se considera un atributo fijo, sino que también la apertura de las personas a nuevas ideas, conceptos y formas de trabajar puede verse muy afectada por tener una mentalidad fija o de crecimiento. Como se describe en la figura 4, enfrentar amenazas (por ejemplo, estar equivocado acerca de una decisión), obstáculos (por ejemplo, cantidad de tiempo de práctica con los jugadores), esfuerzo (por ejemplo, percepción de que el talento es más importante que el trabajo), críticas (por ejemplo, el miedo a perder el trabajo), y ver el éxito de los demás (por ejemplo, el miedo a perder el trabajo frente a alguien con experiencia diferente o mejor que la nuestra), son todas áreas donde una mentalidad fija puede entrar en conflicto directamente con una perspectiva de crecimiento, que abraza el enfoque dinámico, cambiante y de desarrollo que una mentalidad de crecimiento puede proporcionar.

#### Figura 4. Las dos mentalidades. Fija vs. de crecimiento



Fuente: De Carol, 2022, <https://lc.cx/UR0-ig>

Two mindsets	Dos mentalidades
Graphic by Nigel Holmes	Gráfico de Nigel Holmes
Fixed mindset	Mentalidad fija
Intelligence is static	La inteligencia es estática
Growth mindset	Mentalidad de crecimiento
Intelligence can be developed	La inteligencia puede desarrollarse
Leads to a desire to look smart and therefore a tendency to...	Lleva al deseo de parecer inteligente y, por lo tanto, a una tendencia a...

Leads to a desire to learn and therefore a tendency to...	Lleva al deseo de aprender y, por lo tanto, a una tendencia a...
Challenges	Desafíos
Avoid challenges	Evitar los desafíos
Embrace challenges	Aceptar los desafíos
Obstacles	Obstáculos
Give up easily	Rendirse fácilmente
Persist in the face of setbacks	Persistir ante las dificultades
Effort	Esfuerzo
See efforts as fruitless or worse	Ver los esfuerzos como inútiles o peor
See effort as the path to mastery	Ver los esfuerzos como parte de la maestría
Criticism	Críticas
Ignore useful negative feedback	Ignorar los comentarios negativos útiles
Lear from criticism	Aprender de las críticas
Success of others	El éxito de otros
Feel threatened by the success of others	Sentirse amenazado con el éxito de otros
Find lessons and inspiration in the success of others	Encontrar aprendizajes e inspiración en el éxito de otros
As a result, they may plateau early and achieve less than their full potential	Como resultado, pueden estancarse rápido y lograr menos de su potencial completo
As a result, they reach ever-higher levels of achievement.	Como resultado, alcanzan niveles cada vez más altos de logro
All this confirms a deterministic view of the world	Todo esto confirma una visión determinista del mundo
All this gives a greater sense of free will	Todo esto brinda una mayor sensación de libre albedrío

En el contexto de la analítica deportiva y con una representación de cambio en la forma tradicional de trabajar en el deporte, no todos recibirán el cambio como una oportunidad de crecimiento, sino más bien como una amenaza para la seguridad laboral. Muchos de los empleados que no están orientados al análisis se guían con la frase «si no está roto, no lo arregles». Por supuesto, muchos que abarcan esa mentalidad pueden haber tenido un gran desempeño, haber ganado campeonatos y disfrutado del éxito sin estas evoluciones, y aprovechan sus logros históricos como una excusa de que no se necesita la búsqueda de evolución. Algunos usarán esto como munición para respaldar la idea de que los nuevos métodos no son necesarios y, de hecho, pueden complicar las cosas, dificultarlas y disminuir el rendimiento. Encontrar oportunidades para abrazar, celebrar y fomentar una mentalidad de crecimiento puede ser extremadamente fructífero, pero entender el concepto es esencial. En su núcleo, la mentalidad de crecimiento se centra en

la curiosidad y el potencial de cambio con esfuerzo. De hecho, la exposición aumentada, la repetición a través de la práctica deliberada y el aumento resultante en la activación de las vías neuronales y la mielinización se atribuyen a los mejores bucles de retroalimentación y al aumento del desarrollo de habilidades. Más allá de la adquisición real de habilidades, aumentar la curiosidad y la apertura al cambio llevará a grupos más dinámicos y adaptables que fomentarán el aprendizaje, la innovación y las discusiones y formas de trabajo colaborativas.

Veamos un ejemplo que podría enfrentar un científico del deporte. Imaginemos el escenario en el que hay una reunión de entrenadores y personal de apoyo para discutir la idea de usar alguna nueva tecnología con los jugadores en un juego de pretemporada. El entrenador principal dice: «no sé si estoy de acuerdo con la idea de usar nueva tecnología en nuestros jugadores». Sin querer, rechazar una idea antes de haber comenzado, ¿cómo podríamos responder?

- No decir nada y no desafiar al entrenador principal por temor a una respuesta negativa.
- Hablar y compartir con respeto los pasos que has tomado para mitigar el riesgo, pero brindar una oportunidad para agregar valor.
- Reconocer que se necesita más trabajo e inclusión para tomar la mejor decisión para la organización.

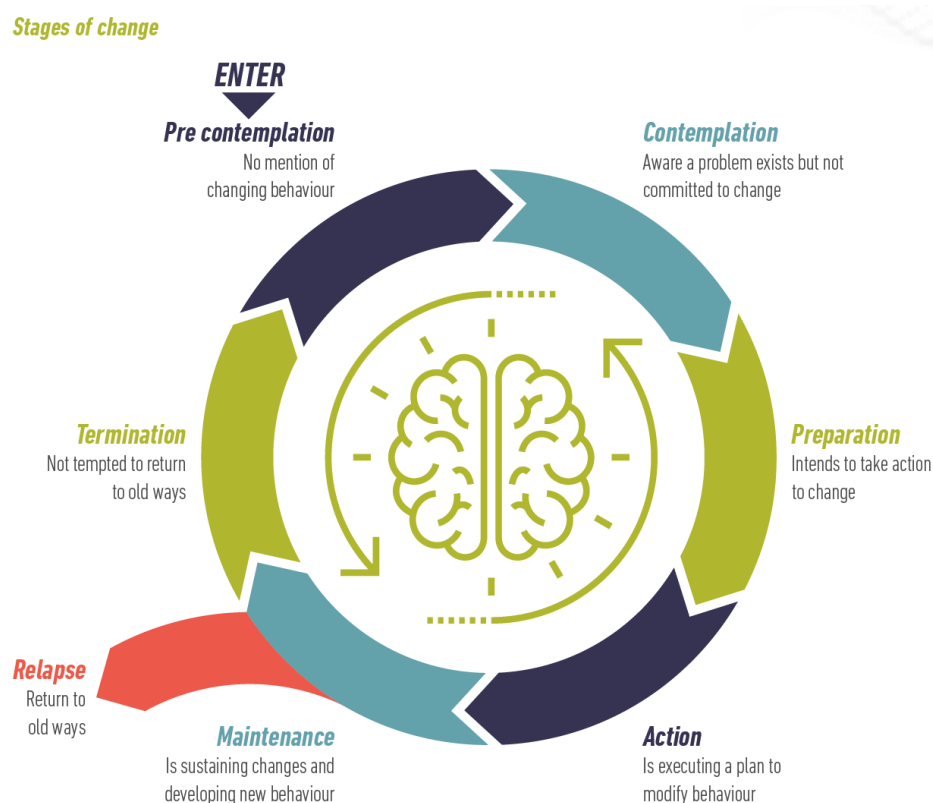
No hay una respuesta perfecta para esto, pero la mentalidad de crecimiento en su núcleo se trata de curiosidad, inclusión de ideas y el deseo de mejorar. Entrar en discusiones sobre estar en lo correcto o no, a menudo, puede ser contraproducente. Sin embargo, aprovechar la oportunidad de mejorar y estar alineado en impactos positivos para la organización son estrategias efectivas para lograr el equilibrio y trabajar con —en lugar de contra— los demás.

