

Los Seis Maestros del Éxito Profesional y el Método 5A en Actividad Física y Deporte

The Six Masters of Professional Success and the 5A Method in Physical Activity and Sport

Daniel Carranza Bautista¹

Autor de correspondencia: Daniel Carranza Bautista, daniel.carranzabt@uanl.edu.mx

¹Universidad Autónoma de Nuevo León, San Nicolas de los Garza, Nuevo León, México

Cómo citar:

Carranza Bautista, D. (2026). Los Los Seis Maestros del Éxito Profesional y el Método 5A en Actividad Física y Deporte. Revista De Ciencias Del Ejercicio FOD, 21(2), 71–84
doi.org/10.29105/rce-fod.v21i2.193

Link para acceder al artículo:

<https://doi.org/10.29105/rce-fod.v20i2.146>



Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de Creative Commons Licencia de atribución (CC BY-NC) (Creative Commons Atribución-No-Comercial 4.0)

<https://revistas.uanl.mx/interdisciplinaria/revista-de-ciencias-del-ejercicio-fod>

<https://revistafod.uanl.mx/index.php/rce/politica-de-preservacion-digital>

Resumen

El éxito profesional es un fenómeno multidimensional asociado tanto a logros objetivos como a procesos de aprendizaje, adaptación y desarrollo de competencias. Aunque las personas enfrentan problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios en su trayectoria, difieren en la manera de interpretar estas experiencias y convertirlas en crecimiento profesional. El objetivo fue analizar, a partir de la literatura científica, cómo dichas experiencias influyen en el desarrollo profesional y fundamentar la propuesta de los Seis Maestros del Éxito Profesional y del Método 5A para la Transformación Profesional, con énfasis en la actividad física, el deporte, la gestión deportiva y la readaptación físico-deportiva. Se realizó una revisión narrativa mediante la consulta de Google Académico, Scopus y revistas especializadas. Se integraron 25 documentos académicos relacionados principalmente con desarrollo profesional, adaptabilidad, éxito profesional, aprendizaje experiencial, competencias e identidad profesional. La revisión permitió identificar seis experiencias recurrentes: problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios. Asimismo, se reconocieron procesos de reflexión, aprendizaje y adaptación que sustentaron la formulación del Método 5A: Analiza, Acepta, Aprende, Ajusta y Aplica. Los hallazgos sugieren que estas experiencias pueden fortalecer competencias profesionales, la adaptación a contextos cambiantes y la mejora continua cuando son afrontadas reflexiva y constructivamente. Se concluye que el éxito profesional no depende de evitar las dificultades, sino de la capacidad para transformar la experiencia en aprendizaje, competencias y acciones de mejora. Los Seis Maestros y el Método 5A constituyen una propuesta conceptual para favorecer el desarrollo profesional, particularmente en las ciencias de la actividad física y el deporte.

Palabras Clave: éxito profesional; competencias profesionales; adaptabilidad profesional; gestión deportiva; actividad física.

Abstract

Professional success is a multidimensional phenomenon associated with both objective achievements and processes of learning, adaptation, and competency development. Although individuals encounter problems, challenges, adversities, rejections, errors, and changes throughout their careers, they differ in how they interpret these experiences and transform them into professional growth. This study aimed to analyze, based on the scientific literature, how such experiences influence professional development and to provide a foundation for the Six Masters of Professional Success and the 5A Method for Professional Transformation, with emphasis on physical activity, sport, sport management, and physical-sport readaptation. A narrative literature review was conducted through searches in Google Scholar, Scopus, and specialized scientific journals. Twenty-five academic documents were included, primarily addressing professional development, career adaptability, professional success, experiential learning, competencies, and professional identity. The review identified six recurring experiences: problems, challenges, adversities, rejections, errors, and changes. It also revealed processes of reflection, learning, and adaptation that supported the formulation of the 5A Method: Analyze, Accept, Learn, Adjust, and Apply. The findings suggest that, when approached reflectively and constructively, these experiences may strengthen professional competencies, adaptation to changing contexts, and continuous improvement. This perspective emphasizes the role of professionals in responding constructively to demanding experiences throughout their careers. It is concluded that professional success does not depend on avoiding difficulties, but on the ability to transform experience into learning, competencies, and improvement-oriented actions. The Six Masters and the 5A Method constitute a conceptual proposal intended to foster professional development, particularly within the physical activity and sport sciences.

Keywords: professional success; professional competencies; career adaptability; sport management; physical activity.

Introducción

Toda trayectoria profesional está marcada por experiencias que ponen a prueba los conocimientos, capacidades y actitudes de quienes la ejercen. No obstante, mientras algunas personas convierten estas vivencias en oportunidades de crecimiento, otras permanecen estancadas o abandonan sus aspiraciones. Esta realidad plantea una pregunta fundamental: si todos enfrentan circunstancias complejas a lo largo de su carrera, ¿por qué algunos alcanzan el éxito profesional mientras otros renuncian a sus metas?

Una posible explicación radica en la forma en que las personas perciben y viven su profesión. Diversos estudios sugieren que la relación que los individuos establecen con su actividad laboral influye significativamente en su bienestar, compromiso y desarrollo. En este sentido, Duffy et al. (2018) señalan que quienes logran vivir su vocación presentan mayores niveles de satisfacción laboral, significado en el trabajo, compromiso y desempeño que aquellos que perciben una vocación, pero no consiguen desarrollarla plenamente. Estos hallazgos sugieren que el crecimiento profesional no depende exclusivamente de los conocimientos o habilidades adquiridas, sino también de la manera en que las personas interpretan y aprovechan las experiencias que encuentran en su trayectoria.

Asimismo, la literatura sobre desarrollo profesional ha destacado que la capacidad para responder a los cambios, desafíos e incertidumbres del entorno laboral constituye un recurso fundamental para la construcción de una carrera exitosa. De acuerdo con Haenggli y Hirschi (2020), la adaptabilidad profesional favorece la preparación, el ajuste y la respuesta efectiva ante las exigencias cambiantes del entorno, permitiendo transformar las experiencias vividas en oportunidades de desarrollo.

