

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA
CARRERA DE PSICOLOGÍA

Tesis para optar por el grado académico de
Licenciatura en Psicología

EL ROL DEL ENTRENADOR DE
BALONCESTO SOBRE LA
CONSTRUCCIÓN DE UN CLIMA
ORGANIZACIONAL POSITIVO Y SU
EFFECTO EN EL RENDIMIENTO
DEPORTIVO

Ana Gabriela Sánchez Camacho

Diciembre, 2025

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO	2
ÍNDICE DE TABLAS	4
DEDICATORIA	5
AGRADECIMIENTO	6
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	13
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Antecedentes del problema	14
1.1.2 Delimitación del problema	18
1.1.3 Justificación	18
1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	22
1.3.1. Objetivo general	22
1.3.2. Objetivos específicos	23
1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES	23
1.4.1. Alcances de la investigación	23
1.4.2. Limitaciones de la investigación	23
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	25
2.1 CONTEXTUALIZACIÓN	26
2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL	27
2.2.1 Rol del entrenador deportivo	28
2.2.2 Clima organizacional deportivo	29
2.2.3. Relación entrenador-atleta	30
2.2.4. Motivación en el deporte	32
2.2.5. Cohesión grupal y dinámica de equipo	33
2.2.6. Rendimiento deportivo	35
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	37
3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN	38
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO	39
3.3.1 Población	40

3.3.2 Muestra	40
3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión	41
3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	41
3.4.1 Validez de las preguntas	43
3.4.2 Confiabilidad	44
3.6 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	45
3.7 ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS	46
3.8 ANALISIS DE DATOS	47
CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS	49
4.1. ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS	50
4.1 Datos sociodemográficos	50
4.2 CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS	51
4.2.1 Objetivo específico 1	51
4.2.1.1 Clima organizacional	51
4.2.2 Objetivo específico 2	54
4.2.2.1 Rol del entrenador	55
4.2.3 Objetivo específico 3	57
4.2.3.1 Rendimiento deportivo	57
CAPITULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	66
5.1 DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN	67
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71
6.1 CONCLUSIONES	72
6.2 RECOMENDACIONES	74
BIBLIOGRAFÍA	77
GLOSARIO Y ABREVIATURAS	82
ANEXOS	83
Anexo No.1	83
Anexo No. 2	85
Anexo No.3	89
Anexo No.4	92
Anexo No.5	96
Anexo No. 6	97
Anexo No. 7	98
Anexo No. 8	99

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Criterios de inclusión y exclusión	41
Tabla No. 2 Datos sociodemográficos	51
Tabla No. 3 Preguntas para entrenadores.....	87

DEDICATORIA

A mi mamá

Mi mayor inspiración para superarme como persona. Gracias por apoyarme desde el primer día donde escogí estudiar psicología. Por acompañarme, por guiarme y por enseñarme como hacer las cosas. Cada logro que alcanzo tiene tu nombre al lado.

A mi papá, por enseñarme con su ejemplo que el trabajo, la dedicación y el esfuerzo tienen sus recompensas. Gracias por tu fuerza, tu entrega y tu manera silenciosa de apoyarme siempre. Cada logro que alcanzo lleva un pedacito de tu esfuerzo y de todo lo que me has enseñado.

Y a Don Mario Chaves, mi entrenador de baloncesto. Gracias por creer en mí, por impulsarme a superar mis propios límites y por mostrarme que la grandeza nace del trabajo constante y del amor por lo que se hace. Sus enseñanzas trascienden la cancha y permanecen en mi vida.

Con todo mi cariño y agradecimiento, les dedico este logro que hoy se hace realidad gracias a ustedes.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, primeramente, porque sin su guía, su amor y su presencia constante nada de esto habría sido posible. Porque siempre estuvo acompañándome en cada paso que daba, en cada logro y en cada aprendizaje. Gracias porque me permitió cumplir un sueño que desde pequeña desee, porque sabiendo que él tiene sus planes, escucho los míos y me ayudo a cumplirlos, porque en cada oración, en cada petición y en cada momento donde lo ocupaba siempre estuvo presente.

A mi familia, quienes han sido mi pilar para cumplir con este sueño, a mis papás que han trabajado fuertemente para poder sacarme adelante y que me han enseñado valores que me hacen ser la persona quien soy, que me enseñaron lo que es bueno y lo que es malo, que debo luchar y esforzarme por lo que quiero. A mi hermana, que desde muy pequeña ha estado conmigo, enseñándome, exigiéndome, escuchándome y siendo un ejemplo para seguir como estudiante, donde me enseña día con día que el esfuerzo, la disciplina y el amor por lo que hace es lo más valioso. A ellos gracias por siempre estar presente en cada logro académico y en cada logro personal, por celebrar conmigo los pequeños avances.

A mis profesores, quienes no solo compartieron conocimiento, sino también pasión, compromiso y humanidad. Gracias por exigirme, por retarme a pensar más allá, por enseñarme a cuestionar, a crecer y a descubrir mis propias capacidades. Su dedicación dejó una huella profunda en mi camino académico, y cada aprendizaje recibido se convierte hoy en un pilar fundamental para mi futuro profesional.

A mis amistades, esas personas que la vida me regaló, que Dios puso en mi camino y que estuvieron presentes con risas, conversaciones, desahogos y compañía incondicional.

Gracias por escucharme, por bromear conmigo, por reírse conmigo, por hacerme parte de su familia, por enseñarme, por acompañarme en todos los momentos, en esos momentos de estrés y esos momentos de felicidad. Su cariño hizo este proceso mucho más gratificante y significativo.

Al deporte, que ha sido un maestro de vida y es la base de esta tesis. Gracias por mostrarme que la disciplina puede más que el miedo, que la constancia vence a las dudas y que la pasión impulsa incluso cuando las fuerzas parecen agotarse. Porque en el deporte conseguí una familia, compañeros de deporte que, aunque no lo sepan con un abrazo, con un grito de apoyo o con una sonrisa han ayudado en este proceso. A través del deporte aprendí a caer y levantarme, a trabajar en equipo, a esforzarme por mejorar y a creer en mis capacidades. Parte de lo que soy se lo debo a las lecciones que solo la cancha sabe dar.

A los entrenadores que han formado parte de mi historia en el baloncesto, tanto en el pasado como en el presente. Gracias por enseñarme con paciencia, por corregirme con cariño, por creer en mí aun cuando yo misma no lo hacía, y por mostrarme que el liderazgo más valioso es el que se ejerce con humildad y humanidad. Cada palabra, cada consejo y cada entrenamiento dejaron una marca que llevo conmigo. Agradecer a los entrenadores que colaboraron conmigo en la tesis, de cada uno me llevo un aprendizaje muy valioso y una admiración grande hacia su profesión.

Y a mis compañeros, con quienes compartí desvelos, trabajos, clases, estrés, risas y un montón de experiencias que guardo con enorme cariño. Gracias por la solidaridad, la colaboración y el compañerismo genuino. De cada uno aprendí algo, y juntos hicimos que este recorrido se sintiera más ameno, más profundo y humano.

A todos ustedes, gracias. Este logro no es solo mío; es el reflejo de todas las manos que me sostuvieron, de todas las voces que me alentaron y de todos los corazones que me acompañaron a lo largo del camino. Llevo conmigo cada gesto, cada palabra y cada recuerdo.

RESUMEN

La presente investigación analiza el rol del entrenador de baloncesto profesional en la construcción de un clima deportivo positivo y su efecto en el rendimiento del equipo, tomando como referencia equipos de baloncesto en Costa Rica. La ausencia de estudios nacionales recientes sobre la relación entre clima deportivo y rendimiento en baloncesto motivó este trabajo, así como la necesidad de comprender cómo el liderazgo, las interacciones y las prácticas del entrenador influyen en la dinámica interna del equipo.

El estudio se desarrolló mediante un enfoque cualitativo y un diseño descriptivo-interpretativo, utilizando la entrevista semiestructurada como técnica principal de recolección de información. Este instrumento permitió profundizar en las percepciones, experiencias y discursos de los entrenadores, favoreciendo un diálogo abierto y detallado sobre sus prácticas cotidianas.

Los resultados evidencian que el rol del entrenador trasciende lo técnico-táctico, mostrándose como una figura multifuncional que articula dimensiones emocionales, disciplinarias, pedagógicas y organizacionales. Los participantes describen que su labor implica actuar simultáneamente como guía, mediador, formador, figura de apoyo emocional e incluso gestor administrativo. Este carácter integral se vuelve indispensable para sostener la cohesión y el orden interno del equipo.

La investigación revela que los entrenadores consideran fundamentales aspectos como la comunicación, la consistencia normativa, el respeto mutuo y la creación de espacios para la convivencia. Equipos con un clima positivo presentan mayor estabilidad emocional,

compromiso y permanencia de sus jugadores a lo largo del tiempo. Por el contrario, la falta de conexión interpersonal genera conflictos, desmotivación y rotación constante. Destaca la diferencia en la percepción de cohesión entre equipos femeninos y masculinos: en las categorías femeninas, la amistad, la confianza y la unión afectiva tienen un peso mucho mayor para sostener el rendimiento y la permanencia de las jugadoras.

La motivación emerge como un eje central para explicar el rendimiento deportivo. Los entrenadores coinciden en que su liderazgo influye directamente en la disposición de los jugadores para entrenar, competir y superarse. Un clima motivacional adecuado caracterizado por reconocimiento, refuerzo del esfuerzo, establecimiento de metas claras y un trato justo que fortalece la implicación y la autoeficacia de las atletas.

La tesis concluye que el entrenador es una figura determinante para la construcción de un clima organizacional saludable, y que este clima, a su vez, influye en el rendimiento deportivo del equipo. El liderazgo coherente, emocionalmente inteligente y basado en la motivación constituye un elemento clave para alcanzar resultados competitivos sostenibles.

Palabras clave: clima organizacional, rol del entrenador, rendimiento deportivo, motivación, cohesión grupal, gestión del equipo, clima deportivo, relación entrenador-atletas, relaciones interpersonales.

ABSTRACT

This research analyzes the role of the professional basketball coach in building a positive sporting climate and its effect on team performance, using Costa Rican basketball teams as a reference. The absence of recent national studies on the relationship between sporting climate and performance in basketball motivated this work, as well as the need to understand how the coach's leadership, interactions, and practices influence the team's internal dynamics.

The study was developed using a qualitative approach and a descriptive–interpretative design, employing the semi-structured interview as the main data collection technique. This instrument allowed for an in-depth exploration of coaches' perceptions, experiences, and narratives, fostering an open and detailed dialogue about their daily practices.

The results show that the coach's role goes beyond technical–tactical tasks, emerging as a multifunctional figure who articulates emotional, disciplinary, pedagogical, and organizational dimensions. Participants describe that their work involves acting simultaneously as a guide, mediator, educator, emotional support figure, and even administrative manager. This comprehensive role becomes essential to sustaining team cohesion and internal order.

The research reveals that coaches consider communication, normative consistency, mutual respect, and the creation of spaces for team bonding as fundamental aspects of their work. Teams with a positive climate demonstrate greater emotional stability, commitment, and player retention over time. In contrast, the lack of interpersonal connection leads to conflicts, demotivation, and constant turnover. A notable difference emerged in the

perception of cohesion between women's and men's teams: in female categories, friendship, trust, and affective bonding carry significantly more weight in sustaining performance and player continuity.

Motivation emerges as a central factor in explaining athletic performance. Coaches agree that their leadership directly influences players' willingness to train, compete, and improve. An adequate motivational climate—characterized by recognition, reinforcement of effort, clear goal-setting, and fair treatment—strengthens athletes' involvement and self-efficacy.

The thesis concludes that the coach is a determining figure in the construction of a healthy organizational climate, and that this climate, in turn, influences the team's athletic performance. Coherent, emotionally intelligent, and motivation-based leadership constitutes a key element for achieving sustainable competitive results.

Keywords: organizational climate, coach's role, athletic performance, motivation, group cohesion, team management, sporting climate, coach–athlete relationship, interpersonal relations.

CAPITULO I: PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Antecedentes del problema

Este apartado presenta estudios e investigaciones nacionales e internacionales que analizan el papel esencial del entrenador en deportes profesionales. Se enfatiza su influencia en la construcción de un clima organizacional favorable y el impacto que este ambiente tiene sobre el desempeño deportivo. Aunque las investigaciones se enfocan en diversas disciplinas, sus resultados son útiles para entender cómo el liderazgo, la comunicación y las relaciones dentro del equipo contribuyen al bienestar y el rendimiento de los deportistas.

Antecedentes Nacionales

El Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER, 2021) realizó un estudio profundo acerca de las competencias que deben desarrollar los entrenadores deportivos en Costa Rica. Destaca la importancia de fortalecer capacidades vinculadas al liderazgo, la comunicación efectiva y la gestión emocional, las cuales son cruciales para fomentar ambientes organizacionales positivos en los equipos deportivos. Los hallazgos muestran que los entrenadores que cuentan con estas habilidades crean entornos saludables que favorecen tanto el bienestar emocional como el rendimiento de los atletas. Además, el informe resalta que combinar la formación técnica con habilidades socioemocionales potencia la cohesión grupal y el desempeño colectivo.

En otro estudio, Rojas Rodríguez, Sandoval Sirias y Zeas Campos (2023) analizaron el clima organizacional en el club de fútbol femenino de primera división de la Liga Deportiva Alajuelense. Las personas investigadoras diseñaron un plan orientado a mejorar dicho clima, y encontraron que la motivación, una comunicación clara y asertiva, junto con un liderazgo adecuado por parte del entrenador, son aspectos determinantes para la

satisfacción laboral y el rendimiento deportivo. La aplicación de estas estrategias fortaleció la unión del equipo y tuvo un impacto positivo en su desempeño durante la temporada, evidenciando el rol directo del entrenador en el ambiente organizacional y los resultados deportivos.

Aunque en Costa Rica existen pocas investigaciones específicas sobre baloncesto profesional, estos trabajos demuestran la importancia del entrenador en la creación de climas organizacionales favorables en distintos deportes.

Antecedentes Internacionales

En Brasil, Albuquerque et al. (2021) estudiaron la influencia del estilo y método de liderazgo de entrenadores en el desarrollo integral de jóvenes deportistas en deportes colectivos. Sus resultados indican que un liderazgo basado en la democracia y la empatía promueve habilidades sociales y emocionales, fortaleciendo la cohesión y el bienestar general dentro del equipo.

Esto no solo favorece el rendimiento deportivo, sino que también ayuda al crecimiento personal de los atletas. Aunque el estudio se enfocó en categorías juveniles, sus conclusiones pueden ser aplicadas al ámbito profesional, como el baloncesto, donde el liderazgo y el ambiente interno del equipo son fundamentales para el éxito colectivo.

Por otra parte, Butti (2021) presenta un enfoque desde el coaching deportivo, ontológico y ejecutivo para potenciar el rol del entrenador como generador de ambientes positivos en el deporte profesional. El autor argumenta que el entrenador debe ir más allá de las habilidades técnico-tácticas, desarrollando competencias en liderazgo consciente, comunicación empática y gestión emocional, esenciales para mantener un clima organizacional saludable.

Además, enfatiza la influencia del entrenador en las relaciones interpersonales, la gestión de desafíos y la regulación emocional durante entrenamientos y competencias. También destaca cómo un liderazgo positivo fortalece la motivación, la confianza y el sentido de pertenencia en el equipo.

Asimismo, Butti (2021) sugiere que, a través del coaching y la meditación, el entrenador puede mejorar habilidades como la escucha activa, el manejo del estrés y la creación de vínculos colaborativos, aspectos clave para fomentar un entorno psicológico y emocional que favorezca el alto rendimiento en el baloncesto profesional.