### **1.2.3.2 Etapas del cambio**

Prochaska y DiClemente (1983) realizaron un trabajo fundamental en el campo del cambio de comportamiento y la adicción, conocido como el modelo transteórico del cambio (TTM, por sus siglas en inglés). Pero las implicaciones son mucho más amplias que los comportamientos adictivos y también se pueden aplicar a cualquier tipo de cambio de comportamiento. Lograr que los practicantes, entrenadores, jugadores o cualquier parte interesada cambie hábitos y esté abierto a nueva información en un entorno de alto riesgo puede ser desafiante, por decir lo menos. La conciencia es clave, al igual que reconocer que no todos están en el mismo nivel de apertura o disposición para ese cambio, puede ser revelador. Este modelo de seis fases no es lineal; de hecho, las personas pueden (y lo hacen) moverse hacia adelante y hacia atrás en este modelo y pueden recaer y retroceder en cualquier etapa. Como muestra la figura 5, la

precontemplación es típicamente la etapa menos preparada o comprometida, y a veces es la más difícil de trabajar, ya que aquí no hay conciencia de la necesidad o el deseo de cambiar. Simplemente, no forma parte de la visión del mundo o incluso, por definición, algo que aún no se ha contemplado. Trasladando esto al mundo del rendimiento deportivo, por ejemplo, en lugar de simplemente convencer a alguien en esta etapa de saltar a una fase de acción, es importante entender las metas a largo plazo por las que el jugador siente pasión y compartir datos que estén estrechamente relacionados con el comportamiento deseado. Así, es más probable que logre alineación y curiosidad. En algunos casos, incluso podríamos considerar que mover a un jugador de una etapa de precontemplación a una etapa de contemplación para comprometerse a probar un plan nutricional, cuyo objetivo es reducir la grasa corporal, es un cambio de etapa relativamente exitoso. Incluso, si ese jugador no ha logrado alcanzar su objetivo de reducir cierta cantidad de grasa corporal, su disposición para comprometerse con ese programa ha aumentado y, por lo tanto, ha dado un pequeño paso hacia el cambio.

**Figura 5. Etapas del cambio**



Adapted from Prochaska and DiClemente 1983

Fuente: Bates, 2020, <https://lc.cx/2ONXRZ>

Stages of change	Etapas del cambio
Enter pre contemplation	Entrar a la precontemplación

No mention of changing behaviour	No se menciona el cambio de comportamiento
Contemplation	Contemplación
Aware a problem exists but not committed to change	Se es consciente de que hay un problema, pero no hay compromiso para el cambio
Termination No tempted to return to old ways	Terminación. No tentarse a volver a las viejas formas
Preparation	Preparación
Intends to take action to change	Tener la intención de tomar acciones para el cambio
Relapse	Recaída
Return to old ways	Volver a las viejas formas
Maintenance	Mantenimiento
Is sustaining changes and developing new behaviour	Está sosteniendo los cambios y desarrollando nuevos comportamientos
Action	Acción
Is executing a plan to modify behaviour	Está ejecutando un plan para modificar su comportamiento

Como ilustra el modelo, el movimiento a través de las fases de preparación, acción y mantenimiento debería mostrar idealmente un progreso hacia comportamientos y acciones. La comunicación y el compromiso con las acciones son integrales, pero es muy raro que este proceso sea rápido y ocurra sin alguna interrupción o desafío en algún lugar. Por ejemplo, el jugador que es escéptico acerca de proporcionar datos de monitoreo diario, debido a preocupaciones de que pueda ser utilizado en su contra para jugar, o que pueda estar lo suficientemente convencido como para intentarlo y entrar en la etapa de acción, pero la falta de retroalimentación sobre sus resultados y la efectividad de las pruebas en la toma de decisiones puede reducir su compromiso y probabilidad de continuar haciéndolo. La conciencia de dónde aterriza el jugador en estas etapas puede ayudar a dirigir una intervención para abordar suposiciones y problemas de manera mucho más efectiva. Por ejemplo, este jugador puede estar convencido y comprender el valor de la información al pasar por las etapas de precontemplación, contemplación y preparación, pero simplemente necesita una retroalimentación continua, donde la frecuencia de las pruebas pueda continuar informando su entrenamiento. Si nos enfocamos únicamente en la logística y no en el **porqué** de una intervención para un deportista que se encuentra en la etapa de contemplación, es poco probable que obtengamos mucha tracción o motivación de su parte. Hacer preguntas y cuestionar suposiciones sobre en qué etapa se encuentran en su proceso puede ser muy útil.

### 1.2.3.3 ADKAR: un modelo aplicado para abordar el cambio de comportamiento

El cambio de comportamiento es una de esas cosas que es más fácil decirlo que hacerlo. Muchas intervenciones y aplicaciones en la ciencia del deporte y el entrenamiento pueden tener todo el sentido del mundo, pero lograr que el personal, los jugadores o las personas en general realmente **hagan** algo es totalmente diferente. Esa puede ser parte de la razón por la que se dedica tiempo adicional a discutir no solo la comunicación, sino también la psicología del comportamiento, para que la comunicación también genere el comportamiento deseado.

Hiatt (2006) produjo un modelo particularmente efectivo conocido como ADKAR. Como se ve en la figura 6, este modelo complementa el modelo transteórico del cambio, aunque proporciona un enfoque más directo y práctico para comprender la naturaleza de la capacidad de un individuo para gestionar realmente el cambio, especialmente en relación con el desarrollo de habilidades dentro de un nuevo ámbito de conocimiento. Para analizar esto más a fondo, usaremos el ejemplo del entrenador de fuerza y acondicionamiento físico que se resistía a usar tecnología para identificar marcadores objetivos para un retorno al juego. Su conciencia y deseo de cambio resultaron ser fuertes, aunque fue fácil interpretarlo de manera equivocada, al observar la falta de comportamiento deseado. Sin embargo, al explorar a través de esta lente de comprensión, quedó claro que él creía en el uso de la tecnología para crear puntos de referencia más objetivos. La brecha, en cambio, estaba en su conocimiento y habilidad para realizar las pruebas y los informes, por lo que estas fueron las áreas en las que necesitaba el apoyo más directo. Cuando la conciencia de la necesidad y el deseo de cambio están en su lugar, el ejercicio para abordar la capacitación real se convierte en una tarea mucho más simple. Sin embargo, la conciencia y el deseo de cambio, como se refleja en las etapas de precontemplación y contemplación, representan un enfoque diferente que puede requerir estratégicamente más educación, sondeo de preguntas y aumento de la conciencia, con el fin de permitir la progresión a etapas más avanzadas de acción.

