

Artículo Original

Análisis de la dirigencia deportiva en México - ¿La persona adecuada para el puesto adecuado?

Analysis of sports managers in Mexico - The right person for the right job?

Alberto Rafael Aguilera Rivera^{1,*}

¹ Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte, México.

* Autor de Correspondencia: ararrivera10@gmail.com

Resumen: Son múltiples las razones que revisten de importancia al proceso de contar con directivos competentes y profesionales en las organizaciones deportivas de México; una de ellas es que la gestión efectiva de éstas depende en gran medida de la capacidad, habilidades, competencias y conocimientos que éstos posean. El objetivo del artículo es exponer el perfil de los encargados de dirigir las entidades deportivas del país en el sector público, privado y social, destacando dos elementos: estudios y experiencia en el área como perfil ideal. Materiales y método: en México no existe investigación académica que detalle el perfil de estos líderes, lo poco que hay proviene de artículos periodísticos que tratan el tema. Este estudio pretende llenar ese vacío al analizar las hojas de vida y currículos de directivos del sector social, de los entes privados del fútbol, beisbol y basquetbol y de los tres niveles de gobierno federal, estatal y de la ciudad de México considerada la más importante del país; este análisis empleo la técnica exploratoria de revisión documental digital de los currículos para realizar una descripción cualitativa y cuantitativa de la situación y obtuvo como respuesta bajos perfiles en el espacio público y privado y aceptables en el social. La discusión atraviesa la relación de una mala selección de directivos dados la falta de perfiles adecuados y su consecuencia, principalmente, en los logros organizacionales. Concluyendo en la necesidad de un desarrollo de perfiles acordes a los entes deportivos y a una selección más racional de los mismos.

Palabras Clave: Currículo; Perfil de puesto; Dirigente Deportivo; Estudios; Competencias laborales; Experiencia laboral.

Abstract: There are multiple reasons that are important to the process of having competent and professional managers and leaderships in sports organizations in Mexico; one of them is that their effective management depends largely on the capacity, skills, competencies, and knowledge that they possess. The objective of the article is to present the profile of those in charge of directing the country's sports entities in the public, private and social sectors, highlighting two elements: studies and experience in the area as an ideal profile. Materials and method: in Mexico there is no academic research that details the profile of these leaders, what little there is comes from journalistic articles that deal with the topic. This study aims to fill this gap by analyzing the resumes and curricula of managers from the social sector, from private football, baseball, and basketball entities and from the three levels of federal, state and Mexico City governments, considered the most important. of the country. This analysis used the exploratory technique of digital documentary review of the curricula to carry out a qualitative and quantitative description of the situation and obtained as a response low profile in the public and private space and acceptable in the social one. The discussion goes through the relationship between a poor selection of leadership given the lack of adequate profiles and its consequence, mainly, in organizational achievements. Concluding in the need for the development of profiles in accordance with sports entities and a more rational selection of them.

Keywords: Curriculum; Job profile; Sports managers; Studies; Job skills; Work experience.

Cómo Citar: Aguilera Rivera, A.R. (2025). Análisis de la dirigencia deportiva en México - ¿La persona adecuada para el puesto adecuado?. *Revista Mexicana de Ciencias de la Cultura Física*, 4(10), 16-32. <https://doi.org/10.54167/rmccf.v4i10.1684>

Recibido: Septiembre 2024

Aceptado: Noviembre 2024

Publicado: Enero 2025

Introducción

A raíz de las declaraciones del presidente mexicano relacionadas “al perfil de sus colaboradores sustentado en 10 % de experiencia y 90% de honestidad” (Canchola y Morales, 2019, p.N1), motivó a la presente investigación a analizar el tema desde el enfoque de la administración de las organizaciones deportivas públicas, concretamente al factor humano, en relación al perfil que posee el personal a nivel directivo, y extenderla a los ámbitos privados y sociales para tener un panorama amplio y claro de la situación de las entidades deportivas, tomadas como referencia particular, respecto a la composición de sus dirigencias, en el contexto actual de la actividad deportiva en el país. Como consecuencia de lo dicho las preguntas son: ¿Qué factores determinan su elección?, y ¿cómo esta situación afecta para bien o para mal el ejercicio de la administración de las entidades deportivas en la búsqueda de los objetivos organizacionales, deportivos y económicos?.

Tradicionalmente, como lo explica el titular del ejecutivo nacional al referirse a la administración pública en México, y como lo expresa Gutiérrez (1996), en el espacio del deporte, se tiene la idea de que cualquier persona, independientemente de su formación académica (médico, arquitecto, psicólogo, abogado, etcétera), puede desempeñar funciones relacionadas con el campo de la administración deportiva; lo cual es un error, pues hoy en día es más difícil realizar una buena intervención, ejecución y desempeño laboral, si se carece de los elementos académicos, las competencias, las capacidades y la experiencia requeridos en cualquier campo específico; y el deporte no es la excepción.

Las dirigencias juegan un papel crucial en el desarrollo y éxito de las organizaciones deportivas, entendiendo a éste como el logro de los objetivos tanto deportivos, como económicos. La efectividad de estos liderazgos no solo depende de una pasión particular por el deporte, sino por una combinación de capacidades, conocimientos, habilidades y competencias profesionales y académicas y un cierto cumulo de experiencia. Algunos estudios realizados al respecto, en otras realidades, hablan de la importancia del papel del dirigente deportivo pues, cada vez más, se requiere de un profesional con una mayor capacitación y un enfoque más integral de su puesto de trabajo que englobe aspectos de conocimientos, competencias y experiencia en el área respectiva (Andrey, 2022; Gudiel, 2016; Mejía y Ramírez, 2021; Méndez, 2015; Moreira-Vera et al., 2018; Ordoñez-Saavedra, 2024; Rodríguez, 2017; Soucie, 2002).

