REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4
Octubre-Diciembre 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.

Copyright © 2026: Los autores

9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 4, Octubre-Diciembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: https://www.omniscens.com, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 octubre 2026.

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 4, 2026, octubre-diciembre

DOI: https://doi.org/10.71112/5x019v51

ORGANIZACIÓN ESTRATÉGICA DE EQUIPOS PRIVADOS DE FÚTBOL: FACTORES ADMINISTRATIVOS PARA UNA GESTIÓN DEPORTIVA SOSTENIBLE

STRATEGIC ORGANIZATION OF PRIVATE FOOTBALL TEAMS: ADMINISTRATIVE FACTORS FOR SUSTAINABLE SPORTS MANAGEMENT

Antonia del Carmen Madrid George

Panamá

DOI: https://doi.org/10.71112/5x019v51

Organización estratégica de equipos privados de fútbol: factores administrativos para una gestión deportiva sostenible

Strategic organization of private football teams: administrative factors for sustainable sports management

Antonia del Carmen Madrid George[a,*]

amadridgeorge@gmail.com

https://orcid.org/0009-0005-7477-5954

[*]Autor de correspondencia: amadridgeorge@gmail.com, [a]Facultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Panamá, Panamá

RESUMEN

Esta investigación estudia la estructura estratégica de un equipo profesional de futbol desde la administración de negocios, resaltando que su sustentabilidad está condicionada a que la planificación estratégica, gobierne, lidere y gestione financiera y administrativamente, se enfoca en sus similitudes con el talento humano, la innovación y la vinculación con los grupos de interés, priorizando estos aspectos sobre el simple rendimiento deportivo. Se llevó a cabo una investigación cualitativa documentada con análisis crítico de literatura científica actual, apoyada en la Teoría de Recursos y Capacidades, la Teoría de Stakeholders, la Teoría de Contingencia, la Teoría Institucional y el Liderazgo Transformacional. Los resultados reflejan que la competitividad sostenible se logra con la combinación de las capacidades organizacionales y un management holístico basado en la transparencia, el aprendizaje y la adaptación. Se plantea que las entidades privatizadas adopten una visión sistémica en la

gestión deportiva para potenciar su sustentabilidad, competitividad y legitimidad institucional, principalmente bajo la realidad latinoamericana.

Palabras clave: organización estratégica; equipos privados de fútbol; gestión deportiva; sostenibilidad organizacional; gobernanza deportiva.

ABSTRACT

This research studies the strategic structure of a professional soccer team from a business administration perspective, highlighting that its sustainability depends more on strategic planning governing, leading, and managing its finances and administration than solely on sporting performance. This is further enhanced by its focus on human talent, innovation, and stakeholder engagement. A qualitative study was conducted, documented with a critical analysis of current scientific literature and supported by Resource-Based View, Stakeholder Theory, Contingency Theory, Institutional Theory, and Transformational Leadership. The results indicate that sustainable competitiveness is achieved through a combination of organizational capabilities and holistic management based on transparency, learning, and adaptation. "It is argued that privatized sports organizations must adopt a systemic approach to sports management to enhance their sustainability, competitiveness, and institutional legitimacy, particularly within the Latin American context.

Keywords: strategic organization; private football clubs; sports management; organizational sustainability; sports governance.

Recibido: 19 octubre 2026 | Aceptado: 9 noviembre 2026 | Publicado: 10 noviembre 2026

DOI: https://doi.org/10.71112/5x019v51

INTRODUCCIÓN

Shilbury et al. (2020) coinciden en que el deporte actual debe entenderse como un sistema complejo cuya organización administrativa trasciende el terreno de juego. Sinónimo de los profundos cambios culturales de las últimas décadas, el deporte ha experimentado transformaciones profundas, dejando de considerarse simplemente una actividad de ocio o una forma de competición para convertirse en un fenómeno organizacional, económico y social de gran complejidad. En este sentido, el fútbol es una de las actividades deportivas más populares a nivel mundial, no solo por su capacidad para movilizar personas y recursos, sino también por la expansión constante de organizaciones privadas dedicadas a la formación, promoción y competición. Esta tendencia ha modificado sustancialmente la gestión de los equipos, introduciendo conceptos de gestión estratégica, gobernanza, liderazgo, sostenibilidad, innovación y gestión del talento humano, propios de la gestión empresarial contemporánea. La gestión estratégica orientada a las partes interesadas mejora la sostenibilidad y la legitimidad institucional (Freeman et al., 2020). Las organizaciones deportivas ya casi nunca son sostenibles por resultados competitivos exitosos aislados, sino más bien si son capaces de desarrollar esa parte de la estrategia organizativa que utiliza recursos y capacidades que generan ventajas competitivas sostenibles (Barney, 1991).

Hasta ahora, la contribución al éxito que un equipo privado de fútbol hecho en casa puede brindar ha sido principalmente su rendimiento deportivo, medido por los campeonatos ganados, el número de victorias o los jugadores con mejor calidad. Sin embargo, ello es insuficiente para explicar la supervivencia y desarrollo de dichas organizaciones en una realidad de alta competencia, escasez financiera, vertiginosos avances tecnológicos y mayores demandas de transparencia y responsabilidad social. Recientes evidencias científicas proponen que muchos equipos logran obtener resultados deportivos temporales a pesar de estar inmerso en problemáticas estructurales como deficiencia en planificación estratégica, ausencia de

gobernanza, incertidumbre financiera, dirección no profesional y baja capacidad de respuesta a los cambios del medio. Por lo tanto, el rendimiento deportivo es sólo una manifestación parcial del funcionamiento de la organización, no el único criterio para determinar cuál es la administración más eficaz de un equipo de fútbol privado.