En Colombia, Freire et al. (2022) investigaron la relación entre entrenadores y atletas en deportes escolares, hallando que un vínculo de apoyo fortalece la cohesión social y la colaboración en las actividades grupales. Desde esta perspectiva la cohesión tiene efectos positivos en el rendimiento colectivo y en la satisfacción de los jóvenes deportistas, beneficiando un ambiente más saludable y productivo. Aunque el estudio se desarrolló en un contexto escolar, los resultados pueden ser aplicados al baloncesto profesional, donde las relaciones interpersonales son clave para el crecimiento deportivo.

El autor Kinnard (2022) analizó en países de habla inglesa, como Estados Unidos y Reino Unido, el impacto que tiene el estilo de liderazgo y el clima motivacional sobre la percepción de autonomía por parte de los deportistas. Su investigación evidenció que un liderazgo que apoya la autonomía incrementa la motivación intrínseca, el compromiso y la perseverancia en la práctica deportiva. Este tipo de liderazgo genera un entorno efectivo que favorece el desarrollo personal y deportivo. Dichos hallazgos refuerzan la relevancia de promover la autonomía en el baloncesto profesional para mantener un rendimiento sostenible.

Wood et al. (2022), basándose en estudios realizados en Europa y Norteamérica, ofrecieron un enfoque desde la dinámica ecológica del aprendizaje del entrenador y hallaron que la habilidad para modificar las estrategias de entrenamiento según el contexto y la interacción con los atletas mejora el aprendizaje y el desempeño deportivo. Esto permite colocar como relevancia que la flexibilidad y la adaptación constante en el liderazgo deportivo, son aspectos cruciales para optimizar el rendimiento en el baloncesto profesional.

En Malasia, Bakar y Kassim (2023) realizaron una revisión sistemática para evaluar cómo el comportamiento de los entrenadores afecta las conductas prosociales y antisociales en los deportistas. Determinaron que los entrenadores que impulsan valores éticos y conductas positivas logran reducir las actitudes antisociales y fomentar la cooperación dentro del equipo. Esto favorece a mejorar tanto el clima organizacional como el rendimiento deportivo, destacando el papel crucial del comportamiento del entrenador en la dinámica grupal.

En Argentina, Raimundi et al. (2023) evaluaron qué tipo de clima motivacional generado por entrenadores predice mejor el compromiso de jóvenes deportistas durante una temporada. Sus resultados confirmaron que la percepción del clima motivacional influye significativamente en la participación y el compromiso de los atletas, aportando evidencia actualizada sobre la importancia del entrenador en la creación de un ambiente deportivo positivo.

En el baloncesto profesional, esto significa que el nivel de compromiso que presenten los jugadores está vinculado al clima que esté generando el entrenador.

En el Reino Unido, Mitchell, Sargent Megicks y Gledhill (2024) llevaron a cabo un estudio centrado en analizar cómo los profesionales del ámbito deportivo perciben la creación de

entornos de trabajo eficaces dentro de los equipos. Los autores mencionan la necesidad de contar con un liderazgo reflexivo y flexible, capaz de ajustarse a los cambios del grupo. Finalmente, esta perspectiva favorece el desarrollo de un clima organizacional saludable, que potencia tanto la cohesión interna como el rendimiento colectivo, siendo especialmente pertinente en el contexto del baloncesto profesional, donde la capacidad de adaptación del entrenador resulta fundamental.

1.1.2 Delimitación del problema

Para esta investigación se realizaron entrevistas dirigidas a un grupo de entrenadores profesionales de baloncesto, todos ellos con licencia vigente de la Federación Costarricense de Baloncesto (FECOBAL). La muestra estuvo compuesta por 12 personas, 10 hombres y 2 mujeres, provenientes del Gran Área Metropolitana (GAM), con un rango de experiencia profesional de 3 a 50 años. La recolección de datos se llevó a cabo durante el tercer cuatrimestre del año 2025.

1.1.3 Justificación

El papel del entrenador en el baloncesto profesional va mucho más allá de conocimientos técnicos y tácticos; representa un factor decisivo en la creación y mantenimiento de un entorno organizacional saludable, que influye directamente en el rendimiento colectivo y el bienestar emocional del equipo.

La calidad de la relación interpersonal que el entrenador establece con sus jugadores es clave para generar un ambiente saludable, donde se fomente la motivación intrínseca, la cohesión grupal y la cooperación entre los miembros del equipo. Este entorno positivo no solo permite que los deportistas maximicen su rendimiento en la cancha, sino que también

beneficia su desarrollo psicológico y emocional, aspectos fundamentales para sostener el éxito a largo plazo en contextos de alta competencia (Foresto, 2022).

La relevancia de estudiar este tema radica en la necesidad de comprender que el liderazgo deportivo debe trascender las funciones tácticas y asumir un rol psicopedagógico que favorezca el bienestar integral de los atletas. Un entrenador que se preocupa por establecer una comunicación efectiva, una motivación adecuada y un ambiente inclusivo contribuye a fortalecer la cohesión del grupo y a potenciar el desempeño del equipo.

Es importante mencionar que en escenarios donde las demandas físicas y emocionales son elevadas, la calidad del clima organizacional se convierte en un recurso indispensable para facilitar la resiliencia, la adaptación y el compromiso de los jugadores (Raimundi et al., 2022).

Desde la psicología del deporte, el liderazgo y la gestión del clima organizacional cobran especial relevancia por su impacto en procesos psicológicos esenciales para el desempeño, tales como la regulación emocional, la gestión del estrés, la motivación y la cohesión grupal, esta no solo estudia las habilidades físicas y técnicas, sino también los factores emocionales y relacionales que influyen en el rendimiento atlético.

La psicología del deporte se consolida como una disciplina clave para desarrollar investigaciones dentro de un enfoque sociorrelacional integral, permitiendo analizar cómo los factores psicológicos interactúan con el entorno deportivo, la experiencia competitiva y las dinámicas asociativas propias del contexto deportivo (Barbosa et al., 2024). De esta manera, conocer las estrategias mediante las cuales los entrenadores promueven un clima organizacional positivo contribuye a diseñar intervenciones psicológicas que apoyen un desarrollo integral y sostenible del equipo y de cada deportista (Foresto, 2022).

También profundizar en la forma en que los entrenadores construyen y mantienen estas dinámicas permite evidenciar las prácticas, actitudes y decisiones que promueven la motivación y el compromiso del equipo.

Asimismo, el análisis de los diferentes climas motivacionales que se generan y su repercusión en el rendimiento colectivo constituye un área de gran interés para optimizar el desempeño deportivo. Además, la percepción de justicia y equidad en la gestión del entrenador influye significativamente en el sentido de inclusión y pertenencia de los jugadores, aspectos que fomentan un clima organizacional más armónico y eficaz.

A su vez, los jugadores que perciben un alto grado de apoyo y reconocimiento por parte de su entrenador tienden a comprometerse con mayor profundidad hacia las metas colectivas, lo que se refleja en un rendimiento superior durante las competiciones. Es importante comprender esta relación la cual visibiliza el papel del liderazgo en la dinámica del grupo y su impacto en el éxito deportivo.

En este sentido, Mendes de Souza (2024) destaca que el rendimiento deportivo no depende únicamente del entrenamiento físico o técnico, sino también de la mentalidad y el estilo de vida que promueven los líderes dentro del equipo. Su revisión sistemática demuestra que los entrenadores que fomentan un mindset positivo, hábitos saludables y una comunicación empática contribuyen de manera significativa al bienestar psicológico y al rendimiento sostenido de los atletas. Además, resalta que un entorno caracterizado por la confianza, la motivación y el apoyo emocional potencia la resiliencia y la estabilidad mental de los jugadores, factores esenciales para mantener un desempeño óptimo en contextos de alta exigencia competitiva.

Esta investigación tiene una relevancia práctica considerable para diversos actores en el ámbito deportivo. Los entrenadores podrán beneficiarse al analizar sobre sus estilos de liderazgo y adaptar sus estrategias para fomentar ambientes colaborativos, justos y motivadores. Por otro lado, los jugadores se verán favorecidos al desenvolverse en un contexto que apoya su bienestar emocional y psicológico, aspectos que contribuyen directamente a su rendimiento y satisfacción personal.

Por otra parte, los gestores deportivos y organizaciones podrán utilizar los resultados para diseñar políticas, programas y estrategias que fortalezcan la cohesión y efectividad de los equipos, impulsando un desarrollo sostenible y saludable en el baloncesto profesional.

La motivación personal que impulsa esta investigación surge del interés por analizar el deporte desde una visión integral que abarque no solo los aspectos técnicos y físicos, sino también los emocionales, relacionales y organizacionales que moldean la dinámica del equipo. Este estudio representa una oportunidad para aportar al desarrollo de un liderazgo consciente y humanizado, que promueva el crecimiento individual y colectivo, y que facilite la consecución de resultados deportivos a través de la gestión eficaz del clima organizacional.

En conclusión, comprender el impacto que tiene el rol de un entrenador en la creación y mantenimiento de un clima organizacional positivo es vital, para potenciar el rendimiento y bienestar de los equipos de baloncesto profesional. Esta investigación aporta una mirada integradora que conecta la teoría y la práctica, ofreciendo herramientas valiosas para mejorar el liderazgo deportivo y así contribuir al desarrollo sostenible del deporte de alto rendimiento.

1.2 PREGUNTA DE LA INVESTIGACIÓN

La práctica deportiva, más allá de ser un espacio de desarrollo físico, constituye un entorno social y psicológico donde se construyen relaciones, valores y comportamientos que afectan directamente el desempeño de los atletas.

Dentro de este contexto, el entrenador de baloncesto no solo cumple la función de instruir técnicamente al equipo, sino que también actúa como líder, mediador y motivador, influyendo en la dinámica grupal y en la percepción de cohesión y bienestar dentro del equipo. Comprender cómo el rol del entrenador impacta en la construcción de un clima organizacional positivo resulta fundamental, ya que dicho clima puede potenciar la motivación, la comunicación y la cooperación entre los jugadores, factores que se reflejan directamente en el rendimiento deportivo. De esta manera se da el interés y se plantea la pregunta a la investigación:

¿Cómo influye el rol del entrenador de baloncesto en la construcción de un clima organizacional positivo y de qué manera se refleja este en el rendimiento deportivo del equipo?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo general

Analizar la influencia del rol del entrenador de baloncesto en la construcción de un clima organizacional positivo y cómo este clima se refleja en el rendimiento deportivo del equipo.

1.3.2. Objetivos específicos

1. Describir las acciones y estrategias empleadas por los entrenadores de baloncesto para fomentar un clima organizacional positivo dentro del equipo.
2. Explorar la relación entre el clima organizacional promovido por el entrenador y factores como la motivación, el bienestar y la cohesión grupal de los jugadores.
3. Analizar si el rendimiento deportivo del equipo se ve influenciado por la presencia de un clima organizacional positivo generado por el entrenador.

1.4 ALCANCES Y LIMITACIONES

1.4.1. Alcances de la investigación

A nivel de Costa Rica, no se encontraron investigaciones que analizaran específicamente la relación entre el clima deportivo y el rendimiento en equipos de baloncesto. Esto evidencia una brecha en la importancia al baloncesto costarricense y resalta la relevancia de explorar cómo el rol del entrenador influye en la construcción de un clima organizacional positivo y en los resultados deportivos del equipo. Los hallazgos de este estudio destacan la importancia de comprender el impacto del liderazgo y la gestión del ambiente deportivo, ya que un clima positivo puede favorecer la cohesión, motivación y desempeño de los jugadores, aspectos fundamentales para el desarrollo integral del equipo.

1.4.2. Limitaciones de la investigación

Durante el desarrollo de la investigación se identificaron varias limitaciones. En primer lugar, la participación de entrenadoras mujeres fue escasa, lo que restringió la diversidad de perspectivas dentro del estudio. Además, la implicación de los entrenadores en torneos y actividades deportivas dificultó la disponibilidad de horarios, complicando la

programación de entrevistas y reduciendo los espacios de interacción con los participantes.

Estas limitaciones deben considerarse al interpretar los resultados y sugieren la necesidad de futuras investigaciones con muestras más amplias y representativas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN

El baloncesto profesional en Costa Rica ha mostrado un crecimiento significativo en los últimos años, reflejando un aumento en el interés de este deporte tanto a nivel competitivo como formativo. Esto ha influido directamente en la adolescencia, una etapa crucial en el desarrollo físico, emocional y social de los individuos.

La participación en equipos de baloncesto ofrece a los jóvenes una base para desarrollar habilidades técnicas y tácticas, al tiempo que promueve valores como el trabajo en equipo, la disciplina y la perseverancia. Según García Ruiz (2021), la práctica de este deporte en edades tempranas contribuye al fortalecimiento de la identidad personal y colectiva de los adolescentes.

Estudios han evidenciado que el estilo de liderazgo del entrenador y el clima motivacional creado influyen en el comportamiento prosocial y antisocial de los atletas, destacando la importancia de una orientación hacia la tarea y la maestría en la formación deportiva de los adolescentes (Bakar & Kassim, 2023).

Además, la inteligencia emocional juega un papel crucial en el rendimiento deportivo de los jóvenes. La capacidad de reconocer, comprender y gestionar las propias emociones, así como las de los demás, permite a los adolescentes manejar el estrés, la presión y las dificultades unidas a la práctica deportiva, mejorando su desempeño y bienestar general. La integración de la inteligencia emocional en los entrenamientos y la interacción con los entrenadores contribuye a un ambiente de aprendizaje positivo y enriquecedor (Caiza, 2025).

En el ámbito del baloncesto, las dinámicas de equipo son esenciales para el éxito colectivo. Factores psicológicos como la cohesión grupal, la comunicación efectiva y la confianza

mutua son determinantes en la eficacia del equipo. La comprensión y aplicación de estos factores por parte de los entrenadores y jugadores facilita la creación de un ambiente competitivo saludable y productivo (Choudhury & Das, 2024).

Este crecimiento en el deporte ha sido impulsado por diversas iniciativas que buscan fortalecer la base del baloncesto nacional. Por ejemplo, el programa de formación de entrenadores ha permitido capacitar a numerosos profesionales en técnicas y estrategias actualizadas, mejorando la calidad del entrenamiento a nivel nacional.

Además, se han implementado torneos juveniles que ofrecen a los jóvenes la oportunidad de competir y desarrollar sus habilidades en un entorno organizado y competitivo. Estas acciones han contribuido al fortalecimiento del baloncesto en el país, promoviendo el desarrollo integral de los jóvenes atletas y fomentando una cultura deportiva más sólida y comprometida.

2.2 CONTEXTO TEÓRICO-CONCEPTUAL

En el contexto del deporte profesional, los factores psicológicos, sociales y organizativos juegan un papel crucial en el rendimiento de los equipos. No se trata únicamente de entrenar las habilidades técnicas y físicas, sino de generar un entorno que potencie la motivación, la cohesión grupal y el bienestar emocional. En este sentido, el entrenador es una figura clave en la creación de un clima organizacional saludable, que puede tener un impacto significativo en el desempeño colectivo del equipo.

Este marco teórico proporciona la base conceptual para examinar cómo el rol del entrenador influye en la dinámica interna del grupo y cómo esta se refleja en el rendimiento deportivo.

2.2.1 Rol del entrenador deportivo

El entrenador deportivo cumple un papel central en la dinámica de los equipos, especialmente en deportes colectivos como el baloncesto. Su función no se limita a la instrucción técnica y táctica, sino que abarca aspectos psicológicos, emocionales y sociales fundamentales para el rendimiento de los deportistas. García Ruiz (2021) señala que un entrenador eficaz debe poseer habilidades interpersonales sólidas, inteligencia emocional y capacidad de liderazgo, ya que estos elementos permiten establecer relaciones constructivas con los jugadores y crear un ambiente adecuado para el desarrollo individual y colectivo.