En el ámbito de las ciencias de la actividad física, el deporte y la readaptación físico-deportiva, estas exigencias adquieren características particulares. Gambau (2014) señala que la diversidad de salidas profesionales, la evolución de las competencias requeridas y la relación entre formación y empleo continúan representando desafíos relevantes para el sector. De manera complementaria, Campos-Izquierdo et al. (2016) destacan que los profesionales del deporte suelen desempeñar múltiples funciones a lo largo de su carrera y transitar entre distintos ámbitos de actuación, situación que demanda actualización permanente y favorece trayectorias caracterizadas por la movilidad profesional. Por su parte, Madrera Mayor et al. (2015) subrayan la necesidad de formar profesionales cualificados capaces de responder a las demandas sociales, laborales y organizacionales vinculadas a la práctica de la actividad física y el deporte. En conjunto, estas condiciones evidencian que el desarrollo profesional en este ámbito trasciende la formación inicial y exige la construcción permanente de capacidades para responder a las demandas de la profesión.

En este contexto, la gestión deportiva constituye una profesión caracterizada por la integración de conocimientos, habilidades, valores, actitudes y capacidades orientadas al logro de objetivos organizacionales y sociales. Diversas investigaciones han identificado que competencias como el liderazgo, la comunicación efectiva, la planeación, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el trabajo en equipo y la gestión estratégica son fundamentales para el desempeño profesional exitoso (Carranza-Bautista et al., 2024; Carranza-Bautista & Valcarce-Torrente, 2024; Tessema et al., 2025). Sin embargo, dichas competencias no se desarrollan únicamente mediante la formación académica, sino también a través de la experiencia profesional. Su consolidación

suele producirse en situaciones que desafían al profesional, lo obligan a tomar decisiones, afrontar incertidumbre, resolver problemas, adaptarse a los cambios y aprender de los resultados obtenidos. Desde esta perspectiva, el éxito profesional del gestor deportivo puede entenderse como un proceso continuo de aprendizaje y mejora derivado de las experiencias que surgen a lo largo de la trayectoria laboral.

Estas dinámicas también se manifiestan en el ámbito de la readaptación físico-deportiva, donde el desarrollo profesional se produce en un contexto caracterizado por la evolución constante de las demandas del sector, la necesidad de especialización y el trabajo coordinado con otros profesionales de la salud y el deporte. Campos-Izquierdo et al. (2010) señalan que la readaptación físico-deportiva constituye un ámbito profesional emergente que ha experimentado un crecimiento progresivo, impulsando la especialización de conocimientos, habilidades y competencias necesarias para responder adecuadamente a las necesidades de los usuarios. Asimismo, destacan que esta función se desarrolla dentro de procesos complejos que requieren la intervención de equipos multidisciplinarios y una adecuada delimitación de tareas, responsabilidades y competencias profesionales.

En concordancia con ello, la consolidación de la readaptación físico-deportiva continúa enfrentando desafíos relacionados con el reconocimiento profesional, la definición de funciones y la integración efectiva dentro de los equipos de trabajo. Velásquez y Afanador (2023) señalan que la participación de los profesionales de la actividad física en este ámbito aún se encuentra en proceso de desarrollo, situación que demanda formación especializada y capacidad de adaptación a nuevas exigencias profesionales. Estas condiciones evidencian que el ejercicio profesional en este campo requiere procesos permanentes de aprendizaje, ajuste y evolución.

Desde esta perspectiva, la construcción de la identidad profesional adquiere una relevancia fundamental. Mak et al. (2022) señalan que la identidad profesional se desarrolla mediante procesos continuos de reflexión, aprendizaje y redefinición del rol profesional, influenciados por las experiencias laborales y la interacción con otros profesionales. Dichos procesos contribuyen al fortalecimiento de la confianza profesional, la resiliencia y la capacidad para afrontar los retos inherentes a la práctica de la readaptación y la rehabilitación. En conjunto, estos planteamientos sugieren que las experiencias vividas a lo largo de la trayectoria profesional no solo permiten adquirir competencias técnicas, sino también construir y redefinir la identidad profesional desde la cual los individuos afrontan los cambios, desafíos y demandas propias del ejercicio profesional.

Por otra parte, el éxito profesional contemporáneo debe entenderse como un fenómeno multidimensional que integra tanto indicadores objetivos, como el salario, las promociones, la posición jerárquica y el prestigio, como indicadores subjetivos relacionados con la satisfacción, el significado del trabajo, el crecimiento personal y el equilibrio entre la vida profesional y personal (Seibert et al., 2024). En la misma línea, Nexhipi et al. (2023) señalan que las personas suelen otorgar mayor importancia a dimensiones subjetivas como el reconocimiento, el sentido de logro, el aprendizaje continuo y la satisfacción laboral que a las recompensas exclusivamente externas. En consecuencia, el éxito profesional puede entenderse como el resultado de un proceso dinámico de construcción personal y profesional. Sin embargo, aún resulta pertinente comprender cuáles son las experiencias que impulsan dicho proceso de desarrollo a lo largo de la trayectoria profesional.

En este contexto, el presente artículo tiene como objetivo analizar, a partir de la literatura científica, cómo las experiencias

de problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios pueden influir en el desarrollo profesional, proponiendo el modelo conceptual de los Seis Maestros del Éxito Profesional y el Método 5A como una herramienta de reflexión, aprendizaje y desarrollo para profesionales de las ciencias de la actividad física, el deporte, la gestión deportiva y la readaptación físico-deportiva.

Metodología

El presente trabajo corresponde a una revisión narrativa de literatura, entendida como un enfoque orientado a identificar, sintetizar e interpretar el conocimiento disponible sobre un tema con el propósito de comprenderlo y discutirlo desde una perspectiva conceptual amplia (Ferrari, 2015). En este sentido, la revisión se orientó a analizar cómo determinadas experiencias profesionales influyen en los procesos de aprendizaje, adaptación y éxito profesional, así como a identificar elementos teóricos que permitieran fundamentar la propuesta de los Seis Maestros del Éxito Profesional y el Método 5A.

Para ello, se realizó una búsqueda documental en Google Académico, Scopus y revistas científicas especializadas en psicología organizacional, desarrollo profesional, gestión deportiva, actividad física y readaptación físico-deportiva. La búsqueda se desarrolló entre marzo y junio de 2026, mediante combinaciones de términos relacionados con vocación profesional, adaptabilidad de carrera, éxito y fracaso profesional, aprendizaje derivado de la experiencia, resiliencia, competencias profesionales, identidad profesional y desarrollo de carrera.