### **Figura 6. Modelo ADKAR**



Fuente Visual Paradigms, s.f., <https://lc.cx/4-ICMN>

Pre-contemplation	Precontemplación
Contemplation	Contemplación
Preparation	Preparación
Action	Acción
Maintenance	Mantenimiento
Awareness	Conciencia
Desire	Deseo
Knowledge	Conocimiento
Ability	Habilidad
Reinforcement	Refuerzo
What is and isn't working in my organization What are my options Communicate that there is a problem Focus attention on the most important reasons to change	Lo que funciona y no en mi organización Cuáles son mis opciones Comunicar que hay un problema Enfocar la atención en las razones más importante para el cambio
Communicate benefits for adoption of scrum Identify risks involved Build momentum Address fears	Comunicar los beneficios de adoptar el <i>scrum</i> Identificar los riesgos Generar impulso Abordar los temores
Learn new technical skills Learn to think as a team Learn how to time box	Aprender nuevas habilidades técnicas Aprender a pensar como equipo Aprender cómo limitar el tiempo

Share information Set reasonable targets	Compartir información Establecer objetivos razonables
Empty a suitable governance framework Training the basics Start small Don't do it by stealth Adjust processes that touch the scrum teams	Establecer un marco de gobernanza adecuado Entrenar los básicos Comenzar de a poco No hacerlo de manera oculta Ajustar los procesos que afectan a los equipos de scrum
Engage a scrum coach identify champions Share scrum experience Learn from early mistakes	Involucrar a un entrenador de scrum para identificar campeones Compartir la experiencia del <i>scrum</i> Aprender rápido de los errores
Enablement zone	Zona de capacitación
Engagement zone	Zona de compromiso

Estos tipos de modelos mentales pueden crear marcos para comprender mejor el proceso de comunicación, lo que a su vez puede ayudar a aliviar la fricción y acelerar la resolución de problemas y la colaboración.

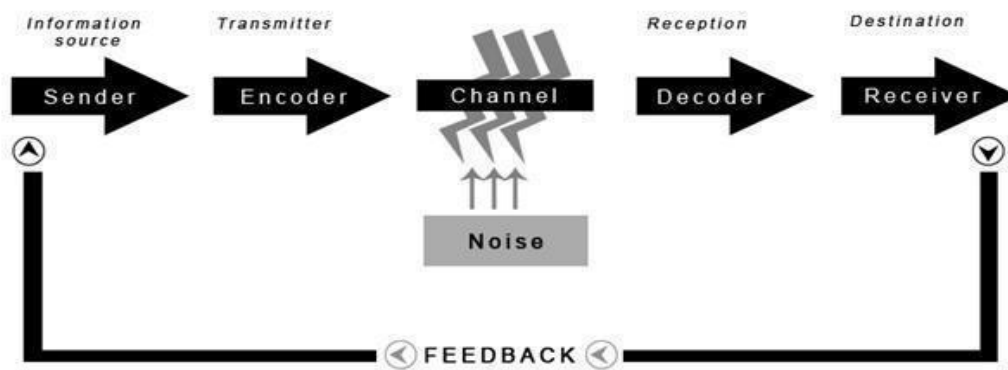
## Unidad 1.3 Conceptos básicos sobre calidad de la comunicación

En términos simples, la comunicación es la transmisión o intercambio de información. Pero por simple que parezca, es verdaderamente un proceso complejo y dinámico que implica la transmisión de intercambio de pensamientos, ideas, sentimientos e información a través de vías verbales y no verbales entre personas, cada una con sus propias experiencias y puntos de vista.

### 1.3.1 Concepto de mensaje enviado vs. recibido

Todos los días, miles de millones de mensajes son construidos, enviados, recibidos e interpretados entre personas. Estos pueden ser conversaciones cara a cara, reuniones a través de plataformas de video o comunicación no verbal a través de texto, correo electrónico, redes sociales, informes escritos o paneles electrónicos, sin mencionar aquellos transmitidos a través del lenguaje corporal u otras señales sutiles. Esta idea de un emisor y un receptor es uno de los modelos más fundamentales en la investigación de la comunicación.

#### Figura 7. Modelo de comunicación de Shannon-Weaver



SHANNON-WEAVER'S MODEL OF COMMUNICATION

Fuente: Communication Theory, s.f., <https://lc.cx/IppSU->

Information source	Fuente de información
Transmitter	Transmisor
Reception	Recepción
Destination	Destino
Sender	Emisor
Encoder	Codificador
Channel	Canal
Decoder	Decodificador
Receiver	Receptor
Noise	Ruido
Feedback	Retroalimentación
Shannon-weaver's model of communication	Modelo de comunicación de Shannon-Weaver

En la imagen, es fácil ver que el proceso parece simple al principio, pero existe el potencial obvio de problemas con el ruido y la codificación que pueden crear fallas en la comunicación. El proceso de codificación en sí mismo puede representar un lugar donde las experiencias previas, los sesgos y las suposiciones pueden interponerse en el camino y dar lugar a diferencias significativas entre el mensaje original enviado y el mensaje recibido.

Imaginemos un escenario en el que un científico del deporte y un jugador están sentados al lado del campo de juego, el cuerpo técnico y los jugadores están haciendo ejercicios; el gerente general está parado con el psicólogo del deporte en la línea de banda a pocos metros de distancia. La cantidad de información diferente transmitida al jugador desde

todas esas fuentes, la interpretación de cada una de esas entradas, la historia previa, el contexto y las experiencias que el jugador tiene con esas personas, el nivel de seguridad que siente el jugador en su situación y posición, su nivel de fatiga o su comprensión de los conceptos que el científico del deporte podría estar transmitiendo, todo crea una gran cantidad de estímulos que se comunican, y todo ocurre simultáneamente. Lo que podría parecer una conversación simple para el científico del deporte está cargada de una complejidad increíble, por lo que creemos que el mensaje enviado puede ser significativamente diferente del mensaje que se está recibiendo. Elegir el momento, el lugar, el contexto, la sensibilidad y la disposición para una conversación requiere mucha reflexión y consideración, de ahí el propósito de este módulo.