Desafortunadamente en México la dirigencia deportiva, tanto en el espacio público como el privado y social, al parecer se fundamenta en las palabras del presidente y se vale de una distorsionada selección de personal cuyos criterios se dividen, tal como lo señalan Cortázar et al., (2016), al hablar de los méritos para la selección de directivos y funcionarios públicos en un estudio realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo en cinco países de Latinoamérica y el cual Rodríguez (2017), toma como referencia para aplicarlo al deporte, en dos grandes líneas: la primera se refiere a la procedencia del colaborador, las personas que son elegidas en estos cargos generalmente cuentan con influencia en el campo político, económico, social y personal y no poseen suficiente conocimiento sobre las funciones y habilidades en el área; y la segunda, que se refiere al conjunto de capacidades y competencias, basadas en las habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos necesarios para cumplir al cien con las tareas y responsabilidades que demanda esta actividad en la sociedad. Lo anterior provoca un continuo círculo vicioso que parece estar más relacionado a los usos y costumbres que se tienen en la región, y particularmente en México como cultura en general y organizacional en particular, que al establecimiento de técnicas basadas en el conocimiento humano en el ámbito de la Administración, concretamente la gestión del capital humano.

Por otra parte, tal como lo indican Morales y Lucio (2019), el país hace parte de una mala administración en las organizaciones deportivas, además de que existen una serie de factores que limitan un adecuado desarrollo de las mismas (Figuerola, 2023; Mancera, 2023; Paulino, 2024), y entre sus muchas razones se encuentran las competencias profesionales de los entrenadores tal como lo señala Llamas-Cruz et al., (2023), y los liderazgos que carecen de las competencias necesarias para desempeñar la función administrativa.

Por tal motivo, resulta conveniente conocer cómo se compone el perfil de los dirigentes deportivos en México en los tres sectores, a partir de los elementos académicos y la experiencia como factores ideales para poder ejercer esa posición, dejando de lado otros aspectos relacionados con un perfil de puesto bien fundamentado, tal como lo define teóricamente la Gestión del Capital Humano, que pueden ser considerados en investigaciones posteriores, y concentrarse en estos dos aspectos. En el área académica la teoría define que el perfil requiere de estudios a nivel licenciatura y/o posgrados en las áreas de la educación y la cultura física, así como en la activación y el entrenamiento deportivo o en Administración, Ingeniería industrial o Economía enfocada al deporte. En concreto y al margen de posibles diferencias y matices conceptuales puede decirse que las competencias académicas (estudios) se componen para esta investigación de la integración del “saber profesional” y el “saber hacer”, que representa a los conocimientos; y el “saber-ser”, que proviene de la experiencia que responde a los años de antigüedad que se tienen laborando y/o participando en diferentes actividades en el ambiente de las organizaciones deportivas.

En el desempeño organizacional deportivo mexicano, hoy día, no se puede concebir a un profesional con funciones de liderazgo que no posea un perfil adecuado para ejecutar actividades de la más diversa índole que exigen competencias y capacidades específicas dentro de una organización por muy pequeña que sea ésta. Ni tampoco a cualquier organización sin administración, sea que se aborde el asunto desde el proceso de selección de personal o desde diferentes posturas para considerar perfiles adecuados. En este punto, la Gestión de Capital Humano, es de vital importancia para delimitar los perfiles correctos de las personas que pretenden gestionar con criterios racionales los entes deportivos.

Cuestiones esenciales que tienen que ver con el desempeño del dirigente provienen necesariamente de su perfil, pues éste involucrado en una organización interactúa de múltiples maneras mediante el uso racional de diferentes recursos y aportando al proceso de trabajo todo un bagaje de conocimientos, experiencias y competencias, que muchas veces al no ser compatibles o adecuadas, representan deficiencias para el logro organizacional.

Más aún, en otras realidades, como España y Colombia, comienza a establecerse una serie de criterios que exigen, por mandato de ley, una responsabilidad profesional en el deporte, tanto en el área meramente deportiva, como administrativa, donde no hay espacios para la improvisación y las ocurrencias, y muy cercanas a la racionalidad y al sentido común (Espartero, 2016; Ordoñez-Saavedra, 2024). De ahí que México debe transitar por esos caminos, pero para ello requiere de la voluntad y el saber hacer de los diferentes actores jurídicos y administrativos inmersos en el fenómeno deportivo, entre ellos, los encargados de la elaboración de las leyes respectivas a nivel de Gobierno Federal y Estatal en sus respectivas comisiones.

Por todo lo anterior es necesario que los profesionales dedicados a la educación, la activación física, el entrenamiento y la práctica deportiva en México, cubran un perfil específico que les permita entender, atender y ejecutar eficiente y eficazmente los diferentes procesos que repercuten en un buen desempeño organizacional.

Objetivo

Exponer, a partir de un censo total de cada una de las siete entidades estudiadas, el perfil de los encargados de dirigir las entidades deportivas del país en el sector público privado y social, destacando el nivel y el área académica específica (estudios y/o competencias académicas), y la experiencia en el sector como componentes del perfil ideal; para darse una idea de en manos de quien se deposita el ejercicio de las gestiones de la actividad física y deportiva en México y como esta situación repercute en el desempeño organizacional que se expresa en los limitados resultados organizacionales, económicos y deportivos, en los espacios y tiempos de esta actividad humana, y que sirva, a su vez, como un instrumento de diagnóstico para la toma de

decisiones, así como una guía útil para la elaboración de leyes relacionadas a la selección y desarrollo de futuros directivos en el ámbito deportivo.