La profesionalización de la gobernanza es un factor explicativo clave de la estabilidad y legitimidad institucional de las organizaciones deportivas modernas (Geeraert, 2018).

Desde la óptica de la administración de empresas, los equipos privados de fútbol deben ser entendidos como organizaciones complejas que tienen que implementar una cuidadosa coordinación de recursos humanos, financieros, tecnológicos e institucionales para alcanzar objetivos deportivos y organizacionales simultáneamente. Esto demanda dejar atrás modelos organizativos tradicionales centrados únicamente en la práctica deportiva y transitar hacia formas de gestión estratégica aptas para conjugar planeamiento, organización, liderazgo, talento humano, gobernanza, marketing deportivo, innovación tecnológica y sustentabilidad institucional. La integración de estos elementos posibilita la creación de capacidades organizacionales duraderas, la disminución de vulnerabilidades frente a entornos inciertos y la construcción de ventajas competitivas a largo plazo.

Las estructuras de gobierno han demostrado ser significativamente relacionadas tanto con el rendimiento deportivo como con el éxito financiero; sin embargo, esta asociación es mediada por el nivel de concentración de la propiedad y del poder efectivo supervisado de la junta directiva (Ruta et al., 2020).

El líder transformacional promueve el compromiso con sus subordinados, contribuye a la cultura de la organización y a la calidad y consistencia de ésta en la forma en que la organización y sus miembros se perciben a sí mismos (Bass & Riggio, 2006).

Aunque se está comenzando a desarrollar más investigación en gestión deportiva, aún existen grandes carencias en la literatura científica. Una de estas es el saber fragmentado, ya

que una gran parte de la investigación considera por separado variables como el liderazgo, la gobernanza, la sostenibilidad, la innovación, o la gestión financiera, sin explicar suficientemente las interrelaciones entre estas variables. De igual modo, la producción académica sigue concentrada, mayormente, en clubes profesionales europeos, cuyas estructuras organizativas, recursos económicos y marcos normativos se distancian mucho en sus características de los equipos privados que operan en países latinoamericanos. Esta realidad coarta la transferencia de modelos administrativos y evidencia la necesidad de construir investigaciones contextualizadas que den respuesta a las particularidades de este tipo de organizaciones deportivas. En el contexto de esas lagunas, la investigación actual tiene como objetivo explorar los aspectos administrativos implicados en la organización estratégica de conjuntos de fútbol privado, para ofrecer directrices de gestión que puedan mejorar su sostenibilidad, competitividad, rendimiento deportivo y desarrollo organizativo. Así, el trabajo asume una perspectiva cualitativa basada en una revisión documental y un análisis crítico de la literatura científica más reciente, tomando elementos de la Teoría de los Recursos y Capacidades, la Teoría de los Stakeholders, la Teoría de la Contingencia, la Teoría Institucional y la Teoría del Liderazgo Transformacional. Este planteamiento permite interpretar la organización deportiva desde una visión sistémica, ya que se tiene en cuenta que está influida por la continua interacción de sus distintos elementos administrativos que influyen en los resultados institucionales.

La mayor contribución de esta investigación radica en presentar una perspectiva holística sobre la gestión estratégica en equipos de fútbol privados, y no sólo visiones simplistas centradas únicamente en los resultados competitivos.

En vez de que se interpretara el éxito deportivo como un fin aislado, se pretende que este es resultado de buenos procesos de gestión, que son éstos los que proporcionan valor para todos los stakeholders. En tal sentido, la investigación fortalece el conocimiento en gestión

deportiva y provee de herramientas teórico-prácticas para orientar la profesionalización de las entidades privadas de fútbol, facilitándolas en la concreción de su sustentabilidad económico-social y de su desarrollo institucional en un escenario de creciente dinamismo y competitividad.

Donaldson (2001) afirma que la eficacia de una organización está determinada por el nivel de correspondencia organización-contexto.

Marco teórico

El funcionamiento de un equipo de fútbol profesional es un problema de gestión y de negocio que se realiza en el ámbito de una actividad deportiva. No le basta con tener talento, entrenar o ganar en competencias. Implica estrategia y estructura, liderazgo, control financiero, gestión de personas, gobernanza, innovación y relaciones sostenibles con sus grupos de interés. En este sentido, la dirección debe atender a los intereses de los propietarios, jugadores, empleados, patrocinadores, aficionados, familias, autoridades y comunidades, ya que todos ellos están en situación de poder influir en la continuidad organizacional (Freeman, 1984).

Una administración deportiva sostenible debe impedir la improvisación, el personalismo, la dependencia financiera y la búsqueda de triunfos inmediatos sin importar los costos. Tiene que construir capacidades institucionales para durar. Esto significa hacer equilibrar las metas deportivas con las económicas, proteger a la gente, fortalecer la legitimidad social y usar los recursos responsablemente. De hecho, aunque el uso de datos y tecnologías pueden promover el aprendizaje organizacional y conducir a mejores decisiones en el campo si la información es interpretada e incorporada a los procesos de trabajo del equipo (Olaniyan et al., 2024).

La propiedad de los clubes puede inducir a derrochar en sueldos si los líderes o inversionistas se inclinan más por el éxito deportiva a corto plazo que por la sostenibilidad financiera a largo plazo (Evans et al., 2024).

Desde una perspectiva crítica, profesionalizar una entidad privada no significa convertirla exclusivamente en un negocio. Supone admitir que el deporte tiene un valor económico, pero también identidad, bienestar, formación y cohesión social. La sostenibilidad se da cuando se gestionan estos valores de manera coherente, no cuando una dimensión se impone a las otras.