Se incluyeron tanto estudios clásicos considerados fundamentales para la comprensión del fenómeno como investigaciones recientes relacionadas con el desarrollo profesional y las competencias profesionales. Como criterios de selección se priorizaron publicaciones con pertinencia temática para los objetivos del estudio, relevancia

conceptual y respaldo científico reconocido en el área. En total, se integraron 25 documentos académicos: De los artículos incluidos, 12 correspondieron a estudios empíricos, cinco a trabajos teórico-conceptuales y siete a revisiones o estudios de síntesis, incluidas revisiones sistemáticas, de alcance, críticas y metaanálisis. Nueve documentos abordaron específicamente contextos relacionados con las ciencias de la actividad física y el deporte, incluidos la gestión deportiva y la readaptación físico-deportiva, mientras que los 16 restantes aportaron fundamentos procedentes de la psicología organizacional, el desarrollo de carrera, la adaptabilidad, el aprendizaje profesional y la rehabilitación. La referencia de Ferrari (2015) se utilizó exclusivamente para fundamentar la elección de la revisión narrativa y no se contabilizó dentro del corpus analítico.

La información se sistematizó mediante una matriz que concentró el tipo de documento, contexto, ideas centrales, experiencias profesionales, procesos de aprendizaje y aportaciones conceptuales. El análisis fue realizado por el autor, sin participación de expertos externos, mediante la extracción y comparación de ideas, la identificación de semejanzas y diferencias y su posterior agrupación conceptual. Este proceso permitió delimitar seis experiencias recurrentes (problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios) y reconocer acciones vinculadas con analizar, aceptar, aprender, ajustar y aplicar, que fundamentaron el modelo de los Seis Maestros del Éxito Profesional y el Método 5A. Ambas propuestas quedan sujetas a posteriores procesos de validación.

Resultados de la revisión de literatura

La revisión de la literatura permitió identificar diversos elementos asociados al desarrollo profesional. De manera consistente, los estudios analizados coinciden en que el éxito profesional trasciende los logros objetivos e

involucra procesos de aprendizaje, adaptación, construcción de identidad profesional y desarrollo de competencias. Asimismo, la evidencia señala que las trayectorias profesionales suelen desarrollarse en contextos dinámicos y cambiantes, donde la capacidad para responder a desafíos, resolver problemas, afrontar la incertidumbre y aprender de la experiencia constituye un factor relevante para el crecimiento profesional.

A partir de la integración de la literatura revisada se identificaron seis experiencias recurrentes presentes en distintas profesiones y contextos laborales: problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios. Estas experiencias fueron conceptualizadas como los Seis Maestros del Éxito Profesional, al representar situaciones que pueden favorecer el aprendizaje, la adaptación y el desarrollo profesional cuando son abordadas desde una perspectiva reflexiva y orientada al crecimiento (ver tabla 1).

Tabla 1

Aportaciones de la literatura científica a la construcción del modelo de los Seis Maestros del Éxito Profesional y del Método 5A

Referencias	Tema central	Maestro relacionado	Aportación al modelo
Duffy et al. (2018); Heslin (2005); Seibert et al. (2024); Nendiga et al. (2023); Spurr et al. (2019); Hopkins et al. (2021)	Éxito y desarrollo profesional	General	El éxito profesional es un proceso dinámico que integra significado, satisfacción, aprendizaje, adaptación y logros personales y profesionales.
Haenggi y Hirschi (2020); Rodolph et al. (2017); Gambau (2014); Campos-Izquierdo et al. (2016); Díaz Velásquez y Afanador (2023)	Adaptabilidad y evolución profesional	Cambios	La adaptación continua a nuevas condiciones, funciones y contextos favorece el crecimiento y el éxito profesional.
OECD (2023); Carranza-Bautista et al. (2024); Carranza-Bautista y Valcarlos-Torres (2024); Tessema et al. (2025); Carranza-Bautista et al. (2026)	Competencias profesionales, resolución de problemas y desarrollo profesional	Problemas	Las experiencias profesionales favorecen el desarrollo de competencias como la resolución de problemas, la adaptabilidad, la toma de decisiones, el liderazgo y la comunicación, fundamentales para el desempeño profesional.
Mazzetti et al. (2023); Madera Mayor et al. (2015); Campos-Izquierdo et al. (2010)	Exigencias profesionales y superación	Desafíos	Los desafíos impulsan el aprendizaje, la adquisición de competencias y la mejora continua del desempeño profesional.
Akkermans et al. (2018)	Eventos disruptivos y crecimiento	Adversidades	Las experiencias adversas pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje, resiliencia y transformación profesional.
Blustein et al. (2024)	Rechazo y desarrollo profesional	Rechazos	La interpretación del rechazo influye en la perseverancia, la confianza y la continuidad de la trayectoria profesional.
Frese y Keith (2015)	Aprendizaje basado en errores	Errores	Los errores constituyen una fuente de retroalimentación que favorece el aprendizaje y la mejora del desempeño futuro.
Mak et al. (2022)	Identidad profesional	General	La reflexión sobre las experiencias contribuye a la construcción de la identidad profesional y al fortalecimiento de la confianza y resiliencia.
Bakker y Demerouti (2017); Tims et al. (2013)	Desarrollo activo y aprendizaje	Método 5A	El crecimiento profesional requiere reflexionar sobre la experiencia, realizar ajustes y transformar el aprendizaje en acciones concretas.

Nota. La agrupación de referencias se realizó con base en la afinidad conceptual de sus aportaciones al desarrollo profesional, la adaptabilidad, el aprendizaje derivado de la experiencia y la construcción del modelo propuesto.

Aunque las experiencias identificadas poseen un carácter transversal y pueden presentarse en diversas profesiones, la evidencia analizada muestra su especial relevancia en contextos vinculados con

las ciencias de la actividad física, el deporte, la gestión deportiva y la readaptación físico-deportiva, donde la adaptación constante, la toma de decisiones, la resolución de problemas y el aprendizaje derivado de la experiencia constituyen elementos inherentes al desempeño profesional.

La síntesis de aportaciones presentada en la Tabla 1 permitió identificar patrones conceptuales recurrentes relacionados con el éxito profesional, la adaptabilidad, el aprendizaje derivado de la experiencia y el desarrollo de competencias. La integración de estos hallazgos condujo a la identificación de seis experiencias presentes de manera consistente en la literatura: problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios. Estas experiencias constituyen la base conceptual del modelo denominado Seis Maestros del Éxito Profesional.