Metodología

Procedimiento

Para llevar a cabo esta investigación, se analizaron las hojas de vida y currículos de los titulares de las organizaciones deportivas denominadas institutos, comisiones, direcciones o coordinaciones, pertenecientes al sector público, encargadas de la aplicación de las políticas públicas en la promoción, organización y desarrollo del deporte y la actividad física, a nivel federal representado por la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE); gobiernos estatales: institutos del deporte de las 32 entidades que conforman la república mexicana; gobiernos municipales: representados en las 16 alcaldías de la ciudad más importante del país; del sector privado, compuesto por 20 directores generales de la liga mexicana de beisbol (LMB) y 10 de la liga del pacífico (LP), los 14 directivos de los equipos de la liga nacional de basquetbol profesional (LNBP), y en el caso del futbol, por ser el deporte más profesionalizado y organizado del país, de los 34 directores generales y 34 directores deportivos de las 18 organizaciones deportivas que integran la LigaMX y los 16 de la liga de expansión; y, 6 organizaciones del sector social enfocadas al deporte pertenecientes a las denominadas organizaciones no gubernamentales (ONG's).

Instrumentos

Los materiales específicos incluyeron: hojas de vida y currículos vitae principalmente, y en algunos casos particulares, artículos periodísticos representativos del análisis de perfiles y/o de las historias de vida en las secciones de negocios y finanzas, de 167 dirigentes deportivos. El formato se compuso de versiones digitalizadas de los documentos.

Con el fin de obtener información de las características del perfil de las dirigencias deportivas en México que posibilitaran la exposición de la situación en la que se encuentran estas actualmente, se partió de un análisis de una población en específico: los dirigentes deportivos, concretamente sus currículos u hojas de vida. En la investigación existen dos maneras de recopilar información y/o datos específicos poblacionales: a partir del censo completo de la población o una muestra representativa de éste; en muchos casos el procedimiento muestral es el más adecuado. En la presente investigación se emplea el censo completo de la población de las siete entidades detalladas anteriormente por ser relativamente fácil su manejo y de mejor recopilación e interpretación, puesto que, para tener un panorama más completo y veraz, intentar tomar una muestra de la totalidad de los municipios existentes en el país, en el caso del sector público significaba un asunto poco representativo, dadas las condiciones estructurales donde no existen las condiciones socioeconómicas de contar con los titulares del deporte en todos y cada uno de

los municipios, por lo que sesgaría la información, tal como lo refiere Ortiz-Hernández (2005), al analizar la infraestructura deportiva a nivel municipal en el país; y en el caso del sector privado, existen muchas prácticas deportivas, pero no todas están debidamente organizadas, salvo, a consideración del autor, las tres seleccionadas. Respecto al sector social sólo se tomaron las referencias de seis organizaciones de la sociedad civil. Tal postura parte de la posición de inexistencia de investigaciones relacionadas al análisis y descripción de los perfiles profesionales de directivos mexicanos, que sirva como referencia metodológica desde el punto de vista de la disciplina administrativa, por lo que se decidió este procedimiento para hacerse de información desde el enfoque de una gestión de capital humano.

Análisis de datos

En la recopilación de información se emplearon las técnicas de exploración, mediante la revisión documental, en la mayoría de los casos, como ya se comentó, de los currículum vitae u hojas de vida de los mismos, en algunos otros de artículos periodísticos que tratarán la trayectoria profesional y la historia personal de algunas de las personas analizadas, para su descripción e interpretación cuantitativa y cualitativa en relación a las categorías que definen el perfil del directivo, que se basan en el nivel y área académica y la experiencia, sin considerar el género y la edad. En el factor académico el perfil ideal para el presente estudio, como ya se mencionó, requiere de estudios a nivel universitario, sea licenciatura o posgrado, en las áreas de la educación o cultura física, así como en la activación y el entrenamiento del deporte o en Administración, Ingeniería Industrial o Economía enfocada al deporte, tal como lo señala Moreira-Vera et al., (2018), que componen un conjunto de conocimientos específicos que permiten desarrollar habilidades administrativas inherentes a la actividad físico deportiva; por último, la experiencia que responde a la antigüedad que se tiene laborando o formando parte en el ambiente de las organizaciones deportivas.

La información de los datos, en su mayoría, se obtuvo mediante búsquedas digitales en las propias páginas web institucionales, plataformas de transparencia de información en el caso del sector público, y en el sector privado y social, en situaciones específicas, en plataformas de exhibición de perfiles profesionales como indeed y LinkedIn, así como en diversos artículos periodísticos que tratan el tema del deporte en general y particularmente en el tema de la gestión y la economía de las entidades deportivas. La búsqueda se realizó durante los meses de Septiembre del 2023 a Mayo del 2024.