En este sentido la ventaja competitiva no sólo depende de la dotación de recursos sino también de la capacidad institucional para desarrollar, combinar y movilizar recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar (Barney, 1991).

Cuadro 1.

Teorías de administración empresarial aplicables a la investigación

Teoría administrativa	Autor(es)	Postulados principales	Aplicación al estudio	Aporte a la investigación
Teoría de los Recursos y Capacidades (Resource-Based View - RBV)	Barney (1991)	Las organizaciones logran ventajas competitivas sostenibles cuando poseen recursos valiosos, escasos, difíciles de imitar y adecuadamente organizados. Los recursos tangibles e intangibles constituyen la principal fuente de diferenciación.	Permite analizar cómo los equipos privados de fútbol gestionan recursos financieros, talento humano, infraestructura, reputación, conocimiento técnico y tecnología para fortalecer su competitividad y sostenibilidad.	Fundamenta que el éxito organizacional depende menos de los recursos disponibles y más de la capacidad administrativa para gestionarlos estratégicamente.
Teoría de los Stakeholders (Grupos de Interés)	Freeman (1984)	La organización debe crear valor para todos los grupos que afectan o son afectados por sus decisiones: propietarios, empleados, clientes, comunidad, proveedores, gobierno, entre otros.	Facilita el análisis de las relaciones entre propietarios, jugadores, entrenadores, patrocinadores, aficionados, familias, federaciones y comunidad, identificando cómo la	Explica la importancia de una gobernanza participativa, transparente y orientada al fortalecimiento de las relaciones organizacionales.

			gestión administrativa equilibra sus intereses para garantizar la sostenibilidad institucional.	
Teoría de la Contingencia	Lawrence y Lorsch (1967); Burns y Stalker (1961)	No existe un modelo universal de administración. La estructura, los procesos y el liderazgo deben adaptarse a las condiciones del entorno interno y externo de la organización.	Permite comprender que la estructura administrativa de un equipo privado de fútbol depende de factores como el tamaño, presupuesto, categoría competitiva, contexto económico, regulación deportiva y disponibilidad de recursos.	Sustenta la necesidad de diseñar modelos de gestión flexibles que respondan a las particularidades de cada organización deportiva.
Teoría del Liderazgo Transformacional	Bass (1985); Bass y Avolio (1994)	El liderazgo efectivo inspira, motiva y desarrolla a los colaboradores mediante una visión compartida, fomentando la innovación, el compromiso y el aprendizaje organizacional.	Explica el papel del propietario, directivos y cuerpo técnico en la construcción de una cultura organizacional basada en la confianza, el compromiso, la disciplina y la mejora continua del equipo.	Justifica la influencia del liderazgo estratégico sobre el desempeño deportivo, la cohesión organizacional y la sostenibilidad institucional.
Teoría Institucional	DiMaggio y Powell (1983); Scott (2014)	Las organizaciones adoptan estructuras, normas y prácticas aceptadas socialmente para obtener legitimidad, estabilidad y reconocimiento dentro de su entorno institucional.	Permite analizar cómo los equipos privados incorporan principios de gobernanza, transparencia, responsabilidad social, regulación deportiva y profesionalización administrativa para fortalecer su legitimidad frente a los diferentes grupos de interés.	Explica la necesidad de institucionalizar procesos administrativos que garanticen la permanencia y sostenibilidad organizacional en el largo plazo.

Fuente: elaboración propia

Estas cinco proporcionan una visión complementaria acerca de cómo gestionar estratégicamente los equipos privados de fútbol y permiten analizar el fenómeno desde distintos niveles de análisis. La RBV (Resource Based View) asegura la fuente de superioridad competitiva dentro de la organización y resalta la necesidad de administrar bien los recursos intangibles y tangibles. Pero por sí misma no es suficiente para dar cuenta de la relación del grupo con su entorno.

La Teoría de los Stakeholders permite ampliar esta visión para observar que la sostenibilidad se basa en la posibilidad de crear valor y mantener relaciones armónicas con los propietarios, los jugadores, los patrocinadores, los hinchas y la comunidad. Por su parte, en la Teoría de la Contingencia se introduce un elemento de flexibilidad al establecerse que no habrá estructuras administrativas generales únicas para todos los clubes, sino que estas estarán compuestas de la eficiencia competitiva aun con la influencia de los contextos institucionales, financieros y organizacionales de cada club.

Una revisión bibliométrica de la gobernanza de los stakeholders y la sostenibilidad en el fútbol reconoció una consolidación creciente de la investigación, pero también una fragmentación conceptual y la carencia de una mejor integración de las dimensiones económicas, sociales y de gobernanza. Esta fragmentación se refleja en vacíos relacionados con la implicación de los grupos de interés, las presiones institucionales, y las barreras que deben superarse para llevar a cabo estrategias sostenibles (Hernández-Hernández et al., 2023).

Además, la Teoría del Liderazgo Transformacional defiende que la sostenibilidad del rendimiento en el deporte requiere de líderes que inspiren una cultura de aprendizaje, innovación y compromiso colectivo, la cual va más allá de liderazgos autoritarios u orientados sólo a resultados deportivos inmediatos. Por último, la teoría institucional posibilita entender que la profesionalización de los equipos privados obedece no sólo a criterios de capital, sino

también a la exigencia de legitimarse mediante formas de gobernanza, transparencia y responsabilidad social.