Los Seis Maestros del Éxito Profesional

La identificación de estas seis experiencias recurrentes permitió estructurar el modelo conceptual denominado Seis Maestros del Éxito Profesional (Figura 1). Desde esta perspectiva, los problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios forman parte natural de la trayectoria profesional y constituyen escenarios que ponen a prueba conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades de adaptación.

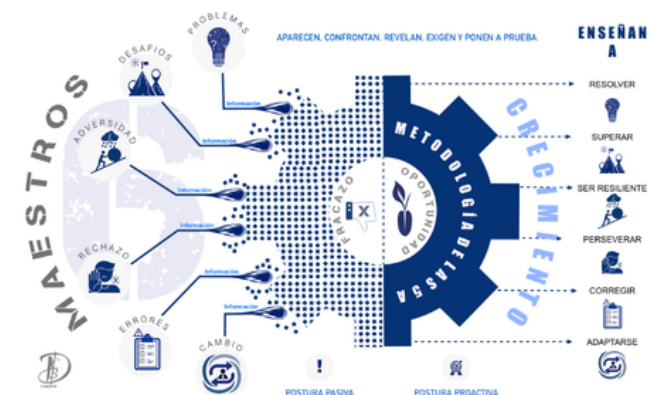


Figura 1

Modelo conceptual de los seis maestros del éxito profesional y su transformación mediante el método 5A.

Fuente: elaboración propia

Aunque estas experiencias suelen asociarse con dificultades o resultados no deseados, su valor radica en el potencial de aprendizaje que ofrecen. Cada una de ellas aporta información sobre aspectos susceptibles de mejora, fortalece competencias personales y profesionales, y favorece procesos de reflexión que pueden contribuir al desarrollo profesional. Su influencia no depende únicamente de la experiencia en sí misma, sino de la manera en que es interpretada y afrontada por cada individuo. Cuando son abordadas de forma reflexiva y constructiva, estas experiencias pueden fortalecer competencias profesionales como la resolución de problemas, la adaptabilidad, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones, fundamentales para el desempeño en diversos contextos laborales (Carranza-Bautista et al., 2026). En consecuencia, los seis maestros pueden entenderse no solo como fuentes de aprendizaje, sino también como escenarios formativos que contribuyen al desarrollo profesional.

Desde otro enfoque, la comprensión contemporánea del fracaso profesional trasciende la idea tradicional de asociarlo exclusivamente con la ausencia de ascensos, ingresos o reconocimiento. Heslin (2005) sostiene que el desarrollo de una carrera involucra dimensiones tanto objetivas como subjetivas, por lo que una persona puede alcanzar logros visibles y, aun así, experimentar insatisfacción, pérdida de significado o una sensación de no haber alcanzado sus propias expectativas profesionales. En una línea complementaria, Spurr et al. (2019) plantean que el éxito y el fracaso profesional constituyen procesos dinámicos relacionados con la adquisición, conservación y pérdida de recursos personales, profesionales y contextuales, generando consecuencias tanto positivas como negativas a lo largo de la trayectoria laboral. Desde esta perspectiva, las experiencias no determinan por sí mismas el éxito o el fracaso; la diferencia radica

en la manera en que son interpretadas, evaluadas y afrontadas. Asimismo, Hupkens et al. (2021) muestran que el desarrollo profesional implica una adaptación continua de metas, prioridades y criterios de éxito, lo que sugiere que la incapacidad para aprender de los problemas, afrontar los desafíos, adaptarse a los cambios, superar las adversidades, aceptar los rechazos o corregir los errores puede favorecer procesos de estancamiento, abandono o fracaso profesional. En consecuencia, el fracaso profesional puede entenderse no como la mera presencia de dificultades, sino como la renuncia al aprendizaje, la adaptación y el crecimiento que dichas experiencias pueden generar.

Desde esta lógica, los Seis Maestros del Éxito Profesional no representan causas directas de éxito o fracaso, sino experiencias que pueden favorecer uno u otro resultado según la respuesta adoptada frente a ellas. Bajo esta misma perspectiva, el fracaso profesional no constituye un maestro en sí mismo, sino una posible consecuencia de ignorar, evitar o desaprovechar las enseñanzas que ofrecen las experiencias inherentes a toda trayectoria profesional. Precisamente por ello, se propone la existencia de seis maestros del éxito profesional: problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios (ver Tabla 2). Lejos de representar obstáculos definitivos, estas experiencias revelan oportunidades de aprendizaje, adaptación y crecimiento.

Tabla 2

Los seis maestros del éxito profesional: experiencias que enseñan, desafían y transforman

Maestro	Enseñanza principal	Pregunta que plantea	Reflexión desafiante
Problemas	Resolver	¿Cómo respondes cuando algo no sale como esperabas?	Cada problema contiene una lección. Lo que limita el crecimiento no es el problema, sino ignorar lo que intenta enseñarte.
Desafíos	Superarse	¿Hasta dónde estás dispuesto a llegar para alcanzar tus objetivos?	Los desafíos no aparecen para detenerte, sino para mostrarte capacidades que aún no has desarrollado.
Adversidades	Resistir y perseverar	¿Qué haces cuando las condiciones dejan de ser favorables?	La adversidad no define tu trayectoria; revela la fortaleza con la que decides continuar.
Rechazos	Persistir y reajustar	¿Qué haces cuando recibes un no?	Un rechazo no determina tu valor profesional; únicamente pone a prueba tu decisión de seguir avanzando.
Errores	Aprender y mejorar	¿Qué haces cuando te equivocas?	Equivocarse es inevitable; desperdiciar la enseñanza que deja cada error es una elección.
Cambios	Evolucionar y adaptarse	¿Qué haces cuando el entorno ya no es el mismo?	Quienes se aferran al pasado se estancan; quienes aprenden a adaptarse encuentran nuevas oportunidades para crecer.

Nota: Los seis maestros no aparecen para castigar, sino para enseñar. Los problemas enseñan a resolver; los desafíos a superarse, las adversidades a resistir, los rechazos a perseverar, los errores a aprender y los cambios a adaptarse. El éxito profesional no depende de evitar estas experiencias, sino de la capacidad para convertirlas en oportunidades de aprendizaje, adaptación y crecimiento.