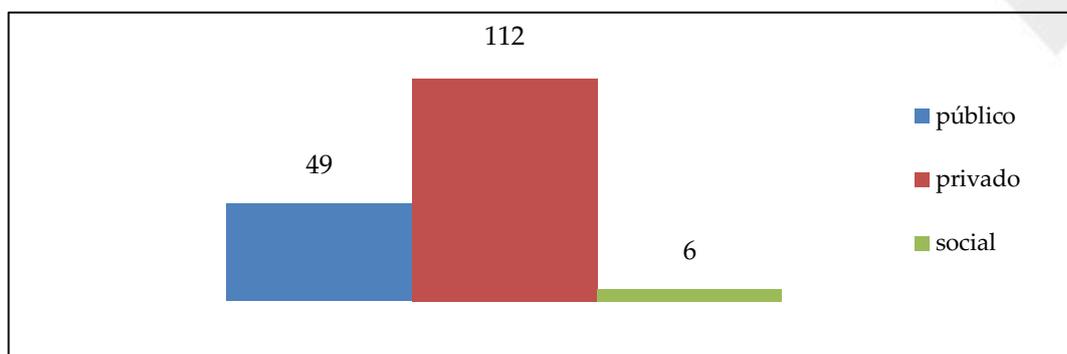
El tratamiento de la información se hizo con fines meramente académicos, los datos obtenidos fueron analizados, manejados y registrados con un carácter confidencial; en ningún momento los documentos proporcionan información personal que no sea el perfil académico y la experiencia laboral y no se referencia, salvo el caso del (la) titular de la CONADE, que es de conocimiento público, la situación de un perfil en específico (Barra, 2019; Yeferson, 2024).

Resultados

La muestra total se compone de 167 perfiles analizados distribuidos en los tres sectores (Figura 1); y a su vez, distribuidos en las diferentes entidades (Figura 2).

Figura 1

Perfiles por sector

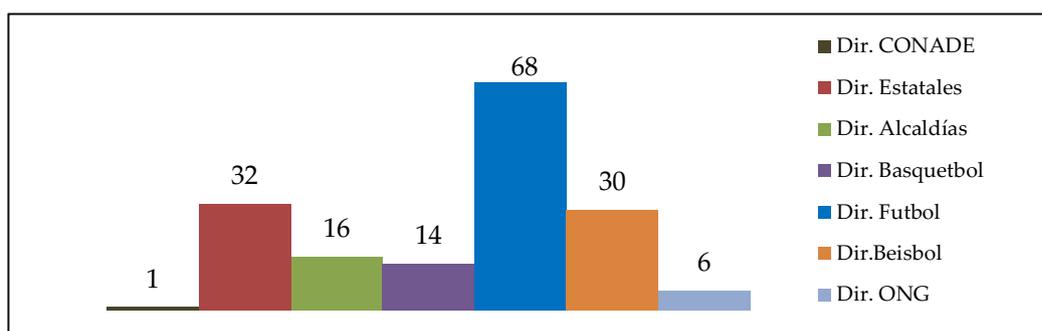


Nota: Total de perfiles revisados: 167.

De los 167 perfiles analizados se observa que 49 pertenecen al sector público, 112 al privado y 6 al social. De estos datos se desprende la composición por entidad. El sector público se formó por los tres niveles de gobierno: el gobierno federal representado por el (la) titular de la CONADE; a nivel estatal por los 32 titulares del deporte por entidad federativa y a nivel local por los 16 titulares del deporte de las alcaldías que conforman la ciudad de México, dando un total de 49 perfiles.

Figura 2

Perfiles por sector



Nota: Abreviatura Dir significa Dirigente

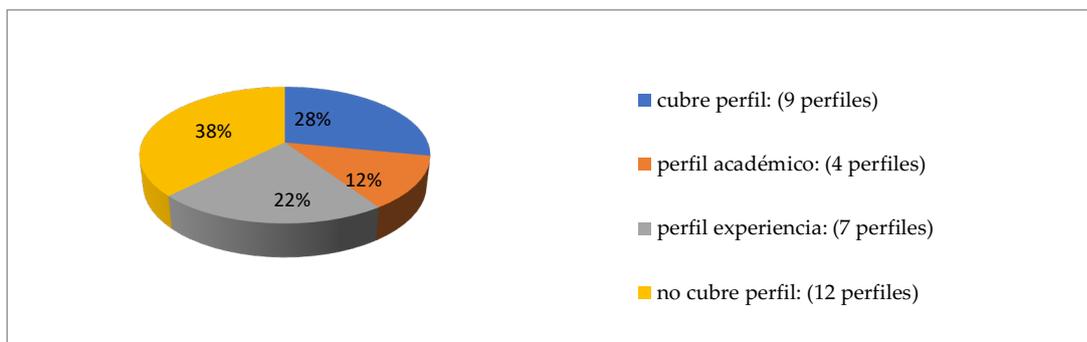
El sector privado, se integró con los directores generales y directores deportivos de los clubes de futbol que conforman la LigaMx, que son 36 y los 32 directivos de la Liga de Expansión, que dan un total de 68 perfiles; de los 30 directores generales, formados por los 20 de los clubes de la liga mexicana de beisbol (LMB) y los 10 de la liga del pacífico (LP); y de los 14 directores de los equipos de la liga nacional de basquetbol profesional; que representan a los tres deportes por equipo más organizados y profesionalizados en el país; y por

último de los 6 que conforman el sector social expresados en las ONG's que tienen en el deporte la razón de su accionar.

De estas muestras se obtuvieron los datos correspondientes de los perfiles por sector y organización, especificando las condiciones y categorías académicas y la experiencia en el puesto relacionados al perfil ideal, intentando descubrir en qué medida se cubre el perfil bajo los componentes determinados o si éste se cubre parcialmente en estudios o experiencia, o no se cuenta con un perfil del mismo.