En conjunto, estas teorías ofrecen un marco teórico sólido para estudiar la conectividad entre los equipos de administración y la sustentabilidad en los mercados de fútbol privados. Su integración posibilita un enfoque multidimensional que articula la gestión de recursos, el liderazgo, la adaptación al medio, la gobernanza y la generación de valor a los grupos de interés, constituyendo un andamiaje teórico suficiente para interpretar los resultados del estudio y elaborar propuestas de mejoría organizacional.

Se agrava el riesgo financiero cuando se tienen niveles elevados de endeudamiento, bajo nivel de liquidez, beneficios menguados, y escasa capacidad para generar capital estable (Fan et al., 2023).

METODOLOGÍA

Este documento define las pautas metodológicas para una investigación cualitativa y documental sobre la estrategia de las organizaciones y su influencia en la sostenibilidad de los clubes privados de fútbol.

Puntos Clave del Estudio Enfoque y Alcance:

Cualitativo: no se orienta a medir variables o estadísticas, sino a interpretar y comprender los factores de gestión y sus efectos en la sustentabilidad.

Descriptiva, Analítica y Explicativa: Reconoce factores de la administración, entrelaza la literatura crítica, y describe la forma en la que potencian la competitividad y estabilidad organizacional.

Metodología de diseño: Bajo esta premisa se define el diseño a emplear:

No experimental y transversal: Se realiza un análisis de la producción científica con el objeto de conocer el estado del arte y detectar vacíos literarios sin modificar las variables.

Método analítico-sintético: Divide el objeto de estudio en dimensiones clave (planificación, liderazgo, gobernanza, finanzas, innovación, etc.) para posteriormente sintetizarlas en un modelo teórico integral.

Recopilación de Información:

Método: Revisión documental soportada en literatura científica proveniente de bases de datos acreditadas (Scopus, Web of Science, ScienceDirect, etc.).

Criterios: Para frases en inglés usar operadores booleanos y después palabras clave, prioridad a los estudios publicados en 2021-2026, se incluirán algunas clásicas de administración.

Procesamiento de Datos:

El análisis de contenido temático fue aplicado para organizar la evidencia en categorías conceptuales, comparar las contribuciones de los autores, identificar similitudes/diferencias y detectar áreas no exploradas.

DISCUSIÓN

La discusión así desarrollada permite afirmar que la gestión estratégica de los equipos privados de fútbol no se agota en la gestión de jugadores, entrenamientos y competencias.

Estas entidades han de ser entendidas como complejas organizaciones que al tiempo que realizan productos deportivos, económicos, sociales e institucionales. Desde este ángulo ganar partidos es un indicador estratégico, pero insuficiente para medir si un equipo es bien gestionado, en la medida que puede ser competitivo momentáneamente mientras acumula déficits financieros, opera con formas informales, concentra decisiones en un sólo hombre o que carece de mecanismos que le permitan continuar.

La información de redes sociales tiene propensión positiva fuerte a contribuir a la participación de la hinchada, pero los resultados están influenciados por el formato, el tipo de

información, el momento de publicación y el contexto competitivo del equipo (Annamalai et al., 2021).

El principal cambio conceptual radica por lo tanto en trasladar el foco desde el resultado deportivo inmediato hacia el desarrollo de capacidades organizacionales sostenibles. La fortaleza de un club no se determina con la función de cuánto dinero tiene, sino más bien por cómo traduce sus recursos financieros, humanos, tecnológicos y relacionales en capacidades difíciles de sostener. En esta línea, la inversión en jugadores también puede dar lugar a ventajas temporales, pero no reemplaza al planeamiento, a la institucionalización de procedimientos, a la formación del talento o a la generación de conocimiento organizacional.

Dimitropoulos y Koumanakos (2015) encontraron que invertir en talento deportivo no conduce automáticamente a mejores resultados financieros, ya que su desempeño está condicionado por los mecanismos de gobernanza y de control en el interior de los clubes. Por tanto, el capital económico solo adquiere valor estratégico cuando es gestionado en un marco de estructuras competentes, transparentes y orientadas hacia el futuro.

Este planteamiento pone a discusión, entre otras, la concepción habitual en la gestión del fútbol de que la simple expansión presupuestaria es indicativa de una consolidación institucional. Un equipo puede aumentar sus ingresos al mismo tiempo que agrava su vulnerabilidad financiera, elevando desproporcionadamente su nómina, dependiendo de ingresos inciertos, o comprometiendo recursos futuros para intentar conseguir objetivos competitivos o inmediatos. Alabi y Urquhart (2024) observaron que las regulaciones financieras mejoraron la calidad de vida de ciertos clubes ingleses, principalmente a través de una gestión más eficiente de la relación ingresos-gastos; no obstante, tales mejoras no necesariamente aseguraron su sostenibilidad plena. Este resultado requiere de un discernimiento entre rentabilidad coyuntural, estabilidad financiera y sostenibilidad organizacional, los cuales son términos similares, pero no idénticos al anterior.

Tampoco debería entenderse por sostenibilidad financiera poder hacer frente a las deudas corrientes. Se trata de formar reservas, diversificar ingresos, anticipar riesgos y mantener capacidad de inversión incluso cuando los resultados deportivos sean malos. Los equipos con un alto grado de dependencia de un propietario, patrocinador, ascenso, premio o transferencia están vulnerables a las decisiones externas que amenazan su continuidad. De igual modo se encontraron (y corroboraron) que múltiples clubes profesionales evidencian signos persistentes de problemas financieros, a pesar de encontrarse en ligas de alta visibilidad comercial (Zülch et al., 2020). Esto demuestra que ni el tamaño, la popularidad, ni el rendimiento futbolístico, aseguran no correr riesgos debido a un modelo débil de administración.