### **1.3.2 Papel de la conciencia, el momento oportuno y la inteligencia emocional**

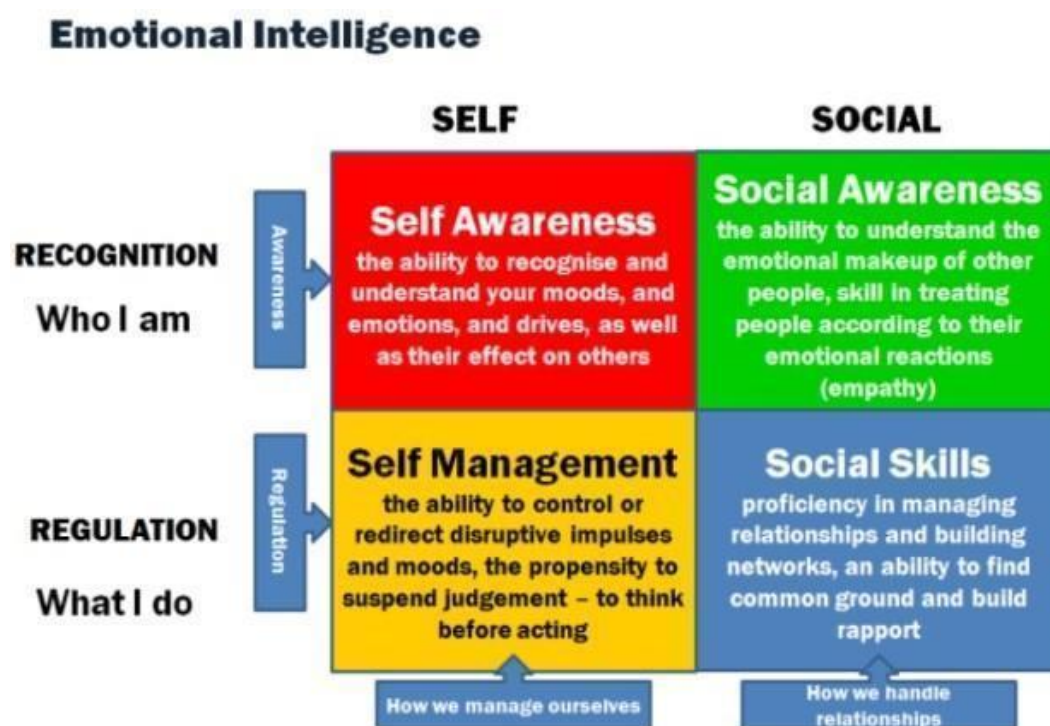
Como se describió en el ejemplo anterior, la complejidad en torno a la comunicación no es solo una función del entorno y el número de personas involucradas, sino también del contexto y la inteligencia emocional (Goleman, 1996) de las personas involucradas. Ese contexto puede incluir el clima motivacional creado por el cuerpo técnico, que es, en gran medida, orientado al rendimiento en el entorno del deporte profesional, y puede ser muy diferente después de una serie de derrotas del equipo en comparación con cómo se podría recibir la información después de una victoria cómoda.

El modelo de inteligencia emocional (IE) representa un marco simple de cuán bien alguien se entiende a sí mismo, pero también a las demás personas en su entorno. Si hay una comprensión clara y una conciencia de quiénes son, también habrá capacidad para regularse y gestionarse a sí mismos para comunicarse de manera efectiva con los demás. Aunque estas habilidades se pueden desarrollar, no todas las personas son iguales, por lo que reconocer las fortalezas, áreas de crecimiento, así como los puntos ciegos, puede ser increíblemente útil para alguien que navega en el entorno del deporte profesional. Un vestuario profesional, una reunión de entrenadores o una discusión en la dirección general pueden ser un entorno de alto riesgo y muy implacable, por lo que una mala interacción de diez segundos puede causar un daño irreconciliable a una relación o una impresión que impide un mayor acceso o la capacidad de tener impacto. Puede que no sea justo, pero es un escenario muy realista.

Consideremos un ejemplo de un nuevo miembro del personal que está ansioso por ser parte del equipo, pero no es consciente de los roles y normas no escritas, como sentarse en el asiento de los entrenadores en el autobús del equipo, servirse primero en una comida previa al partido o estar en el espacio equivocado en el banco, en una línea de banda o área de entrenadores. Estas pueden parecer cosas pequeñas, pero pueden ser señales culturales de ingenuidad y falta de respeto.

Esto, a menudo, puede ser un desafío cuando tenemos analistas que se sienten mucho más cómodos con hojas de cálculo y computadoras que con personas, y cuerpo técnico o jugadores que prefieren las interacciones verbales y personales que leer informes. En lugar de dejarlo al azar, parece una gran oportunidad para educar mejor y apoyar a las personas con recursos y herramientas proactivos para desarrollar, perfeccionar y practicar. Por todos los esfuerzos que realizamos para obtener ventajas competitivas, es sorprendente que en el mundo de la comunicación y las relaciones dejemos tanto al azar o la idea de que no podemos cambiar algo, o que es demasiado difícil de hacerlo. Nuevamente, las intervenciones específicas que conducen a la conciencia y el aumento de la autoconciencia o las habilidades tangibles para autorregularse mejor o interactuar con los demás son totalmente alcanzables, al igual que cualquier habilidad que requiere repeticiones y un plan de acción. Este es quizás un ejemplo arquetípico de un enfoque de **mentalidad fija versus de crecimiento**.

Figura 8. Inteligencia emocional



Fuente: Transitional Support, s.f., <https://lc.cx/fRzG9R>

Emotional intelligence	Inteligencia emocional
Self	Yo
Social	Social
Recognition – Who I am	Reconocimiento - Quién soy
Regulation – What I do	Reconocimiento - Qué hago

Awareness	Conciencia
How we manage ourselves	Cómo nos manejamos
How we handle relationships	Cómo manejamos las relaciones
Self-Awareness the ability to recognise and understand your moods, and emotions, and drives, as well as their effect on others	Autoconciencia La capacidad de reconocer y entender nuestros estados de ánimos y emociones e impulsos y también el efecto que tienen en los demás
Self-Management the ability to control or redirect disruptive impulses and moods, the propensity to suspend judgement - to think before acting	Autogestión La capacidad de controlar o redireccionar impulsos disruptivos y estados de ánimo, estar dispuesto a suspender los juicios – pensar antes de actuar
Social Awareness the ability to understand the emotional makeup of other people, skill in treating people according to their emotional reactions (empathy)	Conciencia social La capacidad de entender la composición emocional de los demás, habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales (empatía)
Social Skills proficiency in managing relationships and building networks an ability to find common ground and build rapport	Habilidades sociales Dominio en la gestión de relaciones y la construcción de redes habilidad para encontrar puntos en común y generar entendimiento

## Unidad 1.4 Conceptos clave en torno a la importancia y el papel de la confianza y la seguridad psicológica

Un concepto crítico que puede ser particularmente difícil en el entorno del deporte profesional es la seguridad psicológica. El temor al fracaso y la posibilidad real de ser despedido o de no recibir la renovación de un contrato pueden crear una falta significativa de confianza y seguridad, que puede impactar en una amplia variedad de factores dignos de tener en cuenta.

Si nos preguntamos qué tan impactante puede ser la seguridad psicológica, simplemente realizar una rápida investigación sobre la comprensión de los equipos efectivos arrojará

numerosos resultados que apuntan a la seguridad psicológica como el factor número uno que contribuye a la confianza, la efectividad y el rendimiento (Rozovsky, 2015). La investigación ha demostrado que, cuando la seguridad psicológica es mucha, es más probable que el individuo aproveche el poder de diversas ideas. Además, al sentirse **seguros**, es menos probable que las personas culpen a otros y, si tienen menos miedo de que su trabajo esté en peligro, es más probable que admitan errores en un esfuerzo por aprender y compartir con otros para que el equipo mejore, sin que esto suponga un riesgo para ellos mismos. Si bien ganar y el clima motivacional orientado al rendimiento de una organización deportiva profesional son factores importantes para el éxito, las consecuencias no deseadas de contratos de un año, terminaciones basadas en los resultados del equipo, comentarios ambiguos y falta de roles y alcances claros, pueden crear un entorno que disminuye la sensación de seguridad en lugar de aumentarla.