Analizando de manera específica el sector público se muestran los siguientes datos. Cabe mencionar, que la presente investigación se realizó en el contexto del cambio de administración federal, donde la ex titular de la CONADE que “por no cubrir el perfil se modificó la ley a modo para que pudiera ejercer la dirección del deporte en el país” (Barra, 2019, p. D1), situación contraria del nuevo titular designado que si cubre el perfil, debido a que tiene estudios en Administración, posgrado en Capital Humano y experiencia en el ámbito deportivo, así como ex diputado federal en la LXV Legislatura del Congreso de la Unión (Yeferson, 2024). Respecto a la composición de las dirigencias estatales y municipales de la ciudad de México (CDMX), se muestran los siguientes datos (Figura 3) y (Figura 4), respectivamente.

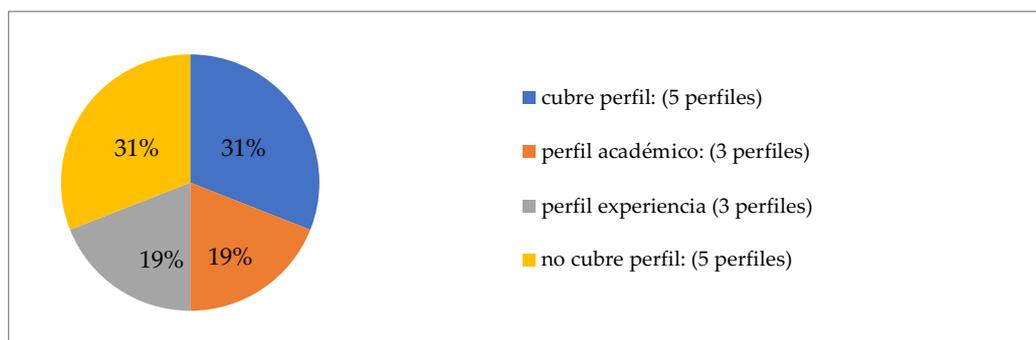
Figura 3.
Perfil en el sector público estatal



Nota: Total de perfiles revisados: 32

Los datos muestran que a nivel estatal 9 cubren el perfil en estudios y en experiencia (28%), 4 cuenta con estudios a nivel licenciatura pero en diferentes áreas al ideal (12%); 7 cuentan solamente con experiencia en su condición de ex-deportistas (22%); y 12 no cubren el perfil (38%), es decir, sin estudios ni experiencia, lo que representa más de la tercera parte del total. A nivel de las 16 alcaldías observadas 5 de los titulares del deporte tienen estudios, competencias y experiencia en el ámbito del deporte (31%), 3 cuentan con experiencia, dos en el ámbito del deporte y uno más en el de la gestión deportiva (19%), 3 estudios relacionados con el deporte (19%) y 5 no cubren el perfil (31%).

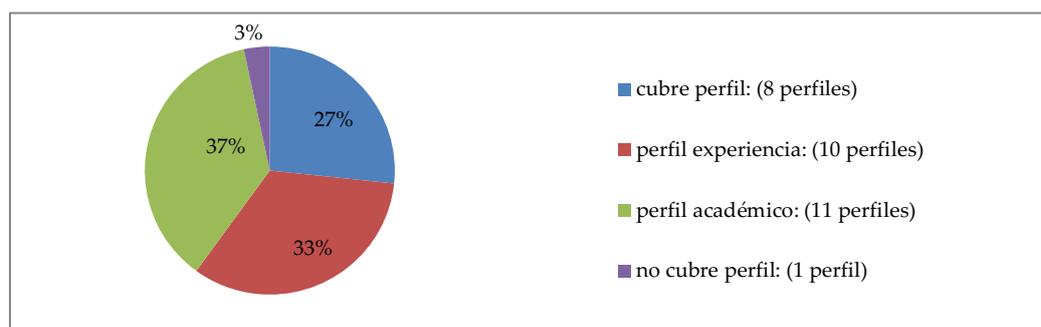
Figura 4.
Perfil en el sector público municipal (CDMX)



Nota: Total de perfiles revisados: 16

Respecto al sector privado enfocado al beisbol y al basquetbol los datos obtenidos se expresan en las siguientes barras de pastel respectivamente: (Figura 5) y (Figura 6).

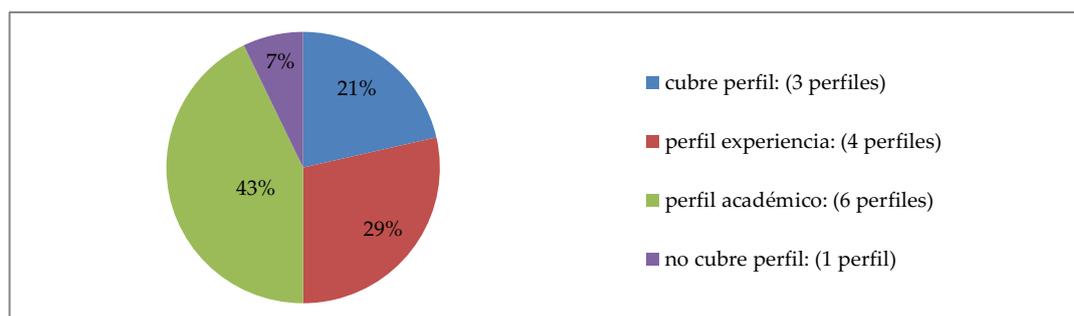
Figura 5.
Perfiles en el sector privado (beisbol)



Nota: Total de perfiles revisados: 30

En el sector privado la situación no fue mejor que en el público. En el caso del beisbol de los 30 titulares del cargo 8 cubrían el perfil ideal (27%); 11 tenía estudios universitarios, en áreas relacionadas a la administración como las finanzas, la contabilidad, la economía y la ingeniería, dado que muchos de ellos son empresarios e inversionistas en negocios y asumen totalmente la dirigencia del equipo (37%); 10 tenía la experiencia deportiva en la misma disciplina deportiva (33%), y 1 no cubría el perfil (3%). Respecto al basquetbol los datos muestran que de 14 perfiles, 3 cubrían el perfil (21%), 4 tenían experiencia en el deporte (29%), 6 cubrían un perfil académico (43%), con estudios en otras áreas relativas a la gestión, y 1 persona no cubría el perfil (7%).