Por tanto, la gobernanza tiene un lugar central dentro de la estructura organizativa. No se trata solo de imponer reglamentos, u ocupar cargos, sino de restringir la discrecionalidad, definir obligaciones, generar información verificable, y no permitir que el cebtro del equipo dependa de la voluntad de un solo sujeto. Centralizar la autoridad fomenta una toma de decisiones rápida, pero genera dependencia y limita el profesionalismo deliberativo y la continuidad institucional. Ferkins et al. (2018) definen que el liderazgo en los órganos de gobierno deporte debe concebirse como una práctica colectiva y no individual, en la medida que la calidad de las decisiones el resultado de la interacción entre distintos actores, competencias y niveles de responsabilidad. Es por ello, que profesionalizar a un equipo no supone aumentar su burocracia sino crear controles proporcionales a su envergadura y complejidad.

La reputación es un recurso estratégico que afecta a la satisfacción del seguidor, el compromiso institucional y a la construcción de valor marca (Mishra, et al., 2025).

Sin embargo, la gobernanza tampoco puede ser la vía de escape. La implicación de algunos propietarios, ejecutivos, patrocinadores, familias, seguidores y las comunidades puede

dar legitimidad institucional y también introducir intereses opuestos. En relación a esto, el dilema no es suprimir el conflicto, sino gestionarlo con claras reglas, transparencia, rendición de cuentas y capacidades técnicas. García and Welford (2015) Subraya que los aficionados no deben ser tratados como consumidores pasivos, sino como un grupo de interés con potencial para influir en la identidad, la legitimidad y la orientación institucional de los clubes. Esta comprensión es particularmente importante para los equipos privados vinculados a las comunidades locales, cuya supervivencia depende tanto de sus ingresos como de la confianza social que logren generar.

Desde el punto de vista crítico, la discusión también permite poner en tela de juicio los modelos de liderazgo personalista. En muchos equipos privados, los dueños son los entrenadores o dirigentes con mayor o menor conocimiento o ganas que les reemplazan los trámites institucionales. Si bien este modelo puede funcionar para etapas tempranas, se torna un problema a medida que la organización crece o se le presentan escenarios adversos. El liderazgo estratégico debe fortalecer la capacidad colectiva de la organización, compartir conocimiento y formar personas para que los procesos puedan sostenerse más allá de la permanencia de un determinado líder. Por tanto, la fortaleza de un equipo no reside sólo en la autoridad de su líder, sino en lo bien que puede funcionar, aprender y adaptarse sin él.

La Gestión del Talento Humano necesita ser revisada en igual medida. Los jugadores no son piezas compuestas cuya relevancia limita sólo a su rendimiento competitivo, sino que son personas y su bienestar físico, psicológico, educativo y social influye en el desempeño institucional. La visión debe incluir a los entrenadores, personal médico, analistas, psicólogos y colaboradores administrativos. Cuando las empresas ponen más énfasis en contratar que en formar, cuidar y retener, tratan el talento como un gasto transaccional y erosionan la acumulación de conocimiento. Desarrollo de capital humano se entiende como invertir en aprendizaje organizacional, cultura institucional y continuidad estratégica.

La tecnología incorpora otra contradicción significante. Los sistemas de análisis de datos, las plataformas digitales, la inteligencia artificial están mejorando la capacidad para monitorear el deporte, comunicarse, comercializar y tomar decisiones. Aun así, poseer tecnología no es sinónimo de innovación. Sin personal capacitado, criterios para interpretar, datos confiables y objetivos institucionales claros, las herramientas digitales pueden hacer que se incrementen los costos, que se registre una dependencia hacia afuera y que la información sólida no se convierta en conocimiento útil. La transformación digital tiene que responder a problemas concretos de la organización y no a la presión por repetir las prácticas de clubes con mayores recursos.

Dichos desafíos incluyen roles poco claros, falta de apoyo directivo, baja alfabetización digital, alta carga de trabajo, presión de múltiples partes interesadas y limitaciones financieras y tecnológicas (Mahmoudian et al, 2025).

La sostenibilidad debe considerarse emergente en los sistemas organizacionales y no como una variable nueva o aislada. No se deriva sólo de la sostenibilidad financiera, de la acción comunitaria, o de los avances en tecnologías verdes, sino de la armonía entre las decisiones financieras, deportivas, humanas e institucionales. Lobillo Mora et al. (2021) demuestra que los proyectos de responsabilidad medioambiental pueden contribuir a reforzar la posición y reputación institucional de un club cuando estos se integran en una estrategia corporativa identificable. Sin embargo, estas acciones pueden derivarse en meros instrumentos simbólicos comunicacionales cuando no transforman los procesos internos, ni las relaciones entre el equipo y sus grupos de interés.

La sostenibilidad ambiental en el deporte, pese a ser un área en desarrollo, está focalizando su atención en determinadas regiones y organizaciones, restringiendo la posibilidad de analizar la realidad de equipos con menos recursos (Cury et al., 2023).

La cuestión fundamental de la discusión es que la sostenibilidad no puede ser explicada a base de relaciones lineales. La planificación influye en el uso de recursos; el gobierno en la transparencia; el liderazgo en la cultura; la cultura en el talento; la estabilidad financiera en la innovación; y la legitimidad social potencia las capacidades para articularse y obtener recursos. En consecuencia, un defecto en alguna de estas facetas puede extrapolarse al sistema entero. El colapso de una administración rara vez se debe a un solo problema, sino a una serie de decisiones desconectadas, supervisiones insuficientes y prioridades de corto plazo que se acumulan y socavan poco a poco.