Desde una perspectiva relacional, el modelo Reciprocating Coach-Athlete Relationship Model (R-CARM) propuesto por Behan et al. (2020) destaca la importancia de la reciprocidad y la confianza en la relación entrenador-atleta. Este modelo plantea que la credibilidad del entrenador, basada en su competencia profesional, coherencia y capacidad de comunicación, influye directamente en la percepción que los atletas tienen sobre él. Esta percepción, a su vez, afecta la disposición de los deportistas para comprometerse con el equipo y sus objetivos.

Además, el entrenador actúa como un referente moral y emocional dentro del grupo. Su capacidad para regular conflictos, motivar en momentos de adversidad y promover valores como el respeto, la cooperación y la resiliencia, influye directamente en la cohesión del equipo. García Ruiz (2021) resalta que muchos entrenadores exitosos no solo destacan por sus logros técnicos, sino por su habilidad para generar una cultura de respeto mutuo y responsabilidad compartida. Estos factores fortalecen el clima organizacional del equipo y lo preparan mejor para enfrentar retos deportivos.

Es decir, el rol del entrenador en el baloncesto profesional va mucho más allá del plano técnico. Su influencia sobre el ambiente psicosocial del equipo y su capacidad para generar vínculos positivos con los jugadores se convierte en un elemento determinante para la construcción de un clima organizacional saludable y, por ende, para el rendimiento colectivo. En este sentido, entender el rol del entrenador desde una mirada integral es crucial para valorar su impacto dentro de los equipos deportivos.

2.2.2 Clima organizacional deportivo

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización sobre sus prácticas, normas, relaciones interpersonales y ambiente general. En el contexto deportivo, este concepto adquiere una dimensión particular, ya que el equipo se convierte en una micro-organización donde las interacciones diarias, la toma de decisiones y el estilo de liderazgo influyen directamente en el estado emocional y funcional del grupo. Santhiya y Balamurugan (2020) destacan que un clima organizacional positivo está asociado con mayores niveles de satisfacción, compromiso y desempeño en el ámbito laboral, hallazgos que pueden extrapolarse al deporte.

Según Singha (2024), un clima organizacional saludable dentro de un equipo deportivo incluye aspectos como la equidad en la toma de decisiones, la comunicación abierta, el reconocimiento del esfuerzo, la cooperación entre miembros y un liderazgo democrático. Estos elementos fomentan un ambiente donde los jugadores se sienten valorados, seguros y motivados para aportar al grupo. El entrenador, como líder principal del equipo, es quien modela y promueve estas prácticas, convirtiéndose en el principal agente generador del clima.

Sinha (2024) también resalta la importancia de mantener un clima organizacional que favorezca la estabilidad emocional y la motivación intrínseca de los integrantes. En deportes colectivos como el baloncesto, donde la presión competitiva es constante, la percepción de un entorno justo y respetuoso puede marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso. Los jugadores que perciben un ambiente de apoyo emocional y reconocimiento tienden a implicarse más en los entrenamientos, en la dinámica del grupo y en los partidos oficiales.

Por tanto, el clima organizacional no solo representa un constructo teórico, sino una variable observable que afecta las actitudes, emociones y conductas de los jugadores. El entrenador tiene la capacidad de transformar este clima mediante sus decisiones, estilos comunicativos y estrategias de manejo del grupo. Por ello, es vital que la investigación contemple cómo los entrenadores construyen activamente estos ambientes y cómo estos, a su vez, influyen en el rendimiento del equipo.

2.2.3. Relación entrenador-atleta

La relación entre el entrenador y los atletas es un componente central en la dinámica grupal y en la construcción del clima organizacional. Shanmuganathan et al. (2022) señalan que esta relación se sustenta en dimensiones como la cercanía emocional, la confianza, el respeto mutuo y la comunicación efectiva. Cuando estas condiciones están presentes, se refuerza el sentido de pertenencia y cooperación dentro del equipo, factores que resultan esenciales para el logro de metas colectivas. De esta manera, el vínculo entrenador-atleta trasciende lo técnico, convirtiéndose en un eje que regula tanto el funcionamiento emocional como la cohesión del grupo.

En este marco, el modelo R-CARM (Behan et al., 2020) resulta especialmente útil para comprender la naturaleza recíproca de esta relación. Este enfoque plantea que el vínculo se construye mediante interacciones bidireccionales, donde entrenador y deportistas reconocen las necesidades, expectativas y aportes de cada uno. No se trata de una relación jerárquica rígida, sino de un proceso dinámico basado en la confianza acumulada a través del tiempo y la experiencia compartida.

En consonancia con esta perspectiva, Contreira et al. (2020) destacan que la calidad del vínculo está influida por factores como la experiencia del entrenador, el tiempo de relación y la satisfacción de sus propias necesidades psicológicas básicas. Su estudio evidenció que cuando los entrenadores se sienten autónomos, competentes y respaldados, tienden a establecer relaciones más sólidas y estables con sus atletas, favoreciendo la percepción de apoyo y cercanía dentro del equipo.

Asimismo, un vínculo positivo actúa como un amortiguador frente al estrés competitivo y las tensiones derivadas del rendimiento deportivo. Cuando los jugadores perciben comprensión, respaldo y una comunicación abierta por parte de su entrenador, experimentan mayor estabilidad emocional y muestran un compromiso más fuerte con los objetivos del equipo (Shanmuganathan et al., 2022).

Los hallazgos de Contreira et al. (2020) refuerzan esta idea al mostrar que relaciones prolongadas en el tiempo se asocian con percepciones más favorables de conocimiento mutuo, claridad en los roles y confianza. Esto sugiere que la continuidad en el liderazgo y la estabilidad en la interacción cotidiana contribuyen a generar cohesión, resiliencia y un clima emocional propicio para el alto rendimiento.

Así, la relación entrenador-atleta no puede entenderse como un simple vínculo funcional orientado a la transmisión de instrucciones, sino como un componente estructural del clima organizacional del equipo. Su calidad incide en el bienestar psicológico de los deportistas, en la cohesión grupal y en los resultados en la cancha. Por tanto, fortalecer esta relación a través de prácticas comunicativas claras, reconocimiento emocional, estabilidad en el liderazgo y comprensión de las necesidades individuales se convierte en una estrategia clave para promover un clima organizacional positivo capaz de potenciar el rendimiento deportivo colectivo.

2.2.4. Motivación en el deporte

La motivación constituye uno de los pilares fundamentales del rendimiento deportivo, al influir directamente en la disposición de los atletas para comprometerse con los entrenamientos, enfrentar los desafíos competitivos y perseverar en la mejora continua. Como señalan Gómez et al. (2021), la motivación es un proceso psicológico dinámico que orienta la conducta hacia metas deportivas y sostiene la energía necesaria para alcanzarlas. Esta variable no solo determina la intensidad y persistencia del esfuerzo, sino que también influye en la estabilidad emocional y la satisfacción que experimentan los deportistas dentro de su contexto deportivo.

En esta línea, Sokoloff (2024) subraya que el clima motivacional creado por el entrenador desempeña un papel decisivo en la percepción de disfrute, eficacia colectiva y bienestar psicológico de los jugadores. Cuando los deportistas se sienten motivados, incrementan su nivel de implicación y muestran mayor disposición para asumir responsabilidades dentro del equipo. La motivación, por tanto, se convierte en un recurso esencial para potenciar

tanto el rendimiento individual como el colectivo, especialmente en deportes de carácter interdependiente como el baloncesto.

Los entrenadores influyen directamente en la construcción de este clima motivacional a través de estrategias que refuerzan la autonomía, validan el esfuerzo y promueven la autoeficacia. Según Caiza (2025), la inteligencia emocional del entrenador se asocia con la capacidad de generar estados emocionales positivos en los atletas, lo cual favorece la motivación intrínseca y reduce la presión percibida. De igual forma, la retroalimentación constructiva, la claridad en los objetivos y el reconocimiento de los logros permiten que los jugadores se perciban como agentes activos de su propio progreso, fortaleciendo así el compromiso con el proyecto deportivo.

Finalmente, la motivación debe entenderse como una variable profundamente influenciada por el entorno social y emocional del equipo. La figura del entrenador se convierte en un mediador central que regula las experiencias motivacionales a lo largo de la temporada. Su habilidad para conectar con los deportistas, interpretar sus necesidades y adaptar su estilo de liderazgo contribuye a establecer un clima sostenible que favorezca la energía, la cohesión y el rendimiento. Un entorno motivacional adecuado no solo incrementa el rendimiento competitivo, sino que también facilita la regulación emocional y el afrontamiento de situaciones de alta presión, garantizando así un desarrollo integral más sólido dentro del deporte.

2.2.5. Cohesión grupal y dinámica de equipo

La cohesión grupal se define como el grado en que los miembros de un equipo permanecen unidos para lograr objetivos comunes. En deportes colectivos como el baloncesto, donde la

coordinación y la cooperación son fundamentales, la cohesión es un elemento clave para el éxito. Choudhury y Das (2024) sostienen que factores como la comunicación efectiva, la claridad de roles, la confianza mutua y el sentido de pertenencia son determinantes para una dinámica grupal positiva.

La labor del entrenador en este contexto es esencial, ya que es quien establece las normas de convivencia, media en los conflictos, y promueve actividades que fortalecen la interacción entre los miembros del equipo. Un entrenador que incentiva el trabajo colaborativo, que valora las contribuciones de todos los jugadores y que fomenta la solidaridad, está fortaleciendo la cohesión social y de tarea del grupo.

Choudhury y Das (2024) explican que una cohesión alta se traduce en mayor cooperación en la cancha, disposición a ayudar al compañero, mejor clima emocional y más estabilidad ante la adversidad. La cohesión actúa, por tanto, como un amortiguador frente al estrés competitivo y una fuente de motivación adicional. En este contexto, el entrenador debe ser un facilitador de experiencias que construyan identidad grupal.

Una dinámica grupal saludable también permite una mejor adaptación a los cambios, mayor disposición al aprendizaje y un sentido de responsabilidad compartida ante los resultados. Choudhury y Das (2024) señalan que los equipos que desarrollan este tipo de cohesión experimentan una conexión psicológica que trasciende el rendimiento inmediato, promoviendo la estabilidad y el compromiso a largo plazo.

En complemento a lo anterior, Morimoto e Ishibashi (2025) resaltan que las dinámicas de equipo no solo dependen de la estructura formal o del liderazgo del entrenador, sino también de las impresiones y percepciones interpersonales que los jugadores desarrollan entre sí. Los autores encontraron que la forma en que cada integrante evalúa la actitud,

competencia y compromiso de sus compañeros influye directamente en la comunicación, la confianza y la sincronización de esfuerzos dentro del grupo.

En equipos donde predominan percepciones positivas, caracterizadas por el respeto, la empatía y la valoración mutua, las interacciones son más fluidas y se generan respuestas colectivas más coordinadas ante la presión competitiva.

Asimismo, Morimoto e Ishibashi (2025) señalan que las impresiones negativas o los juicios de desconfianza pueden deteriorar la cohesión y debilitar el sentido de identidad grupal, lo que repercute en la motivación y en la calidad de las decisiones colectivas. Por ello, recomiendan que los entrenadores implementen estrategias de retroalimentación constante, reconocimiento del esfuerzo y comunicación transparente, con el fin de fortalecer la percepción de equidad y pertenencia.

Este enfoque permite consolidar una dinámica de equipo saludable, en la que cada jugador se siente valorado, comprendido y comprometido con los objetivos comunes, potenciando así el rendimiento colectivo y el bienestar psicológico de todos sus miembros.

Por ello, el estudio de la cohesión no solo permite entender cómo se relacionan los jugadores entre sí, sino también cómo estas relaciones impactan el rendimiento deportivo. El entrenador, al fortalecer la cohesión, está contribuyendo directamente al éxito del equipo y al desarrollo integral de sus integrantes.

2.2.6. Rendimiento deportivo

El rendimiento deportivo es un concepto multidimensional que abarca no solo los resultados competitivos, sino también aspectos técnicos, tácticos, físicos, psicológicos y

sociales. Peñalosa et al. (2022) sostienen que el rendimiento está influenciado por factores internos como la concentración, la toma de decisiones y el autocontrol, así como por factores externos como el entorno social, el clima del equipo y el estilo de liderazgo del entrenador.

Un clima organizacional positivo, liderado por un entrenador competente, puede mejorar el rendimiento al fomentar un ambiente de confianza, seguridad psicológica y motivación sostenida. Sokoloff (2024) argumenta que variables como el disfrute deportivo, la satisfacción con el desempeño colectivo y la eficacia compartida son producto de entornos bien gestionados. Cuando los atletas se sienten valorados y respaldados, tienden a expresar su máximo potencial en competencia.

El rendimiento también está relacionado con la calidad de las relaciones interpersonales dentro del equipo. Un equipo cohesionado y bien dirigido tiende a mostrar mayor compromiso, menor rotación de jugadores y mejores resultados a mediano y largo plazo. Además, la influencia del entrenador se manifiesta en la manera en que prepara mental y emocionalmente al grupo para enfrentar los desafíos competitivos.

En conclusión, el rendimiento deportivo debe ser entendido como el resultado de un proceso integral donde intervienen múltiples factores. El entrenador, al generar un clima organizacional positivo y fortalecer las relaciones interpersonales, actúa como un facilitador del éxito del equipo. Por ello, analizar su rol desde esta perspectiva permite comprender mejor los mecanismos que vinculan el clima del equipo con el rendimiento competitivo.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 ENFOQUE DE INVESTIGACIÓN

El presente estudio adopta un enfoque metodológico cualitativo, centrado en analizar el rol del entrenador de baloncesto profesional en la construcción de un clima organizacional positivo y su efecto en el rendimiento deportivo del equipo. Este enfoque permite una inmersión profunda en las experiencias y percepciones de los entrenadores, así como en las dinámicas internas del equipo que influyen en el desempeño colectivo.

3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La siguiente investigación adopta un enfoque metodológico cualitativo y de tipo descriptivo, centrado en analizar el rol del entrenador de baloncesto profesional en la construcción de un clima organizacional positivo y si este tiene influencia en el rendimiento deportivo del equipo.

De acuerdo con Piza et al. (2019), la investigación cualitativa busca comprender los fenómenos sociales desde la perspectiva de los propios actores involucrados, permitiendo explorar en profundidad las experiencias, percepciones, valores y significados que las personas atribuyen a sus vivencias. Este tipo de estudio se centra en el análisis interpretativo del discurso, el contexto y las relaciones humanas, más que en la medición de variables numéricas.

En este sentido, el enfoque cualitativo resulta pertinente para la presente investigación, ya que posibilita comprender las dinámicas relacionales, comunicativas y emocionales que los entrenadores de baloncesto construyen con sus equipos, así como las estrategias que utilizan para fomentar un ambiente de cohesión, motivación y confianza.

El carácter descriptivo de este estudio permite profundizar en las vivencias subjetivas de los participantes y reconocer patrones comunes, diferencias individuales y significados compartidos dentro de sus experiencias profesionales. Este tipo de enfoque posibilita una comprensión detallada de los fenómenos tal como ocurren en la realidad, sin manipular las variables, centrándose en observar, analizar y describir las características de un grupo o situación específica.

Según Deckert y Wilson (2023), la investigación descriptiva busca representar con precisión los comportamientos, percepciones y condiciones presentes en un contexto determinado, proporcionando una base sólida para interpretar las relaciones entre los elementos observados. En este sentido, resulta especialmente útil para comprender las dinámicas humanas en escenarios donde intervienen múltiples factores sociales y emocionales, como ocurre en el ámbito deportivo.