Aunque cada uno de los seis maestros posee características particulares, todos comparten una función común: generar experiencias que desafían las capacidades profesionales y favorecen el aprendizaje, la adaptación y el crecimiento. Comprender su naturaleza permite reconocer las distintas formas en que estas experiencias contribuyen al desarrollo profesional y las oportunidades que pueden surgir de ellas cuando son afrontadas de manera constructiva.

Problemas

Los problemas aparecen cuando una situación profesional se desvía del resultado esperado y exige una respuesta para recuperar el rumbo. Aunque suelen percibirse como obstáculos, representan oportunidades para aprender, desarrollar competencias y fortalecer la capacidad de adaptación. En un entorno laboral complejo y cambiante, la resolución de problemas constituye una competencia esencial para el desarrollo profesional Organisation for Economic Co-operation and Development, (OECD, 2023). El riesgo no radica en su existencia, sino en la incapacidad para resolverlos, aprender de ellos y convertirlos en oportunidades de crecimiento.

Desafíos

Los desafíos surgen cuando las exigencias de la profesión demandan niveles superiores de desempeño, adaptación o superación. Lejos de limitar el crecimiento, favorecen el desarrollo de competencias, fortalecen la capacidad de afrontamiento y contribuyen a la construcción de experiencia profesional. La evidencia indica que los desafíos adecuados estimulan el compromiso, el aprendizaje y el desarrollo personal (Mazzetti et al., 2023). Su enseñanza consiste en mostrar capacidades que difícilmente se descubren dentro de la zona de comodidad.

Adversidades

Las adversidades son circunstancias desfavorables que alteran el curso habitual de la trayectoria profesional y ponen a prueba la capacidad

de adaptación. Aunque suelen asociarse con incertidumbre o frustración, también pueden convertirse en oportunidades para fortalecer recursos personales y replantear estrategias. Akkermans et al. (2018) señalan que los acontecimientos adversos pueden detonar cambios significativos cuando son afrontados de manera constructiva. Su aprendizaje radica en desarrollar la capacidad de resistir, perseverar y avanzar aun cuando las condiciones no son favorables.

Rechazos

Los rechazos ocurren cuando una oportunidad, reconocimiento o resultado esperado no se concreta. Aunque pueden generar frustración o desánimo, también favorecen la perseverancia y el reajuste de estrategias. Blustein et al. (2024) advierten que el mayor riesgo no radica en el rechazo mismo, sino en interpretarlo como una falla personal que limite el desarrollo profesional. Su valor radica en persistir sin perder el propósito.

Errores

Los errores son resultados distintos a los esperados derivados de acciones, decisiones u omisiones. Lejos de representar únicamente fallas, constituyen una fuente valiosa de aprendizaje al revelar áreas de mejora, cuestionar supuestos y favorecer la adaptación. Frese y Keith (2015) señalan que los errores son inevitables y que su valor radica en la capacidad de reconocerlos, analizarlos y aprender de ellos para mejorar el desempeño futuro. Desde este enfoque, el verdadero riesgo no es equivocarse, sino no hacer nada para resolverlo y desaprovechar la oportunidad de aprendizaje que contienen.

Cambios

Los cambios modifican continuamente las condiciones y exigencias de la vida profesional. Aunque suelen generar incertidumbre, también representan oportunidades para desarrollar adaptabilidad. Rudolph et al. (2017) sostienen que las personas con mayores

niveles de adaptabilidad tienden a experimentar mayores niveles de éxito profesional. Desde esta perspectiva, los cambios no constituyen una amenaza para el desarrollo profesional, sino una oportunidad para salir de la zona de confort, aprender, evolucionar y fortalecer la capacidad de adaptación.

Los seis maestros no garantizan por sí mismos el aprendizaje ni el desarrollo profesional. Su presencia únicamente genera experiencias que ponen a prueba las capacidades, decisiones y acciones de quienes las enfrentan. La diferencia radica en la capacidad para identificar el potencial de crecimiento contenido en cada experiencia y transformarlo en aprendizaje, adaptación y desarrollo.

En este trabajo, una oportunidad se entiende como la posibilidad de aprender, mejorar o crecer a partir de una experiencia profesional. Desde esta perspectiva, las oportunidades no dependen exclusivamente de circunstancias favorables, sino también de la capacidad para reconocer y aprovechar el potencial de desarrollo presente en cada situación. Bakker y Demerouti (2017) y Tims et al. (2013) muestran que las personas pueden influir activamente en su desarrollo mediante la búsqueda de recursos, desafíos y experiencias que fortalezcan sus capacidades profesionales. Las oportunidades rara vez llegan disfrazadas de comodidad; con frecuencia aparecen bajo la forma de experiencias que exigen crecer para avanzar.

Surge entonces una cuestión fundamental: ¿cómo transformar una experiencia en una oportunidad de aprendizaje y desarrollo?

Los seis maestros aparecen en la vida profesional de prácticamente todas las personas. Sin embargo, su impacto no depende únicamente de la experiencia en sí misma, sino de la actitud con la que se enfrenta. Una misma situación puede ser interpretada como una razón para abandonar o como una oportunidad para aprender y mejorar. Reconocer una oportunidad no garantiza por sí mismo el aprendizaje

o el crecimiento profesional. Resulta necesario contar con un proceso que permita comprender la experiencia, extraer sus enseñanzas y transformarlas en acciones concretas de mejora. Con este propósito se propone el Método 5A para la Transformación Profesional (ver figura 2), una herramienta orientada a convertir las experiencias de la trayectoria profesional en oportunidades de aprendizaje, adaptación y desarrollo continuo.



Figura 2
Método 5A para la Transformación Profesional

Fuente: elaboración propia

El Método 5A se fundamenta en la idea de que el crecimiento profesional no depende únicamente de las experiencias vividas, sino de la manera en que estas son interpretadas, asumidas, transformadas y aplicadas. Desde esta perspectiva, el aprendizaje no surge automáticamente de la experiencia, sino del proceso de reflexión y acción que se desarrolla a partir de ella. Para ello, el método propone una secuencia integrada por cinco acciones: Analiza, Acepta, Aprende, Ajusta y Aplica. Cada una cumple una función específica dentro del proceso de transformación de la experiencia, permitiendo avanzar desde la comprensión de lo ocurrido hasta la implementación de acciones orientadas a la mejora continua y al desarrollo profesional (ver tabla 3).