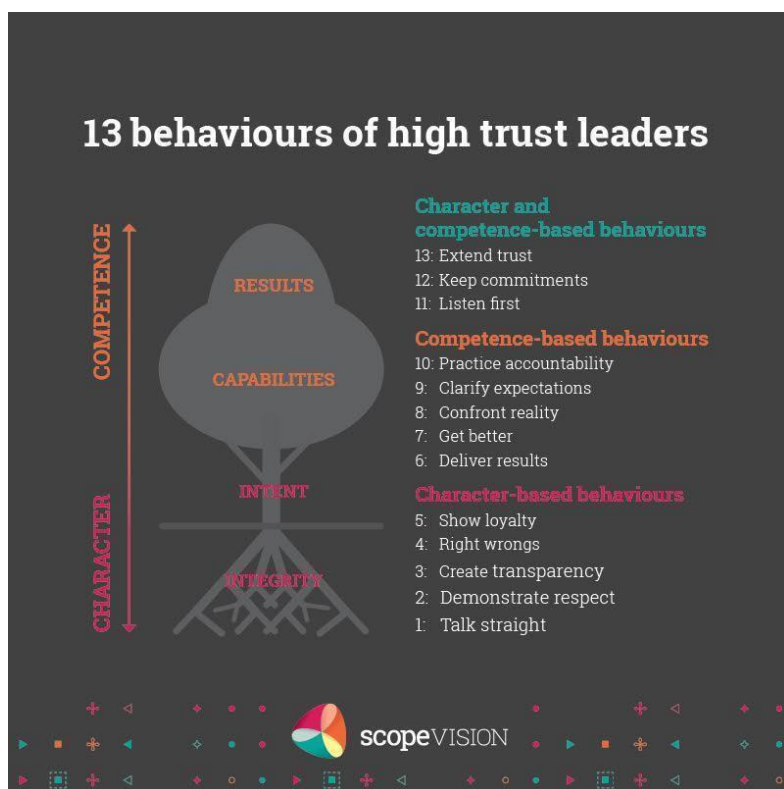
#### **1.4.1 Definición de confianza y consideración de implicaciones en torno a la comunicación**

La confianza puede definirse, en última instancia, como la creencia en la confiabilidad o fortaleza de algo. Las relaciones son fundamentales para la efectividad de la comunicación y, como tal, la confianza es el recurso central que determina cuán efectiva es la fortaleza o confiabilidad de esa comunicación entre las personas. Especialmente cuando algo sale mal, es importante saber si hay suficiente confianza para gestionar y continuar trabajando a través de desafíos. Un modelo útil para entender este concepto se comparte a continuación, y diferencia entre **carácter** y **competencia**. Esto es importante, porque una violación o falta de confianza en uno de estos aspectos no significa lo mismo cuando se trata del otro.

Si un jugador puede confiar en la competencia de un científico del deporte o la capacidad de los entrenadores, es decir, en su capacidad, habilidades para generar resultados, si existen dudas sobre el carácter del miembro del personal, específicamente su intención o integridad, es probable que la relación esté limitada. Esto no significa que el jugador no se comprometerá con un plan de acción y cumplirá con su trabajo, pero puede reducir el impacto y la eficacia de su labor. Por otro lado, una confianza sólida en todos estos aspectos puede fortalecer un vínculo o relación. Permite mejores bucles de retroalimentación, verificación de la comprensión, percepción y colaboración, así como la resolución de problemas. Como se describió anteriormente, los malentendidos, especialmente en un entorno con baja seguridad psicológica, pueden llevar a una baja confianza, sin que sea culpa de nadie. Un ejemplo podría incluir malinterpretaciones sobre la intención que un científico del deporte podría tener al recopilar información, pero cuando este muestra un genuino interés por el jugador y pregunta sobre su familia y factores completamente no relacionados con el trabajo, se permite generar un gran

respeto y confianza, ya que se ve al jugador como un ser humano y no solo como un activo o sujeto de experimentación.

**Figura 9. 13 comportamientos de líderes de alta confianza**



Fuente: Scope Vision, 2022, <https://lc.cx/hn2KQ3>

Character	Carácter
Competence	Capacidad
Results	Resultados
Capabilities	Capacidades
Intent	Intención
Integrity	Integridad
Character and competence-based behaviours	Comportamientos basados en el carácter y la capacidad
Extend trust	Confianza extendida
Keep commitments	Mantener compromisos
Listen first	Escuchar primero
Competence-based behaviours	Comportamiento basado en la capacidad
Practice accountability	Practicar la responsabilidad
Clarify expectations	Aclarar expectativas
Confront reality	Enfrentar la realidad

Get better Deliver results	Mejorarse Entregar resultados
Character-based behaviours	Comportamiento basado en el carácter
Show loyalty Right wrongs Create transparency Demonstrate respect Talk straight	Mostrar lealtad Corregir errores Crear transparencia Demostrar respeto Hablar claro

Covey y Merrill (2006) extendieron el modelo de confianza para incluir comportamientos asociados con cada uno de estos dominios de carácter y capacidad, como se enumeran en el modelo anterior. El ejemplo de mostrar interés en el jugador como ser humano podría considerarse una muestra de respeto (comportamiento 2), además de escuchar primero (comportamiento 11). Utilizar estos principios para navegar la confianza como un valor fundamental puede ser muy útil para no hacer suposiciones y buscar una relación con el interesado como un miembro valioso de la relación, que tiene que tomar sus propias decisiones, en lugar de buscar una asociación con ellos. Solicitar su participación en esa relación y convertirlos en un interesado activo es una parte clave de ese proceso de construcción de relaciones. Lamentablemente, este es un proceso que puede llevar años en crearse, pero que se puede perder en segundos, por lo que reconocer que es un proceso delicado e importante, es un principio esencial.

#### **1.4.2 Implicaciones adicionales en torno a la privacidad y las expectativas sobre los datos**

Al hablar de datos, es importante tener una perspectiva y conciencia sobre las normas de privacidad de datos en el deporte profesional. En los Estados Unidos, la Ley HIPAA (Ley de Portabilidad y Responsabilidad del Seguro Médico, por sus siglas en inglés) fue promulgada en 1996 para proteger la información sensible sobre salud del paciente y evitar su divulgación sin el consentimiento o el conocimiento del paciente. Los deportistas profesionales, que son empleados remunerados para realizar actividades físicas, también están protegidos por esta misma ley. Dado que las lesiones son parte del deporte, pero también constituyen lesiones relacionadas con el trabajo, sujetas a responsabilidad organizacional, las asociaciones de jugadores y las ligas profesionales acuerdan términos para exenciones de HIPAA, que permiten compartir información dentro de una organización, típicamente con roles designados y personas que están nombradas en documentos legales proporcionados a los jugadores para que los firmen, una vez que hayan realizado sus exámenes físicos de ingreso cada temporada.

Esto permite, por ejemplo, que el personal médico envíe informes de lesiones a los miembros del personal de la dirección general, entrenadores y otros que estén

autorizados y que hayan sido nombrados en esta exención. Donde esto puede volverse complicado es en la definición y extensión de lo que se considera información médica en comparación con información relacionada con la salud. Por ejemplo, ¿se considera el peso corporal como información de salud? ¿Qué pasa con el monitoreo diario? ¿Una prueba de salto en una plataforma de fuerza? ¿Y la gravedad específica de la orina (GEO)? Ciertamente, estas mediciones son voluntarias para los jugadores, pero la distribución y comunicación de esta información es mucho más compleja y debe discutirse en protocolos delineados antes de la recolección. Frecuentemente, también es necesario que las asociaciones de jugadores aprueben cualquier acción antes de que se tome. El alcance, la eficacia y la capacidad de recopilar con mayor facilidad los datos biométricos del atleta (DBA) solo se volverán más prevalentes, pero el sistema legal y el mundo deportivo están tratando de entender las ramificaciones y problemas involucrados, lo que convierte esto en un área gris y muy sensible.