En concordancia con este enfoque, la presente investigación se realizó mediante entrevistas semiestructuradas a entrenadores de baloncesto, con el propósito de identificar si la existencia de un clima organizacional positivo se relaciona con el rendimiento deportivo de los jugadores, así como explorar las estrategias que los entrenadores emplean para promover dicho ambiente dentro de sus equipos.

3.3 UNIDADES DE ANÁLISIS U OBJETOS DE ESTUDIO

Las unidades de análisis de la investigación están conformadas por entrenadores de baloncesto en Costa Rica, que actualmente dirigen equipos. Estos profesionales representan una fuente de información clave para comprender cómo su liderazgo, comunicación y manejo emocional inciden en la dinámica grupal y el rendimiento de los jugadores.

Los participantes fueron contactados de manera personal y voluntaria, se contacta a 12 personas, 2 mujeres y 10 hombres, a las cuales se les explica el propósito del estudio, la participación voluntaria, la confidencialidad de la información y sus derechos como participantes, mediante la aplicación del consentimiento informado.

3.3.1 Población

La población del estudio está compuesta por entrenadores de baloncesto profesional en Costa Rica. Para la muestra, se seleccionaron 12 entrenadores, hombres y mujeres, con experiencia comprobada en la dirección técnica de equipos profesionales, cantonales y de academias.

3.3.2 Muestra

La muestra de la presente investigación está conformada por 12 entrenadores de baloncesto que se desempeñan en diferentes equipos y niveles competitivos dentro del territorio costarricense. La elección de los entrenadores se basó en su experiencia comprobada en la dirección técnica, su vinculación actual o reciente con equipos profesionales o semiprofesionales, y su disposición para participar voluntariamente en las entrevistas. Todos los participantes residen y trabajan dentro de la GAM, lo que facilitó la coordinación de los encuentros y el acceso a la información.

Asimismo, se priorizó incluir entrenadores de ambos sexos, con diferentes trayectorias y enfoques de liderazgo, con el fin de obtener una perspectiva amplia y representativa de las dinámicas presentes en el baloncesto profesional costarricense.

3.3.3 Criterios de inclusión y exclusión

Para la elección de los participantes en las entrevistas, se determinaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión.

Tabla No. 1 Criterios de inclusión y exclusión

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Entrenadores de baloncesto con licencia al día.	Entrenadores que no autoricen el registro o grabación de la entrevista.
Entrenadores activos en la dirección de un equipo.	Entrenadores que dirijan equipos ubicados fuera del Gran Área Metropolitana (GAM).
Entrenadores con una experiencia mínima de dos años en el ámbito competitivo.	
Entrenadores de ambos sexos.	

Fuente: elaboración propia, 2025

3.4 INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Entrevista semiestructurada

Para la presente investigación se empleó una entrevista semiestructurada con el fin de recolectar información detallada y flexible de los entrenadores de baloncesto profesional. Esta técnica permite un equilibrio entre preguntas dirigidas y abiertas, ofreciendo la estructura necesaria para garantizar coherencia en los contenidos y, al mismo tiempo, la libertad de expresión de los participantes. De esta manera, se facilita la obtención de

respuestas ricas en información contextualizada, esenciales para comprender cómo los entrenadores construyen un clima organizacional positivo y su relación con el rendimiento deportivo del equipo.

La entrevista semiestructurada se consolida como una herramienta metodológica fundamental dentro de la investigación cualitativa debido a su capacidad para explorar en profundidad las percepciones, experiencias y significados que los participantes atribuyen a un fenómeno social. Según Salamanca et al. (2024), este tipo de entrevista permite abordar temas complejos mediante una guía flexible de preguntas que orienta la conversación, sin limitar la espontaneidad ni la riqueza de las respuestas. Así, el investigador puede profundizar en aspectos emergentes que surgen durante el diálogo y obtener información de alto valor interpretativo.

Una de las principales fortalezas de la entrevista semiestructurada radica en su flexibilidad, aspecto que posibilita caracterizar con fidelidad las vivencias y opiniones de los entrevistados, evitando la rigidez de formatos totalmente estructurados. Tal como señalan Lyubareva y Waldeck (2023), esta flexibilidad no solo evita imponer respuestas predeterminadas, sino que también fomenta la producción de datos amplios, detallados y contextualizados, enriqueciendo la comprensión del fenómeno estudiado. En consecuencia, se obtienen resultados más complejos y ajustados a la realidad social de los participantes.

Asimismo, este tipo de entrevista favorece un estilo conversacional, lo cual facilita que los participantes se sientan en un ambiente cómodo y seguro para expresar sus puntos de vista. Salamanca et al. (2024) destacan que esta dinámica cercana permite que los entrevistados amplíen sus relatos con mayor libertad, integren ejemplos personales y aporten matices

emocionales o valorativos que de otro modo podrían pasar desapercibidos. Gracias a este enfoque dialógico, el investigador puede captar no solo lo que se dice, sino también cómo se dice, incorporando elementos verbales y no verbales relevantes para la interpretación.

Finalmente, la entrevista semiestructurada contribuye a profundizar en la percepción de valores, creencias y dinámicas sociales, lo que la convierte en una herramienta esencial para investigaciones que buscan comprender realidades humanas desde una perspectiva holística. Al permitir que el entrevistado construya su discurso con mayor autonomía, se facilita el análisis de categorías emergentes y patrones narrativos que enriquecen la fundamentación teórica del estudio. En síntesis, su versatilidad, profundidad y carácter humanizado justifican su elección como técnica central en investigaciones que priorizan la comprensión detallada de la experiencia subjetiva.

3.4.1 Validez de las preguntas

Una vez realizado el instrumento para la investigación, se presentó a tres jueces expertos en psicología, quienes realizaron la revisión de manera individual. A cada juez se le solicitó establecer la correspondencia entre las preguntas y las categorías derivadas de los objetivos de la investigación. Posteriormente, se utilizó el programa PSPP para calcular el índice de concordancia de Kappa de Cohen, con el fin de determinar la fiabilidad interevaluador. Los resultados mostraron valores superiores a 0.5, lo que indica un nivel de concordancia aceptable y permite validar el uso del instrumento. Este coeficiente se considera una herramienta estadística apropiada para medir la consistencia entre observadores o evaluadores en estudios de investigación psicológica (Li, Gao, & Yu, 2023).

3.4.2 Confiabilidad

De los tres jueces que evaluaron la validez de contenido del instrumento, dos presentaron valores de Kappa de Cohen superiores a 0.5, lo que refleja una concordancia moderada a buena entre sus valoraciones. El segundo juez obtuvo un valor inferior, lo que sugiere una discrepancia puntual en la interpretación de algunos ítems. No obstante, el promedio general de Kappa indicó una fiabilidad aceptable del instrumento, de acuerdo con los criterios propuestos por Li, Gao y Yu (2023).

3.5 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Para la presente investigación se selecciona un diseño no experimental, el cual es coherente con el enfoque cualitativo planteado y con el objetivo de comprender las percepciones y experiencias de los entrenadores de baloncesto profesional en cuanto a su rol en la construcción de un clima organizacional positivo y su efecto en el rendimiento del equipo.

Este tipo de diseño permite estudiar los fenómenos tal como ocurren en su contexto natural, sin manipulación deliberada de variables, y es apropiado cuando se utiliza un muestreo por conveniencia y se busca preservar la autenticidad de las respuestas de los participantes. De acuerdo con Glasofer y Townsend (2020), los diseños no experimentales son relevantes para investigaciones que se centran en describir fenómenos complejos y en analizar relaciones entre variables sin introducir cambios en el entorno del estudio.

Asimismo, se emplea un diseño transversal, que permite recolectar datos en un único momento, con el fin de describir y analizar las percepciones actuales de los entrenadores sobre el clima organizacional y su relación con el rendimiento deportivo. Este enfoque es particularmente útil para capturar una “fotografía” del fenómeno en el tiempo en que se

realiza la investigación, sin la necesidad de un seguimiento longitudinal (Ziauddin et al., 2023).

Desde el enfoque metodológico, esta investigación se fundamenta en la perspectiva cualitativa propuesta por Sánchez Molina y Murillo Garza (2021), quienes señalan que este enfoque permite comprender fenómenos sociales desde la experiencia y el significado que las personas atribuyen a sus vivencias. A diferencia de los métodos cuantitativos, que buscan medir y generalizar, el enfoque cualitativo se orienta a explorar en profundidad las percepciones, prácticas y procesos subjetivos que configuran una realidad específica.

Asimismo, los autores destacan que este tipo de aproximación es idónea cuando se pretende analizar dinámicas complejas en su propio contexto, lo cual resulta pertinente para estudiar el rol del entrenador y la construcción del clima deportivo, dado que ambos fenómenos emergen de interacciones, discursos y relaciones que no pueden reducirse a variables aisladas. En coherencia con este planteamiento, el estudio adopta técnicas de recolección e interpretación propias del paradigma cualitativo, favoreciendo una comprensión holística y situada del objeto de investigación.

3.6 PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la realización de entrevistas semiestructuradas con entrenadores de baloncesto profesional en Costa Rica. Previo a las entrevistas, se contactó individualmente a los participantes para explicar los objetivos del estudio, los aspectos éticos relacionados con la confidencialidad y el consentimiento informado, y la voluntariedad de su participación.

Cada entrevista se desarrolló en un entorno privado y adecuado para la conversación, ya sea de forma presencial o virtual, dependiendo de la disponibilidad del participante. Las entrevistas tuvieron una duración aproximada de 30 a 90 minutos y fueron grabadas en audio con el permiso de los entrevistados, con el fin de garantizar la fidelidad en el registro de la información.

El instrumento principal fue una guía de entrevista semiestructurada, elaborada a partir de los objetivos de la investigación, que incluyó preguntas abiertas orientadas a explorar las percepciones, experiencias y estrategias de liderazgo de los entrenadores en relación con la construcción de un clima organizacional positivo y su influencia en el rendimiento deportivo del equipo.

3.7 ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS

Una vez concluidas las entrevistas, se realizó la transcripción literal de las grabaciones, con el propósito de obtener un registro completo y fiel de los testimonios de los entrenadores de baloncesto profesional.

La organización de los datos se llevó a cabo mediante un proceso de codificación inicial, identificando categorías temáticas alineadas con los objetivos del estudio. Para ello, se establecieron tres categorías principales de análisis: Rol del entrenador, Clima organizacional y Rendimiento deportivo. Estas categorías fueron fundamentadas en los conceptos del marco teórico y permitieron estructurar las preguntas de manera que las respuestas recolectadas reflejaran la relación entre el liderazgo de los entrenadores, la creación de un clima organizacional positivo y su impacto en el desempeño del equipo desde la perspectiva de la experiencia profesional.

3.8 ANALISIS DE DATOS

El proceso de análisis de datos se desarrolló conforme a los principios de la investigación cualitativa, procurando una comprensión profunda y contextualizada de las experiencias expresadas por los entrenadores de baloncesto. Para ello, se empleó información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas, las cuales permitieron explorar de manera flexible y abierta los relatos, percepciones y significados asociados al rol del entrenador, la construcción del clima organizacional y su impacto en el rendimiento deportivo.

Una vez finalizada la etapa de recolección, las entrevistas fueron transcritas de forma literal, garantizando la fidelidad al discurso original de cada participante. Posteriormente, se inició un proceso de lectura comprensiva, en el que se revisaron repetidamente las transcripciones para familiarizarse con el contenido y captar matices relevantes. Esta fase permitió identificar inicialmente fragmentos significativos relacionados con las acciones de liderazgo, las dinámicas interpersonales dentro del equipo, los factores que influyen en la motivación, así como las percepciones sobre el rendimiento deportivo.

Después de esta lectura exploratoria, se procedió a agrupar segmentos del discurso en que representaran patrones, tendencias o significados compartidos entre los entrevistados. Se incluyeron temas como estrategias de construcción del clima organizacional, prácticas comunicativas del entrenador, dinámicas de cohesión grupal, manejo emocional, percepción del bienestar del equipo y relación entre clima y rendimiento. A partir de esto, se permitió profundizar en la comprensión de cada dimensión.

El análisis continuó comparando los hallazgos entre los distintos participantes para identificar convergencias, divergencias y particularidades relevantes según el estilo de

liderazgo, el contexto de los equipos o las experiencias personales de los entrenadores. Esta comparación permitió obtener una visión más amplia del fenómeno estudiado y fortalecer la credibilidad de los resultados.

Finalmente, se integraron los hallazgos en una interpretación global que articuló los objetivos de la investigación con los patrones identificados en los discursos. Este proceso interpretativo permitió comprender cómo los entrenadores conciben su rol en la construcción del clima organizacional, cómo perciben su influencia en la motivación y cohesión del equipo, y de qué manera consideran que dicho clima se refleja en el rendimiento deportivo. El análisis de datos, por tanto, no se limitó a describir las experiencias relatadas, sino que buscó comprender el sentido profundo que los entrenadores atribuyen a su labor dentro del entorno deportivo.

CAPITULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1. ORGANIZACIÓN DE LOS DATOS

Los datos fueron organizados a partir de grabaciones realizadas durante las entrevistas, las cuales posteriormente fueron transcritas de manera literal. Este procedimiento permitió contar con material detallado para realizar un análisis exhaustivo de categorías, facilitando la comprensión profunda de la información obtenida.

La recolección de datos se llevó a cabo de forma presencial y de manera virtual mediante videollamadas realizadas en la plataforma Microsoft Teams, y estuvo dirigida a entrenadores de baloncesto profesional que participan en torneos, amistosos y campeonatos. Este formato favoreció un entorno de diálogo abierto, en el cual los entrenadores pudieron compartir sus experiencias, percepciones y estrategias relacionadas con la gestión del clima organizacional y el rendimiento de sus equipos.

A partir del proceso de análisis y en coherencia con los objetivos de la investigación, se identificaron tres categorías principales: Rol del entrenador, el clima organizacional y el rendimiento deportivo. Estas categorías se presentan posteriormente de forma estructurada, con el propósito de ofrecer una comprensión clara y organizada de los hallazgos derivados de las entrevistas.

4.1 Datos sociodemográficos

Posteriormente, se presenta una tabla con datos sociodemográficos con los cuales cuenta con los datos de los profesionales de la muestra participante (P) la cuál define a cada uno por su edad, sexo registral, licencia FECOBA, zona laboral y años de experiencia como entrenador.

Tabla No. 2 Datos sociodemográficos

Participante (p)	Edad	Sexo registral	Licencia FECOBA	Zona laboral	Años de experiencia
P.1	42	M	Licencia B - Licencia FIBA Internacional	Desamparados	12 años
P.2	52	M	Licencia A- FIBA Internacional	Tres Ríos	25 años
P.3	40	M	Licencia A	Moravia	10 años
P.4	48	M	Licencia B	La Unión	8 años
P.5	30	M	Licencia B	Moravia	9 años
P.6	24	M	Licencia B	Aserri	4 años
P.7	53	M	Licencia A – FIBA Internacional	Desamparados	37 años
P.8	43	M	Licencia A - FIBA Internacional	Escazú	14 años
P.9	25	F	Licencia B	Moravia	4 años
P.10	44	F	Licencia C	Sabana	3 años
P.11	22	M	Licencia C	Tres Ríos	3 años
P.12	64	M	Licencia A	Grecia	50 años

Fuente: elaboración propia, 2025

4.2 CLASIFICACIÓN DE RESULTADOS

Con la organización de las tres categorías establecidas a partir de los objetivos específicos, se desarrolló el análisis de los resultados.

4.2.1 Objetivo específico 1: Describir las acciones y estrategias empleadas por los entrenadores de baloncesto para fomentar un clima organizacional positivo dentro del equipo.