Tabla 3

El Método 5A como proceso de transformación profesional

Etapas	Sin esta etapa...	Con esta etapa...	Resultado esperado
Analiza	No hay comprensión.	Se identifican causas y aprendizajes potenciales.	Comprensión clara de la experiencia y sus implicaciones.
Acepta	Predominan la negación y la resistencia.	Se asume la realidad y la responsabilidad personal.	Apertura al aprendizaje y disposición al cambio.
Aprende	La experiencia se repite sin generar crecimiento.	Se obtienen enseñanzas valiosas.	Identificación de oportunidades de mejora y desarrollo.
Ajusta	No existe mejora real.	Se modifican conductas, decisiones o estrategias.	Incorporación de cambios orientados al crecimiento profesional.
Aplica	El aprendizaje queda en teoría.	El cambio se convierte en acción y resultados.	Transformación de la experiencia en desarrollo profesional continuo.

Nota. El Método 5A permite transformar las experiencias profesionales en oportunidades de aprendizaje, adaptación y crecimiento mediante un proceso sistemático de análisis, aceptación, aprendizaje, ajuste y aplicación.

Si bien las cinco acciones conforman un proceso integrado, cada una cumple una función específica dentro de la transformación de la experiencia en aprendizaje y desarrollo profesional. Comprender el propósito de cada etapa permite apreciar cómo el método facilita el tránsito desde la reflexión sobre lo ocurrido hasta la aplicación de mejoras orientadas al crecimiento profesional.

Analiza

La transformación de una experiencia en aprendizaje comienza con la comprensión de lo ocurrido. En este sentido, analizar implica detenerse antes de reaccionar para observar objetivamente la situación, identificar los factores que influyeron en el resultado alcanzado y reconocer sus posibles implicaciones. ¿Qué ocurrió y por qué ocurrió? Comprender estas causas permite identificar áreas de mejora y establecer las bases para el aprendizaje posterior.

Acepta

Comprender una experiencia no es suficiente si la persona se resiste a reconocerla. Por ello, aceptar implica asumir la realidad de lo ocurrido y reconocer la responsabilidad que corresponde frente a la situación vivida. ¿Qué debo aceptar de esta experiencia y cuál ha sido mi participación en ella? Reconocer estos elementos favorece la apertura al aprendizaje y al cambio.

Aprende

Toda experiencia contiene enseñanzas potenciales, pero estas no siempre son evidentes a primera vista. Lo que significa

que, aprender implica identificar los conocimientos, reflexiones y oportunidades de mejora que pueden derivarse de lo vivido. ¿Qué puedo aprender de esta experiencia? Identificar estas enseñanzas permite transformar la experiencia en conocimiento útil para el desarrollo profesional.

Ajusta

Aprender de una experiencia carece de sentido si no genera cambios en la forma de actuar. Por lo tanto, ajustar requiere revisar y modificar hábitos, decisiones, estrategias o conductas a partir de los aprendizajes obtenidos. ¿Qué debo cambiar o mejorar para obtener mejores resultados en el futuro? Incorporar estas mejoras favorece un desarrollo profesional más consciente y consistente.

Aplica

El aprendizaje alcanza su verdadero valor cuando se traduce en acciones concretas. Desde esta aseveración aplicar implica llevar a la práctica los ajustes realizados, poniendo en marcha decisiones, estrategias o conductas orientadas a la mejora. ¿Cómo pondré en práctica lo aprendido? La puesta en acción de estos ajustes permite consolidar los cambios realizados y generar resultados que contribuyan al crecimiento y desarrollo profesional.

Discusión

Los hallazgos de la presente revisión sugieren que las experiencias asociadas a problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios pueden desempeñar un papel relevante en el desarrollo profesional. Aunque estas experiencias suelen analizarse de manera independiente en la literatura, su integración dentro de un mismo marco conceptual permite comprenderlas como situaciones que favorecen procesos de aprendizaje, adaptación y fortalecimiento de competencias.

En este sentido, Frese y Keith (2015) sostienen que los errores constituyen una fuente valiosa de retroalimentación y aprendizaje. Esta perspectiva

coincide con la propuesta de los Seis Maestros, al considerar que las experiencias complejas no representan únicamente obstáculos para el desempeño profesional, sino también oportunidades para identificar áreas de mejora, adquirir nuevos conocimientos y fortalecer capacidades personales y profesionales.

De manera complementaria, la literatura sobre adaptabilidad profesional señala que la capacidad para responder a cambios, transiciones y nuevas demandas constituye un recurso clave para el desarrollo de carrera (Haenggli & Hirschi, 2020; Rudolph et al., 2017). Desde esta perspectiva, los cambios identificados como uno de los seis maestros pueden interpretarse como escenarios que favorecen el fortalecimiento de competencias adaptativas, las cuales permiten responder con mayor eficacia a contextos profesionales dinámicos e inciertos.

Asimismo, diversas investigaciones han identificado que competencias como la resolución de problemas, la adaptabilidad, la comunicación, el liderazgo y la toma de decisiones constituyen elementos esenciales para el desempeño profesional (Carranza-Bautista et al., 2024; Carranza-Bautista et al., 2026; Tesema et al., 2025). Los hallazgos de la presente revisión sugieren que dichas competencias pueden fortalecerse precisamente a través de la interacción con experiencias como problemas, desafíos, errores, adversidades o cambios. En consecuencia, los seis maestros pueden entenderse como experiencias formativas no planificadas que contribuyen al desarrollo progresivo de competencias necesarias para afrontar las exigencias de la vida profesional.

Esta interpretación adquiere especial relevancia en el ámbito de las ciencias de la actividad física y el deporte, donde entrenadores, gestores, docentes y profesionales de la readaptación físico-deportiva operan en entornos caracterizados por la toma constante de decisiones, la resolución de problemas, la adaptación

a contextos cambiantes y la interacción permanente con personas y organizaciones. En estos escenarios, la experiencia constituye una fuente fundamental de aprendizaje y desarrollo profesional.

Desde esta perspectiva, el éxito profesional no dependería exclusivamente de los logros alcanzados, sino también de la capacidad para transformar experiencias complejas en aprendizaje, adaptación y desarrollo competencial. Esta interpretación es consistente con las concepciones contemporáneas del éxito profesional que lo entienden como un proceso dinámico de crecimiento, construcción de significado y adaptación continua (Heslin, 2005; Spurr et al., 2019; Seibert et al., 2024).