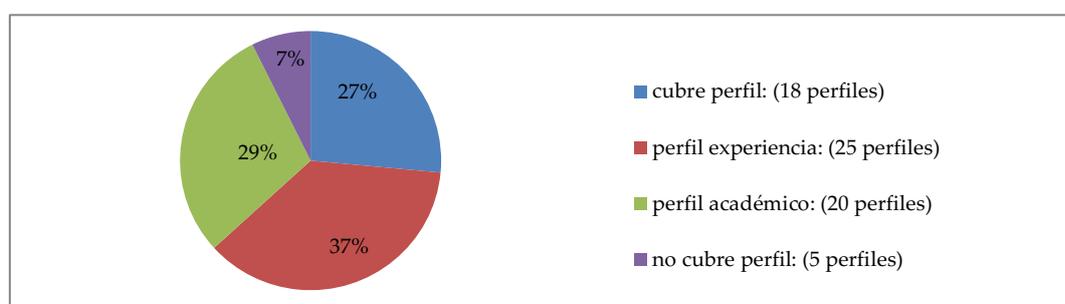
Figura 6.
Perfiles en el sector privado (basquetbol)



Nota: Total de perfiles revisados: 14

Relacionado al sector privado enfocado al futbol (Figura 7) y al sector social (Figura 8), las barras de pastel manifiestan los siguientes datos:

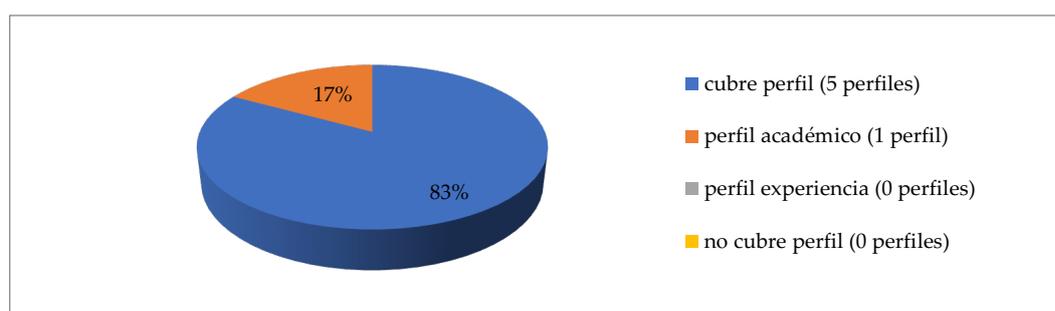
Figura 7.
Perfiles en el sector privado (futbol)



Nota: Total de Perfiles revisados: 68

En el caso del futbol, por ser, en teoría, el deporte mejor organizado y donde existe mayor profesionalización en el país se tomaron como muestra 68 perfiles, 34 de directores generales y 34 de directores deportivos; los datos muestran que sólo el 27% (18 directivos), cubren el perfil, 37% tienen experiencia en el puesto (25 directivos), 29% tienen formación académica (25 directivos), aunque algunos de estos no corresponden a una formación netamente económico-administrativa, y 7% no cubren el perfil (5 directivos).

Figura 8.
Perfiles en el sector social



Nota: Total de Perfiles revisados: 6

En el sector social los resultados muestran que de los 6 casos analizados 5 tenía formación profesional y experiencia en deporte y sólo 1 tenía perfil académico profesional sin relación a la actividad deportiva.

En general, tanto en el ámbito público como el privado presentan similares cantidades de gente con perfil académico y experiencia relacionada al deporte; la diferencia se encuentra en que en el sector privado la gran mayoría eran ex - deportistas del mismo deporte y ex integrantes de la misma institución. Asimismo los perfiles académicos eran mejores en los espacios privados, pues algunos de ellos pertenecían a disciplinas propias del deporte y las ciencias económico-administrativas a diferencia de los públicos que pertenecían a diferentes campos. En el sector social los resultados fueron muy cercanos al ideal, pues, aunque el censo era muy pequeño, cinco de seis perfiles tenían la experiencia como gestor deportivo, conocían el tema del deporte y tenían estudios relacionados a las capacidades de administración, gestión y operación de organizaciones, características ausentes en muchos de los perfiles de los otros sectores.

Si se hiciera el cruce de resultados en los tres sectores para determinar los porcentajes, es decir, tomar como muestra, nivel académico y la experiencia en el área, de los 167 casos estudiados, los datos serían parecidos, pues del total de casos analizados sólo 49 personas cubren el perfil, es decir, tiene competencias académicas y cuenta con la experiencia, que representa el hecho de que tres de cada diez cubren el perfil ; que en teoría hace suponer que es la condición *sinequonon* por la que se determina, según lo argumentado en el presente estudio, el perfil ideal de una persona para ocupar tal cargo.

Por otra parte, si se hiciera una descripción más detallada, con los datos recopilados, en los sectores público y privado, por entidad gubernamental y por disciplina deportiva, respectivamente, enriquecería el análisis, pero se prefiere dejarlo para trabajos posteriores puesto que la información obtenida merece un tratamiento particular.