4.2.1.1 Clima organizacional

El clima organizacional dentro de los equipos de baloncesto se configura como un reflejo directo del liderazgo, los valores y las prácticas que el entrenador promueve en su grupo.

A partir de las entrevistas, se evidenció que los entrenadores conciben el clima como el resultado de la coherencia entre el discurso y la acción, del respeto mutuo y de la construcción de vínculos de confianza. Para el participante 1, la base de un ambiente saludable radica en los valores que el entrenador encarna y proyecta. En sus palabras, *“lo más importante es tener una serie de valores claros y definidos (...) y tener la valentía para ser coherente con eso, porque si no se es coherente, se pierde credibilidad”*. Este testimonio refleja que la consistencia ética y emocional del líder se convierte en un eje de estabilidad dentro del equipo, ya que los jugadores observan y reproducen el ejemplo de su entrenador.

Asimismo, los entrevistados destacaron que el clima positivo no surge espontáneamente, sino que se construye a diario mediante la comunicación, la empatía y la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace. En este sentido, los entrenadores comprenden que su liderazgo trasciende lo técnico y se extiende hacia lo emocional. La confianza, la apertura y el sentido de pertenencia aparecen como componentes esenciales para mantener una dinámica grupal equilibrada.

El participante 5 enfatizó el valor de las actividades que fomentan la colaboración y la comunicación en la cancha, señalando que *“hago muchos ejercicios que requieren mucha comunicación y que requieren que todos estén en sintonía, siempre hablamos sobre el reforzamiento positivo, la comunicación entre compañeros tiene que ser positiva”*. Su relato evidencia que el entrenamiento no solo busca el rendimiento deportivo, sino también fortalecer los lazos interpersonales entre los jugadores. A través de la práctica compartida, se desarrollan competencias socioemocionales como la empatía, el respeto y la responsabilidad colectiva, las cuales repercuten directamente en el ambiente del grupo.

En relación con la toma de decisiones, los entrenadores procuran integrar la voz de los jugadores sin perder la estructura jerárquica del equipo. El participante 2 mencionó que promueve la participación a través del rol del capitán: *“yo aplico tener un capitán, o sea, yo escucho, me gusta escuchar la opinión de un jugador que esté en cancha (...) eso no quiere decir que, porque usted me lo dijo, eso es lo que yo voy a hacer, pero sí lo escucho y lo analizo antes de tomar una decisión”*. Este tipo de liderazgo participativo fomenta el sentido de pertenencia, pues los jugadores sienten que sus opiniones son tomadas en cuenta, aun cuando la decisión final corresponda al entrenador.

El reconocimiento también juega un papel fundamental en la configuración del clima. Según el participante 8, los logros y los esfuerzos deben ser visibilizados constantemente: *“cuando termina un partido y el resultado fue positivo, reconozco su desempeño y también les pregunto en qué creen que deben mejorar”*. Además, mencionó que acostumbra a celebrar los logros públicamente, tanto en entrenamientos como en redes sociales o grupos de padres. Este gesto de reconocimiento no solo refuerza la motivación individual, sino que fortalece la cohesión del grupo, al generar una cultura de aprecio y respeto mutuo.

No obstante, mantener un clima organizacional saludable también implica enfrentar dificultades. El participante 9 señaló que, aunque su equipo mantiene una relación social muy unida, pero en menciona que *“si el entrenamiento es a las 8:00, ellos llegan a las 7:30 y están sentados conversando y riendo, compartiendo un tiempo que considero importante para crear química, esa conexión no siempre se traduce en coordinación dentro de la cancha: cuando practicamos un ejercicio de defensa, a veces no hay comunicación y nadie habla”*. Este contraste entre la cohesión social y la cohesión funcional muestra que un grupo puede sentirse unido afectivamente, pero aún carecer de sincronía en el juego. Ante

esto, el entrenador explicó que implementa actividades fuera del entrenamiento, como pedir pizza, ver una película o hacer un entrenamiento sin balón para hablar de la vida, con el objetivo de fortalecer la confianza y mejorar la comunicación.

Por otro lado, la gestión emocional emerge como un aspecto esencial para sostener un clima estable. El participante 4 relató que procura atender las emociones de sus jugadores en momentos de presión, este primero busca generar confianza en cada jugador, porque menciona que cuando algún jugador se estresa tiende a perder seguridad en sí mismo. Recordó un episodio en el que un jugador falló tiros libres en un momento decisivo y, en lugar de reprenderlo, lo abrazó y le dijo que la responsabilidad del ingreso al juego no dependía solo de él, sino del equipo. Este tipo de respuesta evidencia un liderazgo empático, centrado en el bienestar emocional del jugador y en el fortalecimiento del sentido colectivo de responsabilidad.

En conjunto, los relatos de los participantes muestran que el clima organizacional en el baloncesto profesional se construye sobre pilares humanos: la coherencia, la comunicación, el reconocimiento y la gestión emocional. Los entrenadores actúan como mediadores entre la exigencia del rendimiento y las necesidades psicológicas del grupo, creando espacios donde la confianza y la empatía no son opuestas al alto desempeño, sino su base fundamental.

4.2.2 Objetivo específico 2: Explorar la relación entre el clima organizacional promovido por el entrenador y factores como la motivación, el bienestar y la cohesión grupal de los jugadores.

4.2.2.1 Rol del entrenador

El rol del entrenador dentro de los equipos de baloncesto trasciende ampliamente la dimensión técnica y se configura como una función multifacética que combina liderazgo, formación integral, regulación emocional y gestión disciplinaria. A partir de las entrevistas, se evidenció que los entrenadores conciben su labor como un ejercicio complejo que requiere asumir simultáneamente múltiples identidades: guía, formador, figura de autoridad, contenedor emocional y referente ético. Esta multiplicidad de funciones no solo moldea la dinámica del equipo, sino que también incide directamente en el clima organizacional que se construye cotidianamente.

Para el participante 7, el rol del entrenador implica asumir responsabilidades que van mucho más allá de diseñar sistemas de juego. En sus palabras, *“no solo es coordinar, toca hacer de formador, toca hacer psicólogo, toca hacer el papá postizo, patrocinador, entrenador como tal de rendimiento, en el ambiente del equipo, la parte administrativa, todos nos toca”*. Esta descripción evidencia que el entrenador se convierte en una figura central para el funcionamiento global del equipo, abarcando ámbitos emocionales, disciplinarios, pedagógicos y operativos. Además, enfatiza que el orden y la claridad normativa son esenciales para sostener un ambiente saludable: *“las reglas se tienen que dar tal cual, y saber cuándo hay opciones, hay normas que no se pueden cambiar”*. Para él, mantener la coherencia entre las reglas y la filosofía del cuerpo técnico es indispensable para evitar la pérdida de autoridad y preservar la estabilidad del grupo, especialmente cuando se trabaja con adolescentes.

En relación con la gestión de conflictos, los entrenadores reconocen que su rol requiere intervenir de manera estructurada para restaurar la armonía colectiva. El participante 3

explica que su estrategia se basa en una secuencia de diálogo individual y grupal: primero conversa por separado con los jugadores involucrados, luego los reúne para que expresen lo sucedido entre ellos, y finalmente aborda la situación con todo el equipo para comunicar las decisiones y consecuencias. Según indica, este proceso favorece la corrección de conductas y previene la repetición de dinámicas dañinas. Su enfoque demuestra una visión del entrenador como mediador y regulador de la convivencia, fortaleciendo la responsabilidad y la transparencia dentro del grupo.

En cuanto a la relación entrenador–jugador, los testimonios destacan que se trata de un elemento determinante para la cohesión del equipo. El participante 6 subraya que esta relación debe basarse en la comunicación clara y en el establecimiento de límites éticos, menciona que *“tiene que haber un balance, un equilibrio, uno no puede volverse amigo del jugador porque ahí ya estaría incumpliendo su ética”*. Añade que una comunicación deficiente compromete tanto la dinámica grupal como el rendimiento deportivo: *“un entrenador que no tenga buena comunicación con sus jugadores tiene todas las de perder”*. Asimismo, señala que mantener la equidad y evitar favoritismos previene tensiones internas y celos deportivos, lo cual contribuye directamente a un clima positivo. Para él, el entrenador debe ser una figura de liderazgo respetada, capaz de generar confianza sin perder autoridad, asegurando así la cohesión y el funcionamiento colectivo.

En esta misma línea, el participante 11 enfatiza que una relación positiva entre entrenador y jugador no solo facilita la comunicación, sino que también fortalece la cohesión grupal. Señala que *“cuando los jugadores sienten la confianza de expresar lo que piensan y dialogar abiertamente con el entrenador, siempre desde el respeto, se genera un ambiente donde se sienten valorados y partícipes del proceso colectivo”*. Esta apertura favorece la

construcción de vínculos fuertes dentro del equipo y promueve un sentido de pertenencia que impacta directamente en el clima organizacional. A su criterio, el entrenador, como figura de liderazgo, cumple un papel central en garantizar que estas dinámicas se mantengan saludables, ya que su actitud y disponibilidad influyen tanto en la unión del grupo como en el desempeño deportivo.

Los entrenadores entrevistados conciben su rol como un eje fundamental del clima organizacional. Consideran que su liderazgo se expresa en la capacidad de integrar múltiples funciones, establecer límites claros, regular las relaciones dentro del equipo y promover una comunicación que favorezca la unión y el bienestar grupal. La coherencia personal y profesional emerge como un elemento clave para sostener un ambiente estable, ético y orientado al rendimiento.

4.2.3 Objetivo específico 3: Analizar si el rendimiento deportivo del equipo se ve influenciado por la presencia de un clima organizacional positivo generado por el entrenador.

4.2.3.1 Rendimiento deportivo

Los entrenadores entrevistados coinciden en que el clima organizacional constituye un elemento determinante en el rendimiento deportivo, especialmente cuando se analiza su impacto a mediano y largo plazo. El clima no solo influye en la convivencia diaria, sino que moldea la motivación, la cohesión grupal y la disposición de los jugadores para sostener procesos de entrenamiento exigentes. Desde esta perspectiva, un ambiente positivo se convierte en un factor que amplifica la capacidad competitiva del equipo, mientras que un clima deteriorado puede limitar el desarrollo incluso en grupos con alto talento individual.

El participante 1 enfatiza la relación directa entre clima organizacional y rendimiento deportivo, destacando que los equipos con un ambiente saludable tienden a mantenerse unidos y a desarrollar vínculos de confianza que fortalecen la motivación y el compromiso colectivo: *“un buen clima organizacional ayuda a que el equipo se mantenga unido y con el paso del tiempo influye de forma positiva en el rendimiento del equipo”*. El entrenador reconoce que, aunque el talento puede permitir resultados positivos en contextos locales incluso cuando el ambiente interno no es óptimo, esta ventaja se desvanece cuando el nivel competitivo aumenta. En sus palabras, se evidencian particularmente cuando los equipos costarricenses compiten en escenarios internacionales, donde la calidad técnica ya no es suficiente: *“ganan todo porque tienen más talento, pero afuera ya no alcanza, porque esas falencias en clima organizacional, liderazgo o trabajo en equipo empiezan a notarse”*.

El testimonio también distingue entre el deporte formativo y el alto rendimiento. En las categorías formativas, el entrevistado sostiene que el clima organizacional adquiere una relevancia central, ya que el objetivo no se limita al resultado deportivo, sino que incluye procesos de aprendizaje, desarrollo humano y construcción de experiencias positivas. Desde su perspectiva, los jóvenes necesitan sentirse seguros, motivados y parte de un grupo que les permita equivocarse y aprender: *“si el clima no es seguro, si hay tensión constante o malas relaciones, no van a aprender ni rendir bien”*. En este nivel, el clima no es solo un facilitador, sino una condición indispensable para que los procesos deportivos prosperen.

En contraste, en contextos de alto rendimiento, el entrenador observa que la dinámica puede ser más compleja. Reconoce que existen equipos donde los jugadores no mantienen relaciones cercanas fuera de la cancha, pero logran funcionar colectivamente porque saben

tolerarse y administrar sus diferencias. Sin embargo, subraya que incluso en estos casos, la existencia de un clima mínimo de respeto, equilibrio y funcionalidad resulta necesaria para sostener el rendimiento.

En conjunto, los hallazgos evidencian que el clima organizacional influye en múltiples dimensiones del rendimiento deportivo: fortalece la cohesión, optimiza la comunicación, incrementa la motivación y favorece la estabilidad emocional del grupo. Aunque el talento puede generar resultados aislados, los entrenadores reconocen que el clima es el factor que marca la diferencia en escenarios competitivos exigentes y en procesos formativos orientados al desarrollo integral del deportista.

Respecto a la construcción de relaciones positivas dentro del equipo constituye un proceso constante que exige coherencia, presencia emocional y un liderazgo basado en valores. A partir de las entrevistas, se evidencia que la relación entrenador-atleta no solo se sostiene en la transmisión de conocimientos técnicos, sino también en la capacidad del entrenador para modelar comportamientos, acompañar emocionalmente y crear un ambiente donde los deportistas se sientan escuchados, respetados y valorados.

Que los entrenadores tengan buena relación con sus atletas provoca que se presente menos rotación en el equipo, lo que permite que se lleve un proceso en donde la mayoría vayan por el mismo nivel y cuenten con las mismas oportunidades. Esta buena relación también hace que ingresen nuevos deportistas al programa, muchos deportistas buscan un lugar donde sentirse cómodos, donde confiar y al escuchar de un entrenador con esas cualidades hará que busquen ser parte del equipo.

El participante 5 resalta que uno de los principales aprendizajes ha sido reconocer el impacto que su figura tiene sobre los jugadores: *“ellos me ven como una figura importante, entonces no les puedo fallar”*. Este reconocimiento implica asumir la responsabilidad de estar disponible, atento y emocionalmente equilibrado, aún en días complejos. Señala la necesidad de mantenerse coherente y comprometido, pues cualquier inconsistencia puede afectar la confianza y la percepción que el grupo tiene de su liderazgo: *“si los chicos perciben que no estoy al 100%, fallé”*.

El entrenador enfatiza que, especialmente en categorías menores, su rol se centra en transmitir valores fundamentales como la disciplina, la empatía, el respeto y el cariño. Considera que la escucha activa y el acompañamiento emocional son pilares para construir relaciones sólidas, ya que los jóvenes deportistas atraviesan situaciones personales que requieren apoyo y contención. Al asumir esta cercanía responsable, el entrenador se convierte en un referente significativo que impacta tanto la dinámica grupal como el bienestar individual.

Asimismo, el participante destaca que la construcción de relaciones positivas fortalece el compañerismo y contribuye a un clima organizacional saludable. Al mantenerse pendiente de las necesidades del equipo y al ofrecer un liderazgo basado en valores, se promueve un ambiente colaborativo que favorece el rendimiento colectivo. Reconoce, además, que este proceso exige una actitud de aprendizaje continuo: *“nunca se deja de aprender, siempre hay oportunidad de mejorar”*, lo cual se refleja en la evolución constante de su propia práctica profesional.

En conjunto, estos hallazgos evidencian que los entrenadores comprenden la construcción de relaciones positivas como una tarea formativa, ética y emocional que impacta directamente en el desarrollo deportivo y personal de los jugadores. Su rol se concibe como un proceso dinámico que requiere presencia, sensibilidad y mejora permanente

De acuerdo con los criterios que los entrenadores emplean para asignar oportunidades dentro del equipo responden a una combinación de necesidades tácticas, construcción estratégica del roster y evaluación del compromiso y nivel competitivo de los jugadores. A partir de las entrevistas, se observa que estas decisiones no se toman de manera improvisada, sino que están fundamentadas en principios de estructura, competencia interna y coherencia con los objetivos deportivos del equipo.