Aplicar principios sociales y ambientales a las compras, eventos, capacitación, relaciones de trabajo y en la toma de decisiones. Por ello, implica llevar a la acción las verdades institucionales y convertir la responsabilidad social en procedimientos, indicadores y prácticas que se integren a la administración diaria de las selecciones (Fernández-Villarino, 2021).

Esta lectura sistémica también pone de manifiesto una limitación de la literatura por el lado de los especialistas: gran parte de lo que se sabe proviene de clubes profesionales europeos, con elevados ingresos, regulaciones maduras y estructuras administrativas especializadas. Su automatismo a esos equipos privados latinoamericanos puede dar propuestas invariables frente a las realidades de estos normalmente con presupuestos cortos, con personal que cubre múltiples funciones, dependencia de la financiación privada y relaciones comunitarias más directas. Por lo tanto, la profesionalización no debe consistir en reproducir estructuras europeas, sino que es preciso definir modelos proporcionales, contextualizados, que puedan responder al contexto económico, cultural e institucional de cada organización.

En definitiva, el verdadero reto para los equipos de fútbol privados no es solo conseguir buenos resultados deportivos, sino convertir proyectos deportivos habitualmente personalistas e informales en organizaciones que puedan aprender, rendir cuentas, gestionar riesgos y crear valor para diferentes grupos de interés. La calidad del desempeño deportivo debe ser entendida como una consecuencia parcial de la calidad institucional y no como su único indicador. En estos términos, un conjunto estratégicamente organizado es aquel que puede competir sin hipotecar su estabilidad, desarrollar talento humano sin instrumentalizar a las personas, innovar sin quebrar sus finanzas y crecer sin perder legitimidad social. El éxito deportivo, la justicia económica, el bienestar humano y la demás sostenibilidad representan la capacidad articuladora dentro de un mismo sistema de gestión institucional.

En términos operativos, el deporte sostenible debe dedicarse a promover prácticas responsables a sus grupos de interés, desarrollar políticas, supervisar resultados e introducir la investigación y el desarrollo tecnológico en sus actividades administrativas (Safarpour et al., 2025).

CONCLUSIONES

La estructura de la organización privada del fútbol debe entenderse como un proceso empresarial de dirección que va más allá de conseguir victorias y campeonatos o ascensos. Si bien el resultado deportivo es un eje fundamental en estas organizaciones, este solo no basta para demostrar que sean eficientes, sólidas ni institucionalmente sustentables. Un club puede tener éxito deportivo en un momento determinado con problemas financieros, con estructuras informales, con un exceso de concentración del poder, con una alta rotación de personal y sin planificación. Por esto, la medida del éxito organizacional debe basarse en la habilidad del equipo para entretejer de modo congruente sus recursos, sus procesos, sus personas y sus relaciones institucionales.

La principal deducción que se extrae del análisis es que la supervivencia a largo plazo de un equipo privado de fútbol no está ligada a un aspecto único, sino a la interfase sistémica entre planificación estratégica, gobernanza, liderazgo, recurso humano, estabilidad financiera, innovación y vinculación con los grupos de interés. Esta simultaneidad implícita entre la puntuación y el análisis de los puntos fuertes y débiles significa que una decisión en un área necesariamente tiene impacto, positivo o negativo, en otras áreas de la organización. Una estrategia deportiva ambiciosa, por ejemplo, puede resultar contraproducente cuando no esté respaldada por capacidad financiera, controles administrativos y criterios claros en gestión del riesgo. De igual modo, una organización puede perder legitimidad y perecer si ésta se vuelve indiferente a la necesidad de transparencia, participación y responsabilidad social.

En este sentido, la calidad administrativa no debería ser evaluada sólo con base en indicadores competitivos. Schaltegger et al. (2020) señalan que la sostenibilidad de la organización implica pensar las dimensiones económicas, sociales y ambientales/no ambientales dentro de la gestión misma y no como acciones aisladas o paralelas. Aplicado al fútbol privado, este argumento implica que la sostenibilidad no puede entenderse sólo como el equilibrio presupuestario, sino que incluye el bienestar de los jugadores, la profesionalización del cuerpo técnico, la confianza de los patrocinadores, la legitimidad comunitaria y la continuidad institucional.

La conclusión evidencia también que una de las mayores dificultades de los equipos privados radica en la cultura del resultado inmediato. La obligación de ganar puede llevar a decisiones financieramente irresponsables, a sobrecontrataciones, a depender de un solo inversionista y a descuidar los procesos formativos. Tales prácticas pueden resultar en éxitos transitorios, pero no necesariamente en capacidad sustentable. El afán por obtener resultados inmediatos parece generar que se deje de invertir en planeación, capacitación, aprendizaje organizacional, infraestructura y diversificación de ingresos, con lo cual se debilita la capacidad

del equipo para enfrentar contingencias, ya sean estas derivadas de cambios en la economía o en el deporte.

En este sentido, la gobernanza es un requisito indispensable para la conversión de proyectos deportivos personalistas en organizaciones institucionalizadas. Gobernar estratégicamente es definir funciones y asignar responsabilidades, registrar decisiones, implementar mecanismos de control y disminuir la dependencia hacia una sola persona.

Ferkins et al. (2018) sostienen que el liderazgo dentro de los sistemas de gobernanza deportiva debe ser entendido como una habilidad colectiva, es construcción entre actores con diversidad de responsabilidades y conocimientos. Esto significa que la fortaleza de un equipo no está solo en la autoridad de su propietario, presidente o entrenador, sino que existe dentro de una estructura que es capaz de sostener la continuidad de la organización cuando estos actores se retiran o son remplazados.