En conjunto, la literatura revisada permite proponer que determinadas experiencias profesionales favorecen procesos de aprendizaje que, a su vez, contribuyen al desarrollo de competencias. Dichas competencias fortalecen la adaptación, mejoran el desempeño y pueden favorecer el éxito profesional. Bajo esta lógica, los Seis Maestros del Éxito Profesional constituyen una propuesta conceptual que integra experiencias recurrentes de la trayectoria laboral y las interpreta como oportunidades potenciales de desarrollo profesional.

Además de identificar experiencias recurrentes asociadas al desarrollo profesional, la revisión permitió reconocer procesos comunes relacionados con la reflexión, el aprendizaje y la adaptación. Diversos autores destacan la importancia de analizar la experiencia, extraer aprendizajes, ajustar comportamientos y aplicar nuevos conocimientos como mecanismos que favorecen el crecimiento profesional (Frese & Keith, 2015; Mak et al., 2022; Haenggli & Hirschi, 2020; Rudolph et al., 2017; Bakker & Demerouti, 2017; Tims et al., 2013).

A partir de esta convergencia conceptual se formuló el Método 5A (Analiza, Acepta, Aprende, Ajusta y Aplica), concebido como una herramienta orientada a facilitar la transformación de la experiencia

en desarrollo profesional. Desde esta perspectiva, el método no pretende eliminar la presencia de problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores o cambios, sino proporcionar una secuencia de actuación que permita interpretar dichas experiencias como oportunidades potenciales de aprendizaje, adaptación y mejora continua.

En consecuencia, mientras los Seis Maestros representan las experiencias que ponen a prueba al profesional, el Método 5A constituye el proceso mediante el cual dichas experiencias pueden transformarse en competencias, desarrollo profesional y, potencialmente, en éxito profesional.

Conclusiones

El éxito profesional no depende exclusivamente de los conocimientos, habilidades o circunstancias favorables que acompañan una trayectoria laboral. La evidencia revisada sugiere que una parte importante del desarrollo profesional surge de la manera en que las personas responden a las experiencias que ponen a prueba sus capacidades, decisiones y capacidad de adaptación. Desde esta perspectiva, los problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios pueden entenderse como experiencias inherentes que se presentan en muchas ocasiones de forma inesperada a toda trayectoria profesional, entendiendo que contienen oportunidades de aprendizaje, adaptación y desarrollo de competencias. En consecuencia, los Seis Maestros del Éxito Profesional representan experiencias formativas no planificadas que contribuyen al crecimiento personal y profesional.

La propuesta de los Seis Maestros del Éxito Profesional permite reconocer el valor formativo de estas experiencias, mientras que el Método 5A ofrece una ruta práctica para transformarlas en aprendizaje, adaptación y mejora continua. En conjunto, ambos planteamientos sugieren que el desarrollo profesional puede entenderse como un proceso mediante el cual la experiencia favorece el aprendizaje, el aprendizaje

fortalece competencias, las competencias mejoran el desempeño y este proceso contribuye potencialmente al éxito profesional. Desde esta lógica, el crecimiento profesional no depende de evitar las dificultades, sino de la capacidad para comprenderlas, asumirlas, aprender de ellas, realizar ajustes y convertirlas en acciones orientadas al desarrollo.

La propuesta desarrollada permite plantear una posible respuesta a la pregunta que dio origen a este trabajo: si todas las personas enfrentan problemas, desafíos, adversidades, rechazos, errores y cambios a lo largo de su trayectoria profesional, la diferencia no radica en la presencia o ausencia de estas experiencias, sino en la manera en que son interpretadas y afrontadas. Quienes logran transformar dichas experiencias en aprendizaje, adaptación y desarrollo de competencias incrementan sus posibilidades de crecimiento profesional, mientras que ignorar, evitar o desaprovechar las oportunidades de desarrollo que contienen puede favorecer procesos de estancamiento o abandono de metas.

Asimismo, la revisión realizada sugiere que una experiencia se convierte en una oportunidad de aprendizaje y desarrollo cuando es analizada, aceptada, aprendida, ajustada y aplicada, procedimiento que se centra en transformar acciones orientadas a la mejora. En este sentido, el Método 5A ofrece una propuesta práctica para facilitar dicho proceso, al proporcionar una secuencia de reflexión y acción que permite convertir la experiencia en aprendizaje, el aprendizaje en competencias y las competencias en desarrollo profesional. Bajo esta perspectiva, el éxito profesional no depende exclusivamente de los resultados alcanzados, sino de la capacidad para aprender, adaptarse y crecer a partir de las experiencias que acompañan toda trayectoria profesional.

Aunque esta propuesta posee un carácter transversal y puede aplicarse a diversos ámbitos profesionales, su construcción se fundamenta en la integración

de literatura relacionada con el desarrollo profesional, las competencias profesionales, la adaptabilidad y los contextos desafiantes que presenta la profesión de la actividad física, el deporte, la gestión deportiva y la readaptación físico-deportiva. En estos entornos, donde la adaptación constante, la toma de decisiones, la resolución de problemas y el aprendizaje continuo forman parte de la práctica cotidiana, los Seis Maestros y el Método 5A ofrecen un marco conceptual para comprender cómo las experiencias pueden transformarse en oportunidades de desarrollo profesional.

Finalmente, como toda propuesta conceptual derivada de una revisión narrativa, el modelo requiere procesos posteriores de validación empírica que permitan evaluar su utilidad, aplicabilidad y capacidad explicativa en diferentes contextos profesionales. Futuras investigaciones podrán analizar la relación entre los Seis Maestros, el desarrollo de competencias profesionales y los indicadores de éxito profesional, contribuyendo al perfeccionamiento, validación y consolidación del modelo propuesto.

Declaración sobre el uso de inteligencia artificial

Durante la elaboración y revisión del manuscrito se utilizó ChatGPT, de OpenAI, en su versión web, mediante los modelos GPT-5.4 Thinking, GPT-5.5 Thinking y GPT-5.6 Thinking, empleados en distintas etapas entre marzo y julio de 2026. Los principales prompts fueron: "Revisa la redacción académica sin modificar el sentido del texto"; "identifica repeticiones, ambigüedades y problemas de coherencia"; "retroalimenta en relación a la claridad de la oración, sin modificar las citas y el contenido científico"; "traduce al inglés académico manteniendo el significado original"; y "revisa la correspondencia entre objetivo, metodología, resultados, discusión y conclusiones". El proceso consistió en

proporcionar fragmentos redactados por el autor, revisar las respuestas generadas y aceptar, modificar o descartar cada sugerencia desde la expertis y la idea central. La IA no intervino en la búsqueda y selección de la literatura, su análisis e interpretación, la formulación de los Seis Maestros y el Método 5A ni la generación de resultados o conclusiones. La responsabilidad intelectual, científica y editorial corresponde exclusivamente al autor.