El participante 2 explica que su proceso de selección y distribución de oportunidades se basa principalmente en el establecimiento de roles claros según las posiciones tradicionales del baloncesto. Señala que, independientemente del nivel formativo o de primera división, la construcción del equipo parte de la distribución equilibrada de jugadores según las posiciones 1 al 5. En su estructura ideal, asigna tres jugadores por cada rol, particularmente en posiciones exteriores y al menos dos en las posiciones interiores, que suelen ser más difíciles de cubrir debido a la escasez de jugadores altos. Además, reserva espacios para lo que denomina *jugadores versátiles*, capaces de desempeñarse tanto en zonas internas como externas, lo cual aporta flexibilidad táctica y estabilidad al equipo.

Este enfoque estructurado no solo permite claridad en la conformación del grupo, sino que también genera una competencia interna saludable. El entrenador destaca que cada posición debe contar con suficientes jugadores para evitar zonas de confort: *“los jugadores no son*

tontos; si hay 2, no hay competencia”. Por ello, considera necesario contar con un tercer jugador por posición clave, con el fin de mantener una lucha constante por el puesto y asegurar que los deportistas se mantengan motivados, disciplinados y en mejora continua.

El entrenador también subraya que la selección de jugadores no puede basarse únicamente en la buena voluntad o el deseo de formar un grupo homogéneo; factores físicos, técnicos y actitudinales son determinantes. La realidad competitiva exige que el equipo cuente con jugadores capaces de enfrentarse a rivales físicamente superiores, ya que, de lo contrario, el rendimiento colectivo se ve comprometido. Desde su perspectiva, *“uno no puede formar un equipo solo con buenas intenciones; se necesita gente alta, comprometida y responsable”*.

Finalmente, el participante enfatiza que la construcción del equipo debe alinearse con la filosofía deportiva, la personalidad del equipo y las metas trazadas para la temporada, sean estas posicionarse en el top 10, top 5 o aspirar a los primeros lugares. La coherencia entre reclutamiento, estructura del equipo y objetivos competitivos es vista como un requisito indispensable para alcanzar el rendimiento esperado.

Por otro lado, el participante 12 presenta un enfoque claramente distinto, más orientado hacia el desarrollo formativo, la participación inclusiva y la formación integral de los jugadores. Si bien reconoce que en algunas academias la selección puede verse influida por factores económicos o por la búsqueda de talento, enfatiza que en su caso los criterios están guiados por valores, disciplina y sentido de responsabilidad. Relata, por ejemplo, la importancia de promover el respeto y la educación en cada salida del equipo, algo que incluso fue reconocido por un chofer externo: *“nunca he visto un grupo más educado que*

este”. Este tipo de retroalimentación refuerza su convicción de que el comportamiento fuera de la cancha es un criterio tan relevante como el desempeño técnico.

El participante también señala que su rol se construye mediante el ejemplo y la coherencia ética: *“yo no puedo decirles que no tomen si yo tomo, o que no fumen si yo fumo”*. Para él, el entrenador debe ser una figura responsable y congruente, capaz de orientar a los jóvenes desde el modelo personal. A nivel práctico, lleva un registro del cumplimiento de los jugadores en los entrenamientos y utiliza esta información para planificar su participación en los partidos. A diferencia del enfoque de competencia estricta del participante 2, él procura que todos tengan la oportunidad de jugar: si un deportista no tuvo participación en la última fecha, intenta integrarlo en la siguiente; además, utiliza fogueos amistosos para dar más minutos a quienes suelen jugar menos. Mientras que los jugadores de más tiempo permanecen en rotación constante, los que participan menos reciben un rol más protagónico en estos encuentros, buscando equilibrar la experiencia competitiva del grupo.

En este sentido, la perspectiva del participante 12 prioriza la inclusión, el crecimiento personal y el sentido de pertenencia, diferenciándose del modelo basado en rendimiento, estructura posicional y competencia interna del participante 2. Mientras uno centra sus decisiones en la necesidad de conformar un equipo competitivo y tácticamente balanceado, el otro pone el énfasis en la formación integral, la disciplina, la educación y la oportunidad equitativa.

En conjunto, estos hallazgos revelan que los criterios para otorgar oportunidades no son homogéneos entre los entrenadores. Las decisiones oscilan entre la lógica de alto rendimiento y la lógica formativa, reflejando la diversidad de estilos de liderazgo y

prioridades dentro del baloncesto costarricense. Esta variabilidad permite comprender cómo cada entrenador define y transmite valores, expectativas y oportunidades dentro de su equipo, influyendo directamente en el clima organizacional y, por ende, en el rendimiento global del grupo.

Varios entrenadores coinciden en que el clima organizacional tiene un impacto directo en la motivación, el compromiso y la permanencia de los jugadores. El participante 10 describe una experiencia particularmente positiva con su equipo actual, al que considera altamente organizado y comprometido con el desarrollo del baloncesto en todas sus categorías. Señala que, como jugadora el año anterior, recibió un trato excepcional: *“te dan todo para que te sientas bien”*. Esa vivencia genera un fuerte sentido de retribución y pertenencia: *“una dice: quiero dar todo por este equipo”*. Su percepción muestra cómo el apoyo institucional promueve el deseo de competir, mejorar y alcanzar metas deportivas como llegar al campeonato nacional.

Por su parte, el participante 4 enfatiza que la sensación de bienestar colectivo es esencial para el rendimiento: *“si su equipo no se siente bien, no va a rendir bien”*. Describe que algunos equipos pueden tener buenos jugadores, pero carecer de un verdadero sentido de grupo, lo que limita su funcionamiento. Destaca la importancia de promover actividades de convivencia para fortalecer relaciones, especialmente en categorías femeninas: mientras que los hombres suelen enfocarse en el objetivo deportivo, *“en las mujeres, las que se mantienen en los equipos son las que logran establecer mayor amistad”*. Desde su perspectiva, el entrenador debe comprender estas dinámicas socioemocionales para propiciar un mejor clima organizacional y asegurar la permanencia de las jugadoras.

Ambas perspectivas confluyen en la idea de que el clima organizacional no solo facilita el rendimiento deportivo, sino que también sostiene vínculos de compromiso, pertenencia y continuidad dentro del equipo.

CAPITULO V: DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

5.1 DISCUSIÓN E INTERPRETACIÓN

Los hallazgos de esta investigación permiten comprender, desde la perspectiva de los entrenadores entrevistados, cómo su rol influye en la construcción de un clima organizacional positivo y de qué manera este se refleja en el rendimiento deportivo del equipo.

Se evidencia que el entrenador cumple una función que va más allá de la instrucción técnica y táctica: su presencia, estilo de liderazgo, valores personales y capacidad para establecer relaciones significativas se convierten en elementos determinantes para orientar la dinámica del grupo y moldear el ambiente interno del equipo. Esto da respuesta a la pregunta de investigación, al mostrar que el clima organizacional no surge de manera espontánea, sino que es el resultado de un conjunto de prácticas y actitudes intencionales que los entrenadores implementan día a día.

Además, Lukács y Gósi (2023) plantean que la función del entrenador implica una cooperación profunda con los atletas, en la que su liderazgo educativo se vuelve esencial para crear un ambiente de trabajo colectivo. Los entrenadores no solo guían las habilidades técnicas, sino que también actúan como figuras moldeadoras del crecimiento personal, promoviendo el trabajo en equipo, la autonomía y un sentido compartido de propósito.

En cuanto al primer objetivo, se observa que los entrenadores emplean diversas acciones y estrategias para fomentar un clima positivo. Algunos se enfocan en la estructura competitiva, la claridad de roles y la disciplina interna como mecanismos para mantener la motivación y el compromiso. Por ejemplo, un participante destacó la importancia de conformar el equipo de manera estratégica, asignando tres jugadores por posición para

garantizar competencia interna y evitar zonas de confort, lo cual impulsa la mejora continua.

Otros entrenadores, en contraste, privilegian la inclusión, la formación integral y el desarrollo de valores. En este caso, se promueve la participación equitativa, el refuerzo de la responsabilidad, la educación y el comportamiento respetuoso dentro y fuera de la cancha. Ambos estilos, aunque distintos, revelan que el clima organizacional se nutre tanto de la estructura deportiva como de las acciones pedagógicas y éticas del entrenador.

Respecto al segundo objetivo, los resultados muestran una relación clara entre el clima organizacional promovido por el entrenador y factores como la motivación, el bienestar y la cohesión grupal. Los participantes coinciden en que cuando los jugadores perciben apoyo emocional, organización interna, respeto y claridad en las expectativas, aumenta su sentido de pertenencia y su deseo de aportar al equipo.

Este tipo de vivencias evidencia que el bienestar emocional no solo sostiene la permanencia en el deporte, sino que impulsa una motivación intrínseca orientada al esfuerzo y al rendimiento. Asimismo, se resalta la importancia de actividades de convivencia, especialmente en equipos femeninos, como una vía para consolidar relaciones interpersonales y fortalecer la cohesión grupal, aspecto clave para el funcionamiento colectivo.

Además, Chernyavska (2024) argumenta que el bienestar emocional de los atletas es clave para su éxito en deportes de equipo, ya que la capacidad de gestionar las propias emociones y mantener un estado psíquico equilibrado fortalece la competencia deportiva. Según su análisis, cuando los entrenadores fomentan un entorno que prioriza el apoyo emocional, la regulación afectiva y la inteligencia emocional, no solo se mejora la cohesión grupal, sino

que también se diseña un clima que promueve la motivación intrínseca y el compromiso sostenido hacia el rendimiento.

Finalmente, en relación con el tercer objetivo, los datos sugieren que un clima organizacional positivo influye directamente en el rendimiento deportivo. Los entrenadores explican que incluso equipos con talento pueden fracasar si no existe un sentido de grupo, mientras que equipos con menos recursos pueden desarrollarse favorablemente cuando cuentan con un ambiente solidario, organizado y motivador.

La comprensión de las dinámicas socioemocionales se vuelve crucial, ya que el rendimiento no depende únicamente de la capacidad física o técnica, sino también del grado de integración, confianza y bienestar percibido por los jugadores. De este modo, se confirma que el clima organizacional actúa como un mediador entre el liderazgo del entrenador y los resultados deportivos, ya sea en términos de desempeño individual, funcionamiento colectivo o metas competitivas.

En concordancia con lo anterior, Eys et al. (2022) explican que la cohesión funciona como la fuerza que mantiene unido al equipo, pues favorece que los jugadores desarrollen un sentido compartido de unidad y cooperación. Esta cohesión no solo se refleja en cómo trabajan juntos para lograr los objetivos deportivos, sino también en la calidad de las relaciones interpersonales que construyen fuera de la cancha. Ambos aspectos fortalecen el compromiso, incrementan el bienestar y contribuyen a un rendimiento más estable a lo largo de la temporada, con esto el entrenador es el catalizador del desarrollo de esta cohesión.

La investigación revela que el rol del entrenador es un factor central en la creación de un clima organizacional positivo y que este clima, a su vez, repercute significativamente en el

rendimiento deportivo del equipo. Los entrenadores, desde sus distintas filosofías, coinciden en la importancia de liderar con coherencia, sensibilidad y propósito, reconociendo que su actuación diaria moldea no solo el desempeño técnico de los jugadores, sino también su desarrollo personal y su vínculo con el equipo. También cada filosofía va desarrollándose en la medida que el entrenador conoce a los integrantes de su equipo, sus características y necesidades. Esta investigación pone de manifiesto que el clima organizacional constituye una herramienta estratégica para fortalecer la motivación, la cohesión y el rendimiento, y que su construcción depende en gran medida de las decisiones, valores y prácticas del entrenador.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

Los hallazgos de esta investigación permiten afirmar que el rol del entrenador de baloncesto influye de manera decisiva en la construcción de un clima organizacional positivo dentro del equipo. A partir del análisis realizado, se evidencia que dicho clima no surge de forma espontánea, sino que es el resultado de un conjunto de prácticas intencionales, valores personales y formas de liderazgo que orientan la dinámica interna del grupo. Esta comprensión da respuesta a la pregunta de investigación, pues confirma que la calidad del clima organizacional depende directamente de la labor cotidiana del entrenador y se refleja de forma significativa en el rendimiento deportivo del equipo.

Respecto al primer objetivo específico, se concluye que los entrenadores emplean diversas estrategias para favorecer un ambiente positivo, entre ellas la comunicación clara, la definición de expectativas, el establecimiento de normas coherentes y el acompañamiento emocional. Dichas acciones promueven confianza, orden y sentido de pertenencia, permitiendo que los jugadores se sientan valorados y comprometidos con el trabajo colectivo. Estas estrategias no solo consolidan la estructura operativa del equipo, sino que también modelan comportamientos que influyen en la cultura interna y en las relaciones interpersonales.

En relación con el segundo objetivo, se determina que el clima organizacional promovido por el entrenador mantiene una conexión directa con la motivación, el bienestar y la cohesión grupal. Cuando los jugadores perciben apoyo emocional, respeto y seguridad dentro del equipo, aumenta su motivación intrínseca, su permanencia en la disciplina y su deseo de aportar al logro de objetivos comunes. La cohesión grupal, entendida como la

unión y compromiso entre los miembros, se fortalece en ambientes donde se prioriza la convivencia, el acompañamiento y la construcción de vínculos positivos. Este conjunto de elementos evidencia que el entrenador no solo dirige procesos deportivos, sino que también sostiene el equilibrio socioemocional del grupo.

En cuanto al tercer objetivo, el análisis muestra que el rendimiento deportivo se ve directamente influenciado por el clima organizacional generado por el entrenador. Equipos con habilidades similares pueden presentar resultados muy distintos dependiendo del tipo de clima que experimentan: aquellos con ambientes de apoyo, organización y motivación logran niveles superiores de desempeño, mientras que aquellos con tensiones internas o liderazgos poco efectivos presentan mayores dificultades para sostener su rendimiento. De esta manera, se confirma que el clima organizacional actúa como un mediador esencial entre el liderazgo del entrenador y los logros competitivos.

Además, se identifica que las creencias personales y la filosofía de trabajo de cada entrenador desempeñan un papel decisivo en la manera en que se construye el clima organizacional. Los entrenadores que priorizan valores como la comunicación, la responsabilidad, el respeto y la formación integral tienden a consolidar ambientes más colaborativos y emocionalmente seguros. Por el contrario, estilos centrados únicamente en la exigencia o el rendimiento físico experimentan mayores retos para preservar la cohesión y la estabilidad emocional del equipo, lo que evidencia que el liderazgo efectivo en el deporte trasciende lo estrictamente técnico.

Finalmente, se concluye que el rol del entrenador adquiere especial relevancia en situaciones de presión competitiva, donde las dinámicas internas se vuelven más sensibles

y requieren una gestión emocional adecuada. Los entrenadores que brindan apoyo y reconocen las emociones de los jugadores y mantienen una comunicación abierta logran que sus equipos conserven la claridad táctica y la motivación incluso ante la adversidad.

Un entrenador no solo guía al atleta en el deporte, al ellos fomentar la enseñanza de valores, responsabilidades, compromisos, disciplina, respeto y dedicación que se plantea para ser parte de un equipo, que este tenga un buen rendimiento y clima organizacional, va más allá de solo el deporte, se lleva al diario vivir de cada persona, esto quiere decir que el entrenador no solo forma en el deporte, forma en la vida de cada una de las personas que pasan por su enseñanza. Estas conclusiones destacan que un clima organizacional positivo no solo potencia el rendimiento, sino que también funciona como un factor protector frente al desgaste que implica la práctica de hacer un deporte como el baloncesto.