Sin embargo, profesionalizar la gestión no es sinónimo de copiar las estructuras de los grandes clubes europeos. Los Clubes Privados latinoamericanos, en general cuentan con menores recursos, menor especialización funcional, mercados deportivos menos desarrollados, y una mayor vinculación con sus comunidades. Por tanto, las estructuras de gestión deben ajustarse a lo que es posible en la realidad de cada entidad. Una estructura muy rígida puede encarecer innecesariamente los costos o dificultar la eficiencia, mientras que una estructura demasiado ligera puede hacer difícil el control y dar la impresión de poca transparencia y continuidad. La profesionalización debe ser proporcional, contextualizada y responder a problemas específicos. Adams, A., Morrow, S., & Thomson, I. (2025). Nos dice que la posibilidad de estructuras de gobernanza y un trabajo que fomenten la colaboración, no suprimiendo ni negando el conflicto, sino aprovechando estas paradojas latentes de rendimiento como una forma de fricción productiva.

Por lo tanto, la falta de estudios sobre los equipos privados de América Latina es una limitante importante en términos de conocimiento accesible. Muchos de los principios, indicadores y consejos de gestión deportiva han sido elaborados en base a clubes profesionales europeos con altos ingresos comerciales, regulación financiera consolidada y personal especializado. La adopción en cascada de estas prácticas puede dar para conclusiones equívocas cuando las condiciones institucionales y económicas son muy particulares. Esta brecha motiva para la realización de investigaciones que puedan abordar a las organizaciones deportivas chicas y medianas desde sus propias realidades territoriales, sociales y administrativas.

La financiación sostenible es otra dimensión fundamental. No sólo es necesario que el equipo pueda hacer frente a sus gastos corrientes, sino que debe tener instrumentos para anticipar riesgos, para diversificar ingresos, y para mantener la capacidad de operar ante resultados deportivos adversos. La concentración en un solo patrocinador, propietario o transferencia conlleva una fragilidad estructural, ya que cualquier alteración en dichas fuentes podría poner en peligro la continuidad institucional. Ahtiainen and Jarva (2022) Se constata que las regulaciones diseñadas para mitigar el gasto excesivo podrían mejorar la situación financiera de los clubes, aunque el análisis depende del contexto y dichas soluciones no resuelven automáticamente todos los problemas relacionados con la sostenibilidad. Esto ratifica que la disciplina financiera debe ser acompañada de planeación estratégica, controles internos y diversificación económica.

La gestión de recursos humanos debe ser también central. Las redes de capacidad también están en el propio personal: jugadores, entrenadores, fisioterapeutas, psicólogos, médicos y el personal administrativo que hace funcionar al equipo. Ver a los jugadores solo como activos competitivos intercambiables disminuye la gestión de personas a una lógica meramente transaccional y omite las facetas educativas, emocionales y sociales de la

formación deportiva. Una entidad sostenible debe buscar el rendimiento, pero también salvaguardar el bienestar, la formación y la trayectoria de quienes se relacionan con ella.

La interacción con grupos de interés hace que el dominio de la administración estratégica se amplíe aún más. Los patrocinadores, las familias, las comunidades, los fans, las autoridades y las organizaciones aliadas no son actores al margen, sino factores que intervienen en la legitimidad, los recursos y la reputación de la institución. Como las actividades de responsabilidad social y ambiental pueden contribuir a fortalecer la imagen del equipo cuando estas están alineadas con la estrategia y reflejan compromisos comprobables. Lobillo Mora et al. (2021) indican que las políticas de sostenibilidad pueden ayudar a reparar y reposicionar la imagen institucional de los clubes, cuando estas se conjugan coherentemente con la identidad y la comunicación organizacional. Sin embargo, estas políticas suelen carecer de credibilidad y se aplacan cuando son meros instrumentos promocionales que no alteran las prácticas internas.

Desde una lectura crítica, la sostenibilidad no puede volverse un discurso legitimador que maquille los errores de gestión. Un club no es sostenible por declarar compromisos sociales, incorporar tecnología o presentar presupuestos equilibrados aisladamente. La sostenibilidad se empieza a manifestar cuando tantas decisiones están unidas dentro de una matriz, que es capaz de crear valor económico, deportivo y social sin poner en riesgo los recursos del futuro, o el bienestar de las personas. Así pues, se trata de una propiedad emergente del sistema organizativo y no la consecuencia mecánica de una determinada política.

En definitiva, la gestión estratégica es lo que permite que un equipo privado de fútbol se convierta en una organización que resiste, que es competitiva y que gana legitimidad social. Su desafío real es cuán bien puede armonizar las demandas del rendimiento deportivo con la estabilidad financiera, la profesionalización, la ética, el desarrollo humano y la responsabilidad

institucional. La ventaja competitiva sostenible no deriva sólo del talento de los jugadores, del presupuesto que tienen o del poder que poseen sus dirigentes, sino que reside en la habilidad para integrar estos factores en un sistema de gestión coherente y flexible.

Por lo tanto, la contribución principal de la investigación se centra en cuestionar la visión reduccionista de éxito como aquél que permite conseguir unos resultados deportivos sobre el terreno de juego. Un equipo realmente exitoso es aquel que puede competir dentro de sus posibilidades financieras, criar talento sin instrumentalizar a las personas, innovar sin crear dependencia tecnológica y construir legitimidad sin convertir la responsabilidad social en una práctica simbólica. Esta perspectiva potencia la comunicación entre la dirección de empresas y la gestión deportiva y brinda una base conceptual para proponer modelos de organización para las entidades privadas de fútbol en América Latina.