Discusión

Al comparar los datos duros con el perfil ideal del directivo, la realidad muestra índices que vale la pena considerar para entender la situación del deporte en el país y proponer caminos para transformar y mejorar esta situación. Desafortunadamente del total de muestras analizadas sólo tres de diez en promedio en los sectores público y privado, como ya se argumentó, reúne los requisitos que para la presente investigación debe poseer el titular de la operación, gestión y administración del deporte en el país. De los totales de las muestras, resultó llamativo que la gran mayoría de los titulares del puesto, que cubrían sólo el perfil académico, fueran personas cuyos conocimientos o preparación estuviera poco relacionada con lo exigido por una selección de personal en sentido estricto en el ámbito de la administración y gestión del deporte; abogados, contadores, arquitectos, psicólogos, sociólogos, médicos, así como otros perfiles profesionales tienen la responsabilidad de la dirección

en el deporte. Aunado a lo anterior el promedio aproximado del 27% de perfiles basados solamente en la experiencia representa otro dato a considerar, puesto que el hecho de que muchos de estos casos sean ex deportistas, incluso de élite, no los faculta para desempeñar de manera efectiva, eficiente y eficaz a los entes deportivos. Teniendo como colofón a un sinnúmero de ciudadanos sin conocimientos ni experiencia al frente del deporte en el país en el sector público y en bajo porcentaje en el privado, son ejemplo de estos hallazgos.

Esta manifestación de la realidad, a partir de los datos analizados, contradice la teoría gravemente pues se parte del supuesto de que la adecuada aplicación de las técnicas y procesos de administración de capital humano resulta esencial para el buen desempeño de las organizaciones deportivas en el país, pero estas son evitadas, ignoradas, subestimadas e incluso alteradas reflejándose esto en la operación, gestión y administración de las mismas. Lamentablemente en México lo anterior es una práctica recurrente en la mayoría de los casos, en los cuales se desconoce, se ignora o se deja de lado el proceso administrativo del análisis de puesto donde deben estar identificados los conocimientos, capacidades, destrezas, habilidades, competencias, actitudes y experiencias que se deben reunir para tal cargo.

La investigación permitió encontrar respuestas, a saber: los pasos del proceso de selección de personal varían de una organización a otra, y también de una vacante a otra. En el sector público predominó la falta de preparación, experiencia y conocimiento necesarios para desempeñar tal cargo; en el sector privado la situación mejoró en un leve porcentaje pues alrededor de la mitad de la población cubría de mejor manera el perfil del puesto, y en el sector social se encontraron perfiles más profesionales en cuanto a la formación académica pero en áreas propiamente de la administración, gestión y operación de negocios, pero con orientaciones vocacionales hacia el deporte. Desafortunadamente, una gran cantidad de organizaciones deportivas prescinde, en su proceso de selección, del empleo de técnicas específicas, como el análisis de puesto, la entrevista, las pruebas psicométricas, perfiles académicos, de competencias y conocimientos, perfiles de habilidades, aptitudes y actitudes necesarias para el trabajo. Sin embargo, pese a su popularidad en las organizaciones en general, no todas las organizaciones deportivas están facultadas para una correcta utilización de estas técnicas, con lo que, al darles un mal uso, la efectividad de su proceso de selección está en entredicho. Esas técnicas, como algunas otras, requieren no sólo de profesionales, sino también de sumo cuidado en el manejo de las mismas, junto con una comprensión del contexto y de los aspirantes. Todo este tipo de aspectos viene a poner en cuestión la efectividad del proceso pero, tal vez, el que más llama la atención, en razón de la marcada característica cultural, es aquel que ignora o elimina el proceso de selección diseñado por la teoría, a raíz del enorme significado que se otorga a las recomendaciones personales y de compatibilidad en los intereses de grupo catalogadas como criterios importantes para seleccionar a determinados candidatos, independientemente de que se tengan los conocimientos, capacidades y experiencia para el puesto.



A la luz de los datos, la mayoría de las organizaciones deportivas en general no lleva a cabo el proceso de selección como lo establecen los teóricos y expertos en la materia, sin embargo, una de las respuestas encaminadas a dilucidar las preguntas del presente trabajo muestra un nulo empleo, desconocimiento, ignorancia e indiferencia del proceso teórico elemental de selección de personal, lo que induce a que los encargados de la toma de decisiones de la organización se decidan por los candidatos menos indicados para los puestos, repercutiendo directamente en el nivel de desempeño organizacional, que se expresa no sólo en resultados deportivos, sino en otros que tienen mayor peso, como los económicos, pues esa falta de conocimientos y capacidades da camino a un mal manejo de recursos económicos y financieros que requieren de una óptima racionalidad que maximice el valor de la organización y minimice las pérdidas, de lo contrario la viabilidad de la organización está en juego.

La realidad muestra que los criterios para seleccionar a los colaboradores a nivel directivo son establecidos sobre condiciones que no pasan directamente por la capacidad de las personas, sino por otro tipo de argumentos que no se apegan a los parámetros teóricos y técnicos, lo que repercute en el desempeño económico y deportivo.

Ahora bien, las respuestas (y se trata de una apreciación del autor) la aportaron los datos cualitativos estudiados en los diferentes perfiles de cada uno de los casos analizados, que propiciaron el reforzamiento de la cuestión inicial, pues si no se cubre el perfil en cuanto a la formación, capacidad, experiencia y conocimiento, ¿cuáles son los criterios para elegir a determinadas personas? La respuesta no pasa por la racionalidad organizacional sino recae en aspectos más culturales que definen el criterio para la selección en la fidelidad a las personas e instituciones y/o en la defensa de los intereses de grupo existentes en las organizaciones. Culturalmente México es un país que se caracteriza por sus usos y costumbres basadas en el caudillismo y el paternalismo en diferentes ámbitos y no por basar sus liderazgos en parámetros técnicos (Córdova et al., 1998). Las palabras expresadas por el titular del ejecutivo son una muestra de ello, que aunque son más palpables en el sector político no están exentos de los otros espacios.