6.2 RECOMENDACIONES

- Fortalecer la comunicación interna de los equipos mediante la incorporación de espacios estructurados de retroalimentación, en los que el entrenador pueda dialogar con los jugadores sobre expectativas, inquietudes y aspectos del desempeño grupal. Esta práctica permitiría reducir los malentendidos identificados en los resultados y contribuiría a la construcción de un clima organizacional más claro, estable y coherente a lo largo de la temporada.
- Desarrollar procesos formativos permanentes para entrenadores en áreas de liderazgo socioemocional, manejo de conflictos y acompañamiento motivacional, con el fin de atender uno de los vacíos más evidentes del estudio: la falta de capacitación formal en habilidades blandas. Esto ayudaría a fortalecer su capacidad para gestionar el bienestar

emocional del equipo, favorecer relaciones interpersonales saludables y disminuir estilos de liderazgo que generan tensiones o desmotivación entre los jugadores.

- Implementar actividades de integración y convivencia que favorezcan la cohesión grupal y fortalezcan las relaciones interpersonales dentro del equipo, especialmente en categorías donde se observan dificultades persistentes para consolidar vínculos. Estas actividades pueden incluir dinámicas cooperativas, reuniones extracurriculares o espacios de diálogo guiado, los cuales contribuirían a mejorar el sentido de pertenencia y la armonía del grupo.
- Establecer normas, límites y lineamientos de convivencia desde el inicio de cada temporada, asegurando que los jugadores comprendan con claridad los criterios de participación, disciplina y responsabilidad. Esta acción permitiría evitar la inconsistencia normativa descrita por algunos entrenadores, ofreciendo un marco de orden interno que impacta directamente en la estabilidad emocional y el rendimiento colectivo.
- Evaluar periódicamente el clima organizacional del equipo mediante instrumentos cualitativos o cuestionarios breves que permitan identificar tensiones, fallas comunicativas o necesidades emergentes. Esto facilitaría la detección temprana de problemas y permitiría al entrenador ajustar sus estrategias de liderazgo antes de que afecten la motivación o el rendimiento deportivo.
- Incorporar estrategias de motivación intrínseca en los entrenamientos y competencias, priorizando el reconocimiento del esfuerzo, la fijación de metas alcanzables y un trato equitativo hacia todos los jugadores. Con ello se busca atender la necesidad de

fortalecer la motivación identificada en varios discursos, reforzando la implicación, el compromiso y la autoeficacia de los atletas.

- Generar mecanismos de acompañamiento emocional durante periodos de alta exigencia deportiva, tales como fases de competencia, periodos de carga física intensa o situaciones de conflicto interno. Esto permitiría disminuir la tensión emocional que algunos jugadores experimentan y promover un clima que favorezca la toma de decisiones equilibrada, la concentración y la estabilidad psicológica.

BIBLIOGRAFÍA

- Albuquerque, L. R., Scheeren, E. M., Vagetti, G. C., & Oliveira, V. (2021). Influence of the coach's method and leadership profile on the positive development of young players in team sports. *Journal of Sports Science and Medicine*, 20(1). <https://doi.org/10.52082/JSSM.2021.9>
- Bakar, A. H. A., & Kassim, A. F. M. (2023). Roles of coach's behaviour in affecting the prosocial and antisocial behaviour in athletes: A systematic review. *Malaysian Journal of Sport Science and Recreation*, 19(1). <https://doi.org/10.24191/mjssr.v19i1.21759>
- Barbosa, S., Aguirre, H., Arenas, J., Urrea, Á., Hernández, R., Anderson, J., Parra, J., Herrera, L., & Nanez, J. (2024). Características psicológicas relacionadas con el deporte: diferencias entre deportistas con y sin discapacidad. *Apunts Educación Física y Deportes*, 40(156).
- Behan, C. M., Meldrum, J. T., Pinel, B., & Code, J. (2020). Reciprocating Coach-Athlete Relationship Model (R-CARM): Trustworthiness for a Useful Tool. *International Journal of Current Research and Review*, 11(05), 20227–20266. <https://doi.org/10.15520/IJCRR.V11I05.808>
- Butti, D. (2021). El coaching en el deporte: herramientas de coaching ontológico, deportivo y ejecutivo. *Liderazgo y meditación*. Editorial Stadium. <https://elibro-net-uh.knimbus.com/es/ereader/bibliouh/191456>
- Caiza, J. P. L. (2025). Inteligencia emocional y el rendimiento deportivo en deportes colectivos: Revisión sistemática. *GADE: Revista Científica*, 5(1), 119–134.
- Chernyavska, T. (2024). Emotional well-being and success in team sports. <https://doi.org/10.15391/si.2024-1.07>
- Choudhury, R. D., & Das, D. (2024). The science of team dynamics: A review of psychological factors influencing team performance in sports. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, 217–224. <https://doi.org/10.48175/ijarset-22726>

- Deckert, J. L., & Wilson, M. (2023). *Descriptive research methods* (pp. 153–165). University Press of Florida. <https://doi.org/10.5744/florida/9780813069548.003.0011>
- Eys, M. A., Coleman, T. A., & Crickard, T. (2022). Group Cohesion: The Glue That Helps Teams Stick Together. *Frontiers for Young Minds*, 10. <https://doi.org/10.3389/frym.2022.685318>
- Foresto, W. M. (2022). *El papel del entrenador en el desarrollo del deportista a largo plazo: Revisión bibliográfica. EmásF: Revista Digital de Educación Física*, 77.
- Freire, G. L. M., Santos, M. M. dos, Moraes, J. F. V. N. de, Granja, C. T. L., Anacleto, F. N. de A., Oliveira, D. V. de, & Nascimento Junior, J. R. A. do. (2022). El papel de la relación con el entrenador en el entorno grupal de los deportes escolares. *Acta Colombiana de Psicología*, 25(2). <https://doi.org/10.14718/ACP.2022.25.2.11>
- García Ruiz, A. D. (2021). ¿Cuáles son los factores psicológicos más importantes en un entrenador/a de baloncesto?: Una revisión [Trabajo de fin de grado, Universidad Miguel Hernández]. Repositorio Institucional UMH.
- Gómez Cardoso, A., Izaola Cuscó, M. B., & Rodríguez Paz, M. J. (2021). La motivación en el deporte. *Revista científica especializada en Ciencias de la Cultura Física y del Deporte*, 18(49).
- Instituto Costarricense del Deporte y la Recreación (ICODER). (2021). Informe sobre necesidades formativas en entrenadores deportivos. San José, Costa Rica. https://desarrollo.icoder.go.cr/fileadmin/documentos/transparencia_institucional/draf/capa_citacion_tecnica/V4- INFORME_FINAL_ORIGINAL_PRODUCTOS.pdf
- Kinnard, R. (2022). The influence of the coach leadership style and motivational climate on the perception of support for autonomous behavior. <https://doi.org/10.37393/icass2022/67>
- Lukács, A., & Gósi, Z. (n.d.). The coach's Leadership role in cooperation with athletes. *Gradus*. <https://doi.org/10.47833/2023.2.art.001>

- Lyubareva, I., & Waldeck, R. (2023). *Interviews as a research method for understanding online information pluralism* (pp. 115–132). <https://doi.org/10.1002/9781394236565.ch4>
- Mendes de Souza, J. (2024). Outcomes of clinical studies of mindset and lifestyle in sports performance: a systematic review. *MedNEXT Journal of Medical and Health Sciences*, 5(S2). <https://doi.org/10.54448/mdnt24s213>
- Mitchell, T., Sargent Megicks, B., & Gledhill, A. (2024). Enhancing our understanding of sport practitioner perspectives on developing effective sporting environments. *Journal of Sports Sciences*. <https://doi.org/10.1080/02640414.2024.2387970>
- Peñalosa, A. S., López, E. R., Garrido, R. E. R., Baro, J. P. M., Diz, J. A. V., Mendo, A. H., & Sánchez, V. O. M. (2022). Funcionamiento cognitivo y rendimiento deportivo en jóvenes futbolistas: Una revisión sistemática. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 22(2), 99–114.
- Piza, N. D., Amaiquema, F. A., & Beltrán, G. E. (2019). *Métodos y técnicas en la investigación cualitativa. Algunas precisiones necesarias. Revista Conrado*, 15(70), 455–459. <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v15n70/1990-8644-rc-15-70-455.pdf>
- Raimundi, M. J., Corti, J. F., Pérez Gaido, M., Álvarez, O., & Castillo, I. (2023). Which assessment of coach-created motivational climate better predicts young athletes' engagement over a season? Athletes' perceptions and match observations do. *Sustainability*, 15(6). <https://doi.org/10.3390/su15065179>
- Raimundi, M. J., Pérez Gaido, M. G., Celsi, I. A., & Castillo, I. (2022). *Evaluación de los estilos interpersonales y climas motivacionales creados por entrenadores/as en deporte adolescente argentino. Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación Psicológica*, 65
- Rojas Rodríguez, P. N., Sandoval Sirias, K. K., & Zeas Campos, A. J. (2023). Propuesta de un plan de mejora del clima organizacional en el club de fútbol femenino de primera división de la

- Liga Deportiva Alajuelense [Tesis de licenciatura, Universidad de Costa Rica]. Repositorio SIBDI. <https://repositorio.sibdi.ucr.ac.cr/items/e3b4f403-8a89-4767-b90a-fee9c3a0caf2>
- Salamanca, H. A. B., Cárdenas, P. A. R., Pérez, T. V., Díaz, N. F. G., Ortega, J. A. G., & Gámez, M. I. V. (2024). La entrevista semiestructurada: una herramienta pertinente en la percepción de valores sociales para la vida. *Revista Lasallista de Investigación*, 21(1).
- Sánchez Molina, A. A., & Murillo Garza, A. (2021). Enfoques metodológicos en la investigación histórica: cuantitativa, cualitativa y comparativa. *Debates por la Historia*, 9(2).
- Santhiya, B., & Balamurugan, G. (2020). A study on role of organizational climate on employees job satisfaction. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. <https://www.ijtsrd.com/management/hrm-and-retail-business/30749/a-study-on-role-of-organizational-climate-on-employees-job-satisfaction/dr-g-balamurugan>
- Shanmuganathan, V., Felton, L., & Jowett, S. (2022). It takes two: The importance of the coach-athlete relationship. *Frontiers for Young Minds*, 10. <https://doi.org/10.3389/frym.2022.676115>
- Singha, S. (2024). Nurturing positive organizational climates to enhance work success. In *Advances in Organizational Psychology* (pp. 84–107). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-1524-8.ch004>
- Sinha, N. (2024). How organizational climate affects the job satisfaction. *Indian Scientific Journal Of Research In Engineering And Management*, 08(04), 1–5. <https://doi.org/10.55041/ijsrem32312>
- Sokoloff, D. M. (2024). Motivational climate as an antecedent to teamwork behaviors and the development of sport enjoyment, athlete satisfaction with team performance, and collective efficacy. <https://doi.org/10.12794/metadc2356122>
- Wood, M. A., Mellalieu, S. D., Araújo, D., Woods, C. T., & Davids, K. (2022). Learning to coach: An ecological dynamics perspective. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 18(2). <https://doi.org/10.1177/17479541221138680>

GLOSARIO Y ABREVIATURAS

GAM	Gran Área Metropolitana
ICODER	Instituto Nacional del Deporte y la Recreación
FECOBA	Federación Costarricense de Baloncesto
R-CARM	Reciprocating Coach-Athlete Relationship Model
P	Participante

ANEXOS

Anexo No.1

Entrevista semiestructurada

Criterios de inclusión: Muestra total de 12 entrenadores de baloncesto, con licencia activa de FECOBA, con una experiencia laboral en la dirección de equipos de mínimo 2 años, con disposición de ser entrevistados y aceptación del consentimiento informado. La muestra debe pertenecer a entrenadores laborando en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

Ficha de identificación sociodemográfica

Nombre completo:

Edad:

Sexo registral:

Licencia de FECOBA:

Zona laboral:

Años de experiencia:

La entrevista se realizó de forma:

Guía de preguntas (*Matriz calificada y aprobada por jurados revisores*)

Objetivo 1: Describir las acciones y estrategias que implementan los entrenadores de baloncesto profesional para fomentar un clima organizacional positivo dentro del equipo.

Categoría 2: Clima organizacional

1. ¿Cuáles considera que son los factores más relevantes para generar un clima organizacional positivo?

2. ¿Qué herramientas o recursos emplea para fortalecer el trabajo en equipo? ¿Podría dar un ejemplo?
3. ¿De qué forma involucra a los jugadores en la toma de decisiones del equipo?
4. ¿Qué importancia le otorga al reconocimiento de logros individuales y colectivos?
¿Qué tipo de reconocimientos suele brindar?
5. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al intentar mantener un clima organizacional saludable dentro del equipo?
6. ¿Cómo identifica y gestiona la presión o el estrés competitivo dentro del grupo?

Objetivo 2: Explorar la relación entre el clima organizacional promovido por el entrenador y factores como la motivación, el bienestar y la cohesión grupal de los jugadores.

Categoría 1: Rol del entrenador

1. ¿Cómo definiría su rol principal dentro del equipo como entrenador?
2. ¿Cuáles son las estrategias que utiliza para manejar conflictos entre los jugadores?
¿Podría compartir un ejemplo de una situación en la que intervino?
3. ¿Considera que la relación entrenador–jugador influye en la cohesión grupal? ¿De qué manera?

Objetivo 3: Analizar la influencia de un clima organizacional positivo, generado por el entrenador, sobre el rendimiento deportivo del equipo.

Categoría 3: Rendimiento deportivo

5. ¿De qué manera percibe la relación entre el clima organizacional y el rendimiento deportivo del equipo?
6. ¿Qué aprendizajes ha adquirido sobre su rol en la construcción de relaciones positivas dentro del equipo? ¿En qué aspectos le gustaría mejorar su propio desempeño como entrenador?
7. ¿Qué criterios utiliza para otorgar oportunidades a los jugadores?
8. ¿Cómo evalúa el impacto de esta relación en los resultados deportivos?

Anexo No. 2

Instrumento para jueces:

Instrumento de validación para profesionales en Psicología

Solicitud de validación del instrumento de investigación

Mi nombre es Ana Gabriela Sánchez Camacho. Me encuentro realizando mi Trabajo Final de Graduación el cual consiste en una investigación sobre la "EL ROL DEL ENTRENADOR DE BALONCESTO SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO DEPORTIVO", por lo que le agradezco su colaboración para validar el siguiente instrumento cualitativo. A continuación, se presentan 3 conceptos fundamentales para la tesis, sírvase leerlos para proseguir con la validez de este instrumento.

Se muestra un ejemplo de categorías analizadas en una investigación y la posterior valoración por cada juez.

1. Rol del Entrenador	2.Clima Organizacional	3.Rendimiento deportivo
-----------------------	------------------------	-------------------------

Rol del Entrenador: Su función no se limita a la instrucción técnica y táctica, sino que abarca aspectos psicológicos, emocionales y sociales fundamentales para el rendimiento de los deportistas. Un entrenador eficaz debe poseer habilidades interpersonales sólidas, inteligencia emocional y capacidad de liderazgo, ya que estos elementos permiten establecer relaciones constructivas con los jugadores y crear un ambiente adecuado para el desarrollo individual y colectivo. Su influencia sobre el ambiente psicosocial del equipo y su capacidad para generar vínculos positivos con los jugadores se convierte en un elemento determinante para la construcción de un clima organizacional saludable y, por ende, para el rendimiento colectivo.

Clima Organizacional: El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización sobre sus prácticas, normas, relaciones interpersonales y ambiente general. En el contexto deportivo, este concepto adquiere una dimensión particular, ya que el equipo se convierte en una micro-organización donde las interacciones diarias, la toma de decisiones y el estilo de liderazgo influyen directamente en el estado emocional y funcional del grupo.