Referencias

- Akkermans, J., Seibert, S. E., & Mol, S. T. (2018). Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature. *SA Journal of Industrial Psychology*, 44, Article a1503. <https://doi.org/10.4102/sajip.v44i0.1503>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Blustein, D. L., Allan, B., Mazur, A., Sharone, O., Autin, K., Cinamon, R. G., Ferreira, J. A., Kozan, S., Smith, C., Stevenson, B., & Thompson, M. (2024). An evaluation of an integrative intervention for work and mental health: The WIN program. *Journal of Career Assessment*, 32(2), 343–362. <https://doi.org/10.1177/10690727231196143>
- Campos Izquierdo, A., Lalín Novoa, C., & González Rivera, M. D. (2010). Situación profesional del readaptador físico-deportivo en la Comunidad Valenciana. RICYDE. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, VI(21), 254-268.
- Campos-Izquierdo, A., González-Rivera, M.D., & Taks, M. (2016). Multi-functionality and occupations of sport and physical activity professionals in Spain. *European Sport Management Quarterly*, 16(1), 106-126. DOI: 10.1080/16184742.2015.1108990.

- Carranza-Bautista, D., & Valcarce-Torrente, M. (2024). Diseño, validación y valoración de competencias del gestor de actividades físicas y deportivas (Design, validation and assessment of physical activity and sports manager competencies). *Retos*, 59, 527-536. <https://doi.org/10.47197/retos.v59.107515>
- Carranza-Bautista, D., Valcarce-Torrente, M., Esneda Amaya-Sánchez, B., & Rojas-Núñez, C. F. (2024). Competencias clave y perfiles de roles para gerentes deportivos: Un análisis multidimensional. *European Journal of Government and Economics*, 13(2), 225-239. <https://doi.org/10.17979/ejge.2024.13.2.10584>
- Carranza-Bautista, D., Valcarce Torrente, M., Franco Avila, O., & Hernandez Cruz, G. (2026). Soft and Hard Skills in the Management of Physical Activity and Sports: An Empirical Study in Ibero-America. *International Journal of Sport Studies for Health*, 9(2), 1-12. <http://dx.doi.org/10.61838/kman.intjssh.4614>
- Díaz Velásquez, V. ., & Afanador Restrepo, D. F. . (2023). La implicación laboral de la apropiación del rol del educador físico como readaptador físico deportivo. Revisión sistemática . *Cuaderno De Investigaciones: Semilleros Andina*, 16, 169-178. <https://doi.org/10.33132/26196301.2368>
- Duffy, R. D., Dik, B. J., Douglass, R. P., England, J. W., & Velez, B. L. (2018). Work as a calling: A theoretical model. *Journal of Counseling Psychology*, 65(4), 423-439. <https://doi.org/10.1037/cou0000276>
- Ferrari, R. (2015). Writing narrative style literature reviews. *Medical Writing*, 24(4), 230-235. <https://doi.org/10.1179/2047480615Z.000000000329>
- Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual Review of Psychology*, 66(1), 661-687. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-010814-015205>
- Gambau i Pinasa, V. (2014). Análisis de las salidas profesionales en los planes de estudio de grado en ciencias de la actividad física y el deporte en las universidades españolas. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (405), Pag. 31-52. <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i405.3>
- Haenggli, M., & Hirschi, A. (2020). Career adaptability and career success in the context of a broader career resources framework. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103414. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103414>
- Heslin, P. A. (2005). Conceptualizing and evaluating career success. *Journal of Organizational Behavior*, 26(2), 113-136. <https://doi.org/10.1002/job.270>
- Hupkens, L., Akkermans, J., Solinger, O. N., & Khapova, S. N. (2021). The dynamics of subjective career success: A qualitative inquiry. *Sustainability*, 13(2), 763. <https://doi.org/10.3390/su13020763>
- Madrera Mayor, E., Garrido González, A., & Esteban González, L. (2015). La formación de profesionales de las actividades físico-deportivas en la enseñanza no-universitaria (Teaching professionals of sports and physical activities of non-degree education). *Retos*, 27, 152-158. <https://doi.org/10.47197/retos.v0i27.34369>
- Mak, S., Hunt, M., Boruff, J., Zaccagnini, M. y Thomas, A. (2022). Explorando la identidad profesional en las profesiones de rehabilitación: una revisión del alcance. *Avances en la educación en ciencias de la salud: teoría y práctica*, 27(3), 793-815. <https://doi.org/10.1007/s10459-022-10103-z>
- Mazzetti, G., Robledo, E., Vignoli, M., Topa, G., Guglielmi, D., & Schaufeli, W. B. (2023). Work engagement: A meta-analysis using the Job Demands-Resources Model. *Psychological Reports*, 126(3), 1069-1107. <https://doi.org/10.1177/00332941211051988>

Nexhipi, R., Smith, K., & O'Connor, P. (2023). Defining career success: A cross-sectional analysis of objective and subjective career success factors. *Australian Journal of Career Development*, 32(3), 185–198. <https://doi.org/10.1177/10384162231184903>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *OECD Skills Outlook 2023: Skills for a resilient green and digital transition*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/27452f30-en>

Rudolph, C. W., Lavigne, K. N., & Zacher, H. (2017). Career adaptability: A meta-analysis of relationships with measures of adaptivity, adapting responses, and adaptation results. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 17–34. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.09.002>

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2024). Understanding contemporary career success: A critical review. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 11, 181–207. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-051543>

Spurk, D., Hirschi, A., & Dries, N. (2019). Antecedents and outcomes of objective versus subjective career success: Competing perspectives and future directions. *Journal of Management*, 45(1), 35–69. <https://doi.org/10.1177/0149206318786563>

Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240. <https://doi.org/10.1037/a0032141>

Tesemma, H., Wallie, T., Habtamu, D., Melkamu, Z., & Getnet, D. (2025). Sport managers' professional competencies and performance: a prisma-guided systematic review and meta-analysis of global evidence (2020–2025). *Retos*, 72, 1276–1286. <https://doi.org/10.47197/retos.v73.117164>