Las normas de privacidad de datos son un área compleja e importante del derecho, que ha cobrado relevancia desde la proliferación de la tecnología móvil en la sociedad. Lo mismo ocurre en el deporte, con algunas capas adicionales de consideración. Los deportistas y los equipos están entre los que más intercambian datos personales con proveedores externos. Cuando se trata de principios clave de los derechos que todos tienen, y que, a menudo, se enumeran en los requisitos compartidos por las asociaciones de jugadores y sus respectivos acuerdos colectivos (que pueden variar según el deporte y la liga), estos incluyen:

- derecho a saber qué información personal se está recopilando sobre ellos;
- derecho a saber si su información personal se vende o divulga y a quién;
- derecho a negarse a la venta de información personal;
- derecho a acceder a su información personal;
- derecho a igualdad de servicio y precio, incluso si ejercen sus derechos de privacidad.

Esperamos que este panorama siga cambiando constantemente, pero familiarizarse con las regulaciones de la industria en la que trabajamos es fundamental para no exponer a los deportistas, a nosotros mismos, ni a la organización a conductas incorrectas. También, es importante contar con prácticas legales y éticas para crear políticas en torno al proceso mediante el cual recopilamos, utilizamos, almacenamos, analizamos y comunicamos información específica del jugador, ya sea que la consideremos sensible o no. Al tratar toda esa información como sensible, es más probable que desarrollemos confianza y respeto por su tiempo y cooperación; sin embargo, también es significativo considerar el aspecto de la toma de decisiones, al poder utilizar dicha información para informar decisiones que no siempre beneficiarán directamente al deportista. Abordar estos pensamientos y conversaciones de manera proactiva y anticipada siempre será más

beneficioso que trabajar de manera reactiva para controlar una situación dañada y potencialmente peligrosa, legal o costosa.

### 1.4.3 Narración basada en datos: precauciones y pautas para transmitir información

Involucrar a las partes interesadas con datos puede ser un proceso desafiante. Entre ideas viejas, abstractas y complejas, la traducción de datos a veces puede ser como si las personas intentaran tener una conversación en idiomas completamente diferentes, sin entender lo que el otro está diciendo. Ya sea literalmente un jugador que habla español y un científico del deporte que solo habla inglés, o el artista metafórico hablando con un matemático, mucho puede perderse en la traducción y dejar a cada persona igualmente frustrada. Sin embargo, la narración es un lenguaje universal y, cuando se realiza en el ámbito de dar vida a los datos, puede ser increíblemente poderosa. Bosch y Tran (2021 citado en Glatch, 2020) recomiendan la pirámide de Freytag para transmitir historias con datos, a lo largo de cinco partes principales.

**Tabla 1. Las 5 fases de la pirámide de Freytag**

	Las 5 fases de Freytag	Ejemplo
(i)	Introducción	Presentar los personajes y características principales
(ii)	Acción ascendente	Identificar el desafío o misión
(iii)	<i>Clímax</i> o conflicto	¿Cuáles son las amenazas que pueden evitar que cumplamos el desafío?
(iv)	Acción descendente	¿Qué dice la información que sucedió después?
(v)	Resolución	¿Qué intervenciones y acciones pueden ayudar a los personajes a salvar el día?

Fuente: elaboración propia

Si bien la narración puede ayudar a que los datos tengan sentido y brindar perspectiva a las partes interesadas sobre en qué prestar atención y proporcionar un comienzo, un desarrollo y un final, es importante mantener la integridad y la honestidad en el trabajo y no simplemente contar fábulas. Evitemos definir la narrativa antes de examinar y analizar los datos, especialmente cuando el sesgo de confirmación pueda estar en juego, sobre todo, para una decisión que ya se ha tomado. Reconocer y describir interpretaciones y alternativas a la historia que se cuenta cuando podrían existir múltiples versiones también es fundamental. Si bien una historia puede transmitir mucho más que simplemente compartir hechos, es importante mantener la perspectiva y la esencia del

proceso y la práctica científica en mente. Pero recordemos que la comunicación y la narración involucran a la audiencia como parte de un diálogo, por lo tanto, es importante brindar oportunidades para que la audiencia explore y verifique la comprensión a través de preguntas.

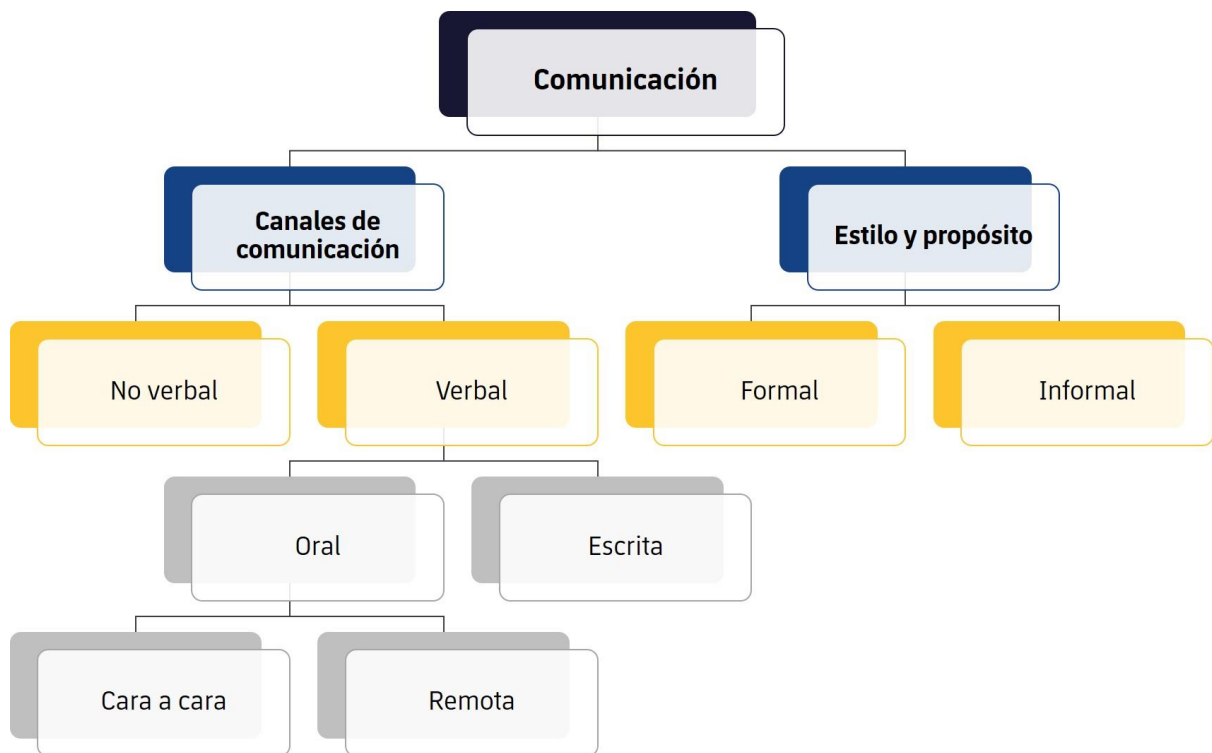
#### 1.4.4 Plataformas de comunicación

Gran parte de la discusión y el esquema de la comunicación hasta ahora se ha centrado mucho en el **porqué** y el **cómo**, pero sería un error no hablar sobre las diversas plataformas y **qué** canales de comunicación se utilizan, y las implicaciones o consideraciones para algunos de estos. Si bien esto es más un resumen que un enfoque en profundidad, los módulos posteriores, con diferentes partes interesadas, brindarán mayor información de las implicaciones específicas y consideraciones particulares sobre **qué hacer** y **qué no hacer**.