Rendimiento deportivo: El rendimiento deportivo es un concepto multidimensional que abarca no solo los resultados competitivos, sino también aspectos técnicos, tácticos, físicos, psicológicos y sociales. El rendimiento está influenciado por factores internos como la concentración, la toma de decisiones y el autocontrol, así como por factores externos como el entorno social, el clima del equipo y el estilo de liderazgo del entrenador. El rendimiento también está relacionado con la calidad de las relaciones interpersonales dentro del equipo. Un equipo cohesionado y bien dirigido tiende a mostrar mayor compromiso, menor rotación de jugadores y mejores resultados a mediano y largo plazo.

Tabla No. 3 Preguntas para entrenadores

Preguntas	1	2	3
1. ¿Cómo definiría su rol principal dentro del equipo?	X		
2. ¿Cuáles considera que son los factores más relevantes para generar un clima organizacional positivo?		X	
3. ¿Cómo entrenador qué estrategias utiliza para manejar conflictos entre los jugadores? ¿Podría compartir un ejemplo de una situación en la que intervino?	X		
4. ¿Qué herramientas o recursos emplea para fortalecer el trabajo en equipo? ¿Podría dar un ejemplo?		X	
5. El clima organizacional es la percepción que tienen los miembros de un grupo o institución sobre el ambiente de trabajo, reflejada en las relaciones, la comunicación, la motivación, el liderazgo y la manera en que se sienten dentro de este. De acuerdo con este concepto ¿De qué manera percibe la relación entre el clima organizacional y el rendimiento deportivo del equipo?			X
6. ¿De qué manera involucra a los jugadores en la toma de decisiones del equipo?		X	

7. ¿Qué importancia le otorga al reconocimiento de logros individuales y colectivos? ¿Da reconocimientos? Si es así ¿Qué tipo de reconocimientos suele brindar?		X	
8. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta al mantener un clima organizacional saludable?		X	
9. ¿Cómo identifica y gestiona la presión o el estrés competitivo dentro del grupo? ¿De qué manera aborda situaciones en las que un jugador atraviesa dificultades personales?		X	
10. ¿Cree que la relación entrenador–atleta influye en la cohesión grupal? ¿De qué manera?	X		
11. ¿Qué aprendizajes ha adquirido sobre su rol en la construcción de relaciones positivas dentro del equipo? ¿En qué aspectos le gustaría mejorar su propio desempeño como entrenador?			X
12. ¿Qué criterios utiliza para otorgar oportunidades a los jugadores?			X
13. ¿Cómo evalúa el impacto de esta relación en los resultados deportivos?			X

Anexo No.3

*Resultados de análisis Kappa-Jurados***Original × Juez1**

			Juez1			Total
			Rol del entrenador	Clima organizacional-deportivo	Rendimiento-deportivo	
Original	Rol del entrenador	Recuento	1	2	1	4
		% Fila	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		% Columna	100,0%	33,3%	16,7%	30,8%
		% Total	7,7%	15,4%	7,7%	30,8%
	Clima Organizacional Deportivo	Recuento	0	4	0	4
		% Fila	,0%	100,0%	,0%	100,0%
		% Columna	,0%	66,7%	,0%	30,8%
		% Total	,0%	30,8%	,0%	30,8%
	Rendimiento Deportivo	Recuento	0	0	5	5
		% Fila	,0%	,0%	100,0%	100,0%
		% Columna	,0%	,0%	83,3%	38,5%
		% Total	,0%	,0%	38,5%	38,5%
Total	Recuento	1	6	6	13	
	% Fila	7,7%	46,2%	46,2%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	7,7%	46,2%	46,2%	100,0%	

Medidas simétricas

		Valor	Err. Est. Asint.	T Aproxim.-
Medida de Acuerdo	Kappa	,65	,16	3,50
N de casos válidos		13		

Original × Juez2

			Juez2			Total
			Rol del entrenador	Clima organizacional-deportivo	Rendimiento-deportivo	
Original	Rol del entrenador	Recuento	1	1	2	4
		% Fila	25,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		% Columna	50,0%	33,3%	25,0%	30,8%
		% Total	7,7%	7,7%	15,4%	30,8%
	Clima Organizacional Deportivo	Recuento	0	2	2	4
		% Fila	,0%	50,0%	50,0%	100,0%
		% Columna	,0%	66,7%	25,0%	30,8%
		% Total	,0%	15,4%	15,4%	30,8%
	Rendimiento Deportivo	Recuento	1	0	4	5
		% Fila	20,0%	,0%	80,0%	100,0%
		% Columna	50,0%	,0%	50,0%	38,5%
		% Total	7,7%	,0%	30,8%	38,5%
Total	Recuento	2	3	8	13	
	% Fila	15,4%	23,1%	61,5%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	15,4%	23,1%	61,5%	100,0%	

Medidas simétricas

		Valor	Err. Est. Asint.	T Aproxim.-
Medida de Acuerdo	Kappa	,28	,22	1,54
N de casos válidos		13		

Original × Juez3

			Juez3			Total
			Rol del entrenador	Clima organizacional-Deportivo	Rendimiento deportivo	
Original	Rol del entrenador	Recuento	4	0	0	4
		% Fila	100,0%	,0%	,0%	100,0%
		% Columna	57,1%	,0%	,0%	30,8%
		% Total	30,8%	,0%	,0%	30,8%
	Clima Organizacional Deportivo	Recuento	2	2	0	4
		% Fila	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
		% Columna	28,6%	66,7%	,0%	30,8%
		% Total	15,4%	15,4%	,0%	30,8%
	Rendimiento Deportivo	Recuento	1	1	3	5
		% Fila	20,0%	20,0%	60,0%	100,0%
		% Columna	14,3%	33,3%	100,0%	38,5%
		% Total	7,7%	7,7%	23,1%	38,5%
Total	Recuento	7	3	3	13	
	% Fila	53,8%	23,1%	23,1%	100,0%	
	% Columna	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	
	% Total	53,8%	23,1%	23,1%	100,0%	

Medidas simétricas

		Valor	Err. Est. Asint.	T Aproxim.-
Medida de Acuerdo	Kappa	,54	,19	2,97
N de casos válidos		13		

Anexo No.4

Consentimiento informado para los participantes

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA DE COSTA RICA

Escuela de Psicología Tel (506) 2211-3000 E-mail: info@uh.ac.cr

CONSENTIMIENTO INFORMADO

(para ser participante de una investigación)

El rol del entrenador de baloncesto sobre la construcción de un clima organizacional positivo y su efecto en el rendimiento deportivo

Sustentante: Ana Gabriela Sánchez Camacho 118830542

Tutor(a): Mauricio Bolaños Sánchez 303580760

A. QUÉ BUSCA EL ESTUDIO

El estudio se realiza por parte de la estudiante de Psicología Ana Gabriela Sánchez Camacho, de la Universidad Hispanoamericana de Costa Rica, como requisito de graduación para alcanzar el título de Licenciatura en Psicología, mediante la realización del estudio sobre “El rol del entrenador de baloncesto sobre la construcción de un clima organizacional positivo y su efecto en el rendimiento deportivo”.

B. EN QUE CONSISTE SU PARTICIPACIÓN

Su participación consiste en realizar una entrevista semiestructurada, que será grabada en audio, para poder analizar la influencia del rol del entrenador de baloncesto en la construcción de un clima organizacional positivo y como este clima se refleja en el rendimiento deportivo del equipo.

La realización de esta investigación será por medio de una entrevista individual, sus respuestas se registran de manera confidencial y luego se transcriben para su análisis en una base de datos. No se le solicita ningún otro dato personal más que una ficha general de identificación, la información recolectada se maneja con confidencialidad y responde únicamente a fines académicos. Su nombre nunca será divulgado en los resultados.

C. RIESGOS

La participación en este estudio no plantea un riesgo para su integridad física, psicológica, o condiciones laborales. Puede experimentar una sensación de incomodidad al responder las preguntas o al saber que la información será leída por la sustentante. Por lo que se recuerda que es libre de retirarse en cualquier momento si así lo desea.

D. BENEFICIOS

No existe un beneficio directo para la persona que participa o su institución. Sin embargo, estará colaborando con un estudio que permita comprender si un clima organizacional positivo en los equipos deportivos tiene algún tipo de influencia en el rendimiento de los deportistas, siendo un aporte para la psicología deportiva y beneficiando a otras personas estudiantes con su participación.

E. PARA ACLARACIONES

Para participar en este estudio usted debe contar con un espacio para aclarar dudas, el sustentante Ana Gabriela Sánchez Camacho debe contestar de forma satisfactoria sus preguntas. Puede localizarlo si necesitara más información al correo electrónico anagaby262003@gmail.com. Puede comunicarse a la Universidad Hispanoamericana con el tutor supervisor del estudio Mauricio Bolaños Sánchez al correo mauricio.bolanos0760@uhispano.ac.cr para aclarar cualquier duda.

F. PARTICIPACIÓN VOLUNTARIA, DERECHO A RETIRARSE y COMPROMISO DE CONFIDENCIALIDAD.

Formar parte de este estudio es un acto voluntario y libre, nadie puede obligarlo a participar si no lo desea. Como ya se indicó anteriormente, si mientras usted participa del estudio usted desea retirarse del mismo lo puede hacer sin ninguna consecuencia para usted.

La información de su participación es confidencial los resultados pueden divulgarse por medio de la presentación de la tesis, artículos o aparecer en publicaciones, pero siempre de forma totalmente anónima, sin mencionar el nombre de las personas participantes. No perderá ningún derecho legal por firmar este consentimiento y se le entregará copia como respaldo.

CONSENTIMIENTO

He leído, todo el consentimiento antes de firmarlo. Pude hacer las preguntas y que tenía y mis consultas fueron contestadas. Me queda claro que mi participación es voluntaria, confidencial y puedo retirarme cuando quiera, respetando mi derecho a seguir o no. Por lo tanto, estoy de acuerdo en participar en este estudio.

_____	_____	_____
Nombre completo	Cédula	Firma
_____	_____	_____
Nombre investigadora	Cédula	Firma

	Fecha	

Anexo No.5
Carta de tutor

CARTA DEL TUTOR

San José, 11 de Diciembre de 2025

Licenciatura en Psicología
Universidad Hispanoamericana

Estimado señor:

La estudiante Sánchez Camacho Ana Gabriela, cédula de identidad número 118830542 me ha presentado, para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado estrategias de comunicación efectiva y su relación con la resolución de conflictos en equipos que trabajan de manera virtual en entornos globalizados, el cual ha elaborado para optar por el grado académico de licenciatura.

En mi calidad de tutor, he verificado que se han hecho las correcciones indicadas durante el proceso de tutoría y he evaluado los aspectos relativos a la elaboración del problema, objetivos, justificación; antecedentes, marco teórico, marco metodológico, tabulación, análisis de datos; conclusiones y recomendaciones.

De los resultados obtenidos por el postulante, se obtiene la siguiente calificación:

a)	ORIGINAL DEL TEMA	10%	10%
b)	CUMPLIMIENTO DE ENTREGA DE AVANCES	20%	20%
c)	COHERENCIA ENTRE LOS OBJETIVOS, LOS INSTRUMENTOS APLICADOS Y LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACION	30%	30%
d)	RELEVANCIA DE LAS CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	20%	20%
e)	CALIDAD, DETALLE DEL MARCO TEORICO	20%	20%
	TOTAL	100%	100

En virtud de la calificación obtenida, se avala el traslado al proceso de lectura.

Atentamente,

Mauricio Bolaños Sánchez
Cédula 303580760
Carné Colegio Profesional N 5613

MAURICIO
ALFONSO
BOLAÑOS
SANCHEZ
(FIRMA)

Firmado digitalmente por
MAURICIO ALFONSO
BOLAÑOS SANCHEZ
(FIRMA)
Fecha: 2025.12.11
20:59:53 -06'00'

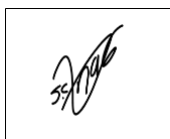
Anexo No. 6

Declaración Jurada

Yo Ana Gabriela Sánchez Camacho, mayor de edad, portador de la cedula de identidad número 11883-0542, egresado de la carrera de Psicología de la Universidad Hispanoamericana, hago constar por medio de este acto y debidamente apercibido y entendido de las penas y consecuencias en el Código Penal del delito de perjurio, ante quienes se constituyen en el Tribunal Examinador de mi trabajo de tesis para optar por el título de Grado Académico de Licenciatura en Psicología, juro solemnemente que mi trabajo titulado “El rol del entrenador de baloncesto sobre la construcción de un clima organizacional positivo y su efecto en el rendimiento deportivo”, es una obra original que ha respetado todo lo preceptuado las Leyes Penales, así como la Ley de Derechos de Autor y Derecho Conexos, número 6683 del 14 de octubre de 1982 y sus reformas, publicada en la Gaceta número 226 del 25 de noviembre de 1982; especialmente el numeral 70 de dicha ley en la que se establece: “Es permitido citar a un autos, transcribiendo los pasajes pertinentes siempre que estos no sean tantos y seguidos, que puedan considerarse como una producción simulada y sustancial, que redunde en perjuicio del autor de la obra original”. Asimismo, que conozco y acepto que la Universidad se reserva el derecho de protocolizar este documento ante Notario Público.

Firmo, en fe de lo anterior, en la ciudad de San José, el día 10, de diciembre, de 2025.

Firma



Cédula 11883-0542

Anexo No. 7
Carta del lector

CARTA DE LECTOR

San José,

**Universidad Hispanoamericana
Sede Llorente
Carrera Psicología**

Estimado señor

La estudiante **SANCHEZ CAMACHO ANA GABRIELA**, cédula de identidad 1-1883-0542, me ha presentado para efectos de revisión y aprobación, el trabajo de investigación denominado **"EL ROL DEL ENTRENADOR DE BALONCESTO SOBRE LA CONSTRUCCIÓN DE UN CLIMA ORGANIZACIONAL POSITIVO Y SU EFECTO EN EL RENDIMIENTO DEPORTIVO."**, el cual ha elaborado para obtener su grado de **Licenciatura en Psicología**.

He revisado y he hecho las observaciones relativas al contenido analizado, particularmente lo relativo a la coherencia entre el marco teórico y análisis de datos, la consistencia de los datos recopilados y la coherencia entre éstos y las conclusiones; asimismo, la aplicabilidad y originalidad de las recomendaciones, en términos de aporte de la investigación. He verificado que se han hecho las modificaciones correspondientes a las observaciones indicadas.

Por consiguiente, este trabajo cuenta con mi aval para ser presentado en la defensa pública.

Atte.



Firma
Nombre Andrea Ramírez Arias
Cédula 1-1168-0757
Carné 7040

Anexo No. 8

Aprobación de CENIT

UNIVERSIDAD HISPANOAMERICANA CENTRO DE INFORMACION
TECNOLOGICO (CENIT)

CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA
REPRODUCCION PARCIAL O TOTAL Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA

DE LOS TRABAJOS FINALES DE GRADUACION

San José, 11 de diciembre 2025

Señores: Universidad Hispanoamericana Centro de Información Tecnológico (CENIT)
Estimados Señores:

El suscrito (a) Ana Gabriela Sánchez Camacho con número de identificación 118830542 autor (a) del trabajo de graduación titulado “El rol del entrenador de baloncesto sobre la construcción de u clima organizacional positivo y su efecto en el rendimiento deportivo” presentado y aprobado en el año 2025 como requisito para optar por el título de Licenciatura; (**SI** / NO) autorizo al Centro de Información Tecnológico (CENIT) para que con fines académicos, muestre a la comunidad universitaria la producción intelectual contenida en este documento. De conformidad con lo establecido en la Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos N° 6683, Asamblea Legislativa de la República de Costa Rica.

Cordialmente,



118830542

Firma y Documento de Identidad