Declaración de conflicto de interés

Declaro no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Antonia del C. Madrid George: metodología, conceptualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción

Declaración de uso de inteligencia artificial

La autora declara que utilizo la Inteligencia Artificial como apoyo para este artículo, y que esta herramienta no sustituyó de ninguna manera la tarea o proceso intelectual, manifiesta y reconoce que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido publicado en ninguna plataforma electrónica de inteligencia artificial

REFERENCIAS

Adams, A., Morrow, S., y Thomson, I. (2025). Governing the paradox of success in a hybrid supporter-owned professional football club. European Sport Management Quarterly, 25(4), 559–579. https://doi.org/10.1080/16184742.2024.2406871

Ahtiainen, S., & Jarva, H. (2022). ¿Has UEFA's financial fair play regulation increased football clubs' profitability? European Sport Management Quarterly, 22(4), 569–587. https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1820062

Alabi, M., & Urquhart, A. (2024). The financial impact of financial fair play regulation: Evidence from the English Premier League. International Review of Financial Analysis, 92, 103088. https://doi.org/10.1016/j.irfa.2024.103088

Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A., y Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. Journal of Retailing and Consumer Services, 62, 102648. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102648

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). Transformational leadership (2nd ed.). Psychology Press.

Cury, R., Kennelly, M., y Howes, M. (2023). Environmental sustainability in sport: A systematic literature review. European Sport Management Quarterly, 23(1), 13–37. https://doi.org/10.1080/16184742.2022.2126511

Dimitropoulos, P. E., & Koumanakos, E. (2015). Intellectual capital and profitability in European football clubs. International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation, 11(2), 202–220. https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2015.068862

Donaldson, L. (2001). The contingency theory of organizations. Sage Publications.

Evans, R., Walters, G., y Hamil, S. (2024). Football club ownership and sporting ambition. Managing Sport and Leisure, 1–13. https://doi.org/10.1080/23750472.2024.2380712

Fan, M., Chen, X., Liu, B., Zhou, F., Gong, B., y Tao, R. (2023). An analysis of financial risk assessment of globally listed football clubs. Heliyon, 9, e22886. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e22886

Ferkins, L., Shilbury, D., & O'Boyle, I. (2018). Leadership in governance: Exploring collective board leadership in sport governance systems. Sport Management Review, 21(3), 221–231. https://doi.org/10.1016/j.smr.2017.07.007

Fernández-Villarino, R. (2021). Sustainability in the football industry: An approach to the gap between theoretical formulation and practical application, through the results of the Social Fair Play project. Heliyon, 7(6), e07318. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07318

Freeman, R. E. (1984). Strategic management: A stakeholder approach. Pitman.

Freeman, R. E., Dmytriyev, S., & Phillips, R. A. (2020). Stakeholder theory and the resource-based view of the firm. Journal of Management, 47(7), 1757–1770. https://doi.org/10.1177/0149206321993576

García, B., & Welford, J. (2015). Supporters and football governance, from customers to stakeholders: A literature review and agenda for research. Sport Management Review, 18(4), 517–528. https://doi.org/10.1016/j.smr.2015.08.006

Geeraert, A. (2018). National sports governance observer 2018. Play the Game/Danish Institute for Sports Studies.

Hernández-Hernández, J. A., Londoño-Pineda, A., Cano, J. A., y Gómez-Montoya, R. (2023). Stakeholder governance and sustainability in football: A bibliometric analysis. Heliyon, 9(8), e18942. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e18942

Lobillo Mora, G., Ginesta, X., & de San Eugenio Vela, J. (2021). Corporate social responsibility and football clubs: The value of environmental sustainability as a basis for the

rebranding of Real Betis Balompié in Spain. Sustainability, 13(24), 13689. https://doi.org/10.3390/su132413689

Mahmoudian, A., Izadi, B., y Pyun, D. Y. (2025). Challenges of social media workers in football clubs using technology–organization–environment framework. Future Business Journal, 11, 188. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00619-2

Mishra, A., Yousaf, A., y Gannon, M. (2025). “A reputation to protect”: Sport-team reputation as a strategic source of brand equity. Corporate Reputation Review. https://doi.org/10.1057/s41299-024-00200-7

Olaniyan, O., Dehe, B., Bamford, D., y Ward, S. (2024). Enhancing on-pitch learning capabilities with data analytics and technologies in elite sports. European Sport Management Quarterly, 24(6), 1195–1214. https://doi.org/10.1080/16184742.2023.2270565

Ruta, D., Lorenzon, L., y Sironi, E. (2020). The relationship between governance structure and football club performance in Italy and England. Sport, Business and Management: An International Journal, 10(1), 17–37. https://doi.org/10.1108/SBM-10-2018-0081

Safarpour, A., Soltani, S., y Rosen, M. A. (2025). How sport management can address sustainability: Creating and testing a scale. Sustainable Futures, 10, 101102. https://doi.org/10.1016/j.sftr.2025.101102

Schaltegger, S., Hörisch, J., & Freeman, R. E. (2020). Integrating stakeholder theory and sustainability accounting: A conceptual synthesis. Journal of Cleaner Production, 275, 124097. https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124097

Shilbury, D., Ferkins, L., & Smythe, L. (2020). Sport governance encounters: Insights from lived experiences. Journal of Sport Management, 34(3), 219–229. https://doi.org/10.1123/jsm.2019-0195

Zülch, H., Palme, M., & Jost, S. P. (2020). Too big to fail? Accounting for predictions of financial distress in English professional football clubs. Journal of Applied Accounting Research, 22(1), 93–113. https://doi.org/10.1108/JAAR-05-2020-0095