El modelo que se presenta a continuación diferencia el estilo y el propósito de la comunicación en relación con los propios canales. Si se eligen procesos formales o informales, gran parte de la justificación puede depender de las áreas ya mencionadas con respecto a la confianza, el contexto, la mentalidad de crecimiento y la disposición para el cambio. Fundamentalmente, sin embargo, también se debe considerar el propósito de la comunicación detalladamente. Por ejemplo, si la comunicación es para desarrollar confianza y educar directamente a un deportista, una interacción informal cara a cara puede ser la más importante y efectiva. O, si el propósito principal de la comunicación es un intercambio estructurado y diario de información que requiere trabajo previo (por ejemplo, comunicación verbal o escrita compartida a través de un informe entregado por correo electrónico), seguido de una interacción verbal y cara a cara para interpretar y discutir la carga de trabajo y la disponibilidad de tiempo de juego con el equipo técnico. El propósito será un impulsor clave y el método es la selección más óptima.

La gestión de equipos a través de los protocolos por la pandemia de COVID-19, instituidos por las reglas de las ligas profesionales, creó muchas restricciones y adaptaciones, incluso cuánto se podía cambiar de las interacciones cara a cara a una mayor dependencia de reuniones remotas y más formales y organizadas a través de video. Muchos argumentarían que esto forzó la creatividad y una mentalidad de crecimiento en las personas, porque simplemente tuvieron que adaptarse rápidamente. La escala y magnitud de estas restricciones parecerían impensadas antes de la pandemia, sin embargo, la estructura y el formato de estas interacciones llegaron para quedarse.

#### Figura 10. Clasificación de la comunicación

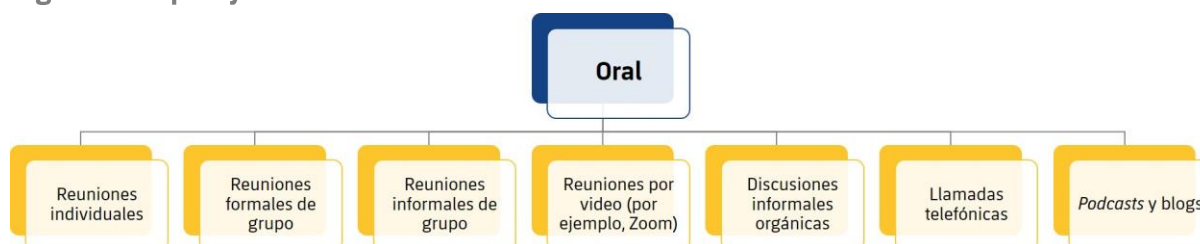


Fuente: elaboración propia.

#### 1.4.4.1 Canales de comunicación: plataformas de comunicación oral

Cuando se trata específicamente de la comunicación oral, a menudo hay un sesgo significativo hacia interacciones orgánicas. Los entrenadores, los jugadores y el personal pueden resistirse a las reuniones, correos electrónicos o informes, y estar a favor de conversaciones o entornos más naturales que no se sientan forzados. Puede haber muchas razones para esto, incluida la comodidad y la falta de deseo de hacer más trabajo, o la percepción de que esto crea más trabajo en un día que ya está lleno. Programar reuniones puede ser una idea particularmente controvertida, pero a menudo estas se llevan a cabo de manera deficiente y no siempre son la mejor manera de compartir información, que podría ser más eficiente si se enviara por correo electrónico y se leyera a discreción del público. Sin embargo, la capacidad de verificar la comprensión y fomentar la colaboración y discusión en tiempo real puede ser una oportunidad perdida cuando no se crea un formato para compartir de manera eficiente. Esto es particularmente cierto para la experiencia interdisciplinaria y la resolución de problemas complejos, que se benefician de la innovación y la diversidad cognitiva. Ser capaz de distinguir el propósito y los materiales que se pueden grabar (por ejemplo, una grabación de video o vlog de un científico del deporte, explicando cómo leer un informe de monitoreo diario para la educación interdepartamental) versus una conversación uno a uno, cara a cara con un jugador y un entrenador para explorar y discutir su revisión específica del partido y los datos de rendimiento, es un proceso crítico para aprovechar el tiempo y maximizar el impacto y ser aún más estratégico.

**Figura 11. Tipos y formas de comunicación oral**



Fuente: elaboración propia.

Si bien el método de comunicación oral es un proceso verbal estratégico, la comunicación no verbal es un conjunto de procesos y acciones casi completamente inconscientes que, a menudo, hablan más fuerte que las palabras. De hecho, la investigación sugiere que la capacidad de las personas para leer el lenguaje no verbal es mucho más fácil de interpretar y que la mayor parte de la comunicación compartida es en realidad no verbal. A pesar de ser inconsciente, su influencia en la comunicación es significativa y mucho más confiable que el contenido del mensaje. De hecho, una audiencia que percibe una evidente incomodidad, falta de confianza o aburrimiento comunica un mensaje mucho más poderoso que cualquier información o análisis que sea el contenido de esa interacción. Algunos de estos aspectos pueden ser perjudiciales, y vale la pena resaltar conceptos como las **microagresiones**, un término que se refiere a intercambios breves y cotidianos que envían mensajes denigrantes a individuos por ser miembros de grupos marginados. A menudo, estos son sutiles, inconscientes y dirigidos a mujeres, grupos minoritarios o cualquier grupo socialmente marginado.

Algunas recomendaciones para mejorar la comunicación no verbal son las siguientes:

- 1) Tomarse el tiempo para grabarnos en video, e incluso usar micrófonos inalámbricos para permitir la autorreflexión sobre nuestras expresiones faciales y tono de voz (Mead et al., 2016).
- 2) Aumentar la autoconciencia e intervenciones específicas para mejorar las habilidades de comunicación y el impacto.
- 3) Las microintervenciones son el concepto de abordar y tratar cosas como las microagresiones. Ya sea estar presente cuando las escuchemos o nos encontremos con ellas, o simplemente tener una conversación con alguien de una minoría social, puede proporcionarnos mucha comprensión sobre el daño que estas experiencias, a veces no intencionadas, pueden causar.

Hay que tomarse el tiempo para ensayar y practicar guiones para tipos comunes de interacciones. Pueden ser específicos para audiencias que pueden ser agotadoras y difíciles de tratar, o para dar noticias que sabemos que probablemente serán mal recibidas. La elaboración de guiones para estas situaciones y ensayar mentalmente su

presentación, combinados con técnicas de relajación y enfoque, pueden ser extremadamente beneficiosa.

**Figura 12. Tipos y formas de comunicación no verbal**



Fuente: elaboración propia.

#### 1.4.4.2 Canales de comunicación: plataformas de comunicación escrita

Si bien se ha destacado el propósito como un importante contribuyente a la decisión y selección de una plataforma verbal sobre otra, lo mismo ciertamente puede decirse de la comunicación escrita. Los métodos tradicionales de correos electrónicos, informes y manuales están siendo cada vez más reemplazados por sistemas de gestión de atletas (AMS), aplicaciones de colaboración (como Slack y Teams) e hilos de mensajes. Sin embargo, lo que muchas organizaciones deportivas enfrentan es una compleja combinación y variedad de plataformas sin una estructura consistente, y cierto aislamiento involuntario, donde diferentes grupos de partes interesadas crean diferentes formas de trabajar y patrones de intercambio de información. Invertir tiempo en formalizar expectativas consistentes en torno a la información escrita es un poderoso ejercicio de diseño para que el personal tenga participación en la configuración de sus necesidades y, así, poder tomar decisiones y tener los mejores formatos para visualizar y unir información de manera efectiva y eficiente. Lo mismo ocurre con el establecimiento de listas de distribución y procesos para quien necesita acceder a determinada información en determinado momento. Por ejemplo, la estrategia empresarial conocida como la matriz de asignación RACI (responsable, aprobador, consultado e informado) identifica a las partes interesadas en una de cuatro categorías. Esto puede ayudar a determinar quién en el grupo necesita acceder a la información y si se les envía directamente, como grupo o después de que se haya tomado una decisión.

**Figura 13. Tipos y formas de comunicación escrita**



Fuente: elaboración propia.

## **Resumen**

Este módulo tiene como objetivo proporcionar una introducción y contexto para comunicar datos. Más allá de esto, el propósito es compartir un entendimiento más profundo de por qué la comunicación es importante y que el objetivo es proporcionar la mejor información posible a las partes interesadas que están tratando de tomar decisiones y lograr el éxito de una organización deportiva.

Aquí, cubrimos el contexto de la información como evidencia informada en lugar de una práctica basada en evidencia, y entendimos que este es un proceso dinámico de tomar decisiones con información imperfecta en un entorno altamente complejo. Comenzar a comprender los tipos de decisiones, quiénes son las partes interesadas y cómo pueden relacionarse entre sí en este ecosistema puede ayudarnos a navegar con éxito en un entorno deportivo profesional.

Además, reconocemos que estas partes interesadas también requieren cierto nivel de confianza para poder colaborar y utilizar la información como una forma de trabajar juntos. También, es útil comprender los principios del cambio de comportamiento humano y los roles de la seguridad psicológica y la inteligencia emocional, así como el contexto legal y ético en torno al uso de datos en el deporte profesional.

Fundamentalmente, más allá del contexto y las consideraciones sobre cómo las personas reciben información para tomar decisiones significativas, existe una multitud de plataformas que deben considerarse al pensar en la comunicación. Contar historias con datos es un concepto importante para dar vida a las cosas y dar sentido a la información, pero también es necesario dedicar un análisis importante a los métodos orales y escritos de compartir o entregar esto, así como a las señales no verbales no intencionales que se proporcionan. Reconocer el beneficio de la comunicación formal frente a la informal y cómo se superponen, es importante para considerar cuál es la intención del mensaje y cómo puede ser mejor recibido y utilizado por la persona adecuada, en el momento adecuado, para tomar la decisión apropiada.

En la próxima unidad, exploraremos partes interesadas específicas, ejemplos y escenarios más aplicados de cómo estas consideraciones pueden tener lugar y cómo prepararnos mejor para comunicarnos e impactar a las organizaciones para las que estamos trabajando.

## **Referencias**

- BA Staff**, (2021). 2021 MLB Draft Order, Slot Values and Bonus Pools for All 30 Teams. *Baseball America*. <https://www.baseballamerica.com/stories/2021-mlb-draft-order-slot-values-and-bonus-pools-for-all-30-teams/>
- Bates, C.** (2020). El enigma de la concordancia: el valor de mejorar la experiencia del paciente. *Pharma Time*. <https://www.pharmatimes.com/thought-leadership/the-concordance-conundrum-the-value-of-improving-patient-experience-1343288>
- Choi, B. C. K. y Pak, A. W. P.** (2006). Multidisciplinarity, interdisciplinary and transdisciplinary in health research, services, education and policy: definitions, objectives, and evidence of effectiveness. *Clinical and Investigative Medicine*, 29(6), pp. 351-364.
- Communication Theory**, (s.f.). *Modelo de comunicación de Shannon y Weaver*. <https://www.communicationtheory.org/shannon-and-weaver-model-of-communication/>
- Covey, S. R. y Merrill, R. R.** (2006). *The SPEED of Trust: The One Thing that Changes Everything*. Free Press
- De Carol, D.** (2022). *Un resumen de crecimiento y mentalidades fijas*. <https://fs.blog/carol-dweck-mindset/>
- Dweck, C.** (2008). *Mindset: The New Psychology of Success*. Random House Inc. [http://155.0.32.9:8080/jspui/bitstream/123456789/55/1/Mindset %20The%20New%20Psychology%20of%20Success.pdf](http://155.0.32.9:8080/jspui/bitstream/123456789/55/1/Mindset%20The%20New%20Psychology%20of%20Success.pdf)
- Epstein, I.** (2011). Reconciling Evidence-based Practice, Evidence-informed Practice, and Practice-based Research: The Role of Clinical Data-Mining. *Social Work*, 56(3), 284–288. <http://www.jstor.org/stable/23719208>
- Glatch, S.** (2020). The 5 Elements of Dramatic Structure: Understanding Freytag's Pyramid. *Writers*. <https://writers.com/freytags-pyramid>
- Goleman, D.** (1996). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. Bantam Books. <https://www.worldcat.org/title/emotional-intelligence-why-it-can-matter-more-than-iq/oclc/34405001>
- Hiatt, J. M.** (2006). *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community*. Prosci Learning Center Publications. <https://www.worldcat.org/title/adkar-a-model-for-change-in-business-government-and-our-community/oclc/71280153>
- Martin, L.** (2019). Sports Science Data Protocol. *SPORTS AND EXERCISE MEDICINE*, 5(2).
- Mead, S., Spencer, K. y Kidman, L.** (2016). Video self-reflection and coach development in New Zealand. *Asia-Pacific Journal of Health, Sport and Physical Education*, 7(2), pp. 139-156. <http://dx.doi.org/10.1080/18377122.2016.1196113>

- Prochaska, J. O. y Di Clemente, C. C.** (1983). Stages and processes of self-change of smoking: Toward an integrative model of change. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(3), 390–395. <https://doi.org/10.1037/0022-006X.51.3.390>
- Rozovsky, J.** (2015). The five keys to a successful Google team. *Re: Work*. <https://rework.withgoogle.com/blog/five-keys-to-a-successful-google-team/>
- Scope Vision**, (2022). *13 comportamiento de líderes de alta confianza*. <https://scopevision.com.au/blog/13-behaviours-of-high-trust-leaders>
- Transitional Support**, (s.f.). *Understanding the Four Areas of EQ*. <https://transitionalsupport.com.au/transitional-phase/understanding-the-four-areas-of-eq/>
- Vaughan, J., Mallett, C. J., Davids, K., Potrac, P. y Lopez-Felip, M. A.** (2019). Developing Creativity to Enhance Human Potential in Sport: A Wicked Transdisciplinary Challenge. *Frontiers in Psychology*, 10. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02090>
- Visual Paradigm**, (s.f.). *ADKAR Model*. <https://online.visual-paradigm.com/es/diagrams/templates/adkar/adkar-model/>