Esta manifestación de la realidad contradice la teoría gravemente pues se parte del supuesto de que la adecuada aplicación de las técnicas y procesos de administración enfocados al capital humano es esencial para el buen desempeño de las organizaciones deportivas; el no hacerlo así dificulta los procesos de gestión, desperdicia recursos económicos e impide el logro de los objetivos. Por tal motivo no es de extrañar que día a día el aspecto del deporte sea cada vez más cuestionado en la realidad mexicana. Los fracasos en las competencias deportivas y la falta de alcances en materia de política pública en el deporte son la muestra de lo mal que se dirigen, en su mayoría, las entidades del país. Caso aparte merece la función pública en el desarrollo de las leyes relativas al deporte y su dirigencia, pues es el Congreso de la Unión, a través de la Cámara de diputados y senadores, concretamente la comisión del deporte



en ambas cámaras es quien debe legislar al respecto, tema que merece una investigación posterior, pues en la pasada administración la ley fue cambiada a conveniencia política.

Aun así el diagnóstico sirve de motivo para una mejor toma de decisiones, más racional, encaminada a una mayor y mejor ruta para seleccionar a la persona adecuada para el puesto adecuado, que se base en métodos objetivos y racionales ya probados en otros espacios y que pueden marcar la diferencia entre ser líderes u ocupar lugares menores en la eficiencia y eficacia organizacional deportiva.

Conclusiones

La información obtenida en la muestra y posteriormente analizada, permitió conocer cuál es el perfil de siete entidades en específico, de los profesionales de la dirección deportiva en México con relación a su formación académica y la experiencia en el área como componentes esenciales para ejercer una administración racional que coadyuven al logro organizacional deportivo y económico.

La dirigencia deportiva mexicana presenta dos grandes problemas: el primero se refiere a la formación profesional, los actuales dirigentes deportivos, en su mayoría, principalmente en el sector público y privado, no tienen una formación académica que les otorgue las competencias necesarias para desarrollar una adecuada gestión de calidad, no están formados académicamente en administración, economía o ingeniería enfocada al deporte o en áreas de la educación física, entrenamiento deportivo o cultura física, carecen del conocimiento del sector y no manejan una serie de habilidades complementarias que les permitan ejercer adecuadamente los liderazgos, en una cuarta parte cuentan con cierta experiencia, pero esto no los faculta para realizar una administración de calidad. El segundo problema, se refiere a los parámetros para elegir estos perfiles, que se basan generalmente en que las personas que son seleccionadas para los cargos directivos en los entes deportivos nacionales en los sectores público y privado al parecer se determinan por condiciones de influencia y/o padrinazgo, sobre todo en el campo la administración pública, pero el privado no está exento de esta práctica, donde, en general, los dirigentes regularmente son ex deportistas con afinidad a ciertas personas e instituciones, o personas con relación familiar o de defensa de intereses con gente de mayor rango organizacional, sin contar con suficiente conocimiento sobre las funciones y habilidades en el sector.

Por tal motivo, el nivel académico expresado en conocimientos y competencias académicas y la experiencia deberán ser considerados como factores urgentes y cruciales para una buena administración. La adecuada formación académica proporcionara una base teórica y metodológica que se expresara en las competencias necesarias para ejercer los liderazgos, mientras que la experiencia profesional ofrecerá el conocimiento práctico y las habilidades

necesarias para gestionar eficiente y eficazmente una organización deportiva que posibilitara el logro de la Visión, Misión y Objetivos.

Los resultados en los contextos actuales en las entidades deportivas mexicanas deberán enfocarse en seleccionar a los perfiles idóneos para ejercer liderazgos efectivos en funciones directivas, gerenciales y ejecutivas o en su caso capacitar a sus directivos en materia de administración de organizaciones deportivas. Los hallazgos podrán servir como una guía para mejorar los procesos de selección y formación de futuros líderes en el ámbito deportivo. Asimismo, será urgente reformar leyes que incluyan mayores y mejores requisitos sobre la profesionalización en dirección deportiva para quienes deseen acceder a los cargos directivos de los diferentes entes deportivos, y no en modificarlas a conveniencia política.

La investigación concluye que un perfil de dirigencia deportiva adecuado deberá combinar una sólida formación académica y competencias técnicas, así como, amplia experiencia profesional. Estos elementos serán fundamentales para enfrentar de mejor manera los desafíos del entorno deportivo contemporáneo y lograr un liderazgo efectivo, los cuales deberán estar contemplados en las leyes orgánicas de los diferentes entes deportivos y sobre todo en las leyes de gobierno que determinan y regulan el fenómeno deportivo del país.

Contar con líderes deportivos en México que posean conocimientos y competencias directivas y experiencias, capaces de gestionar el talento de los demás y el suyo propio, significa una urgencia actual para las organizaciones deportivas del país. El hacerlo así representa una mejor y mayor administración que repercutirá en logros deportivos, expresados en campeonatos, medallas y la ejecución con calidad de la práctica deportiva en todos los sectores y en todas las orientaciones y niveles, y en un mejor empleo de recursos finitos que otorguen viabilidad a las propuestas deportivas. Por lo que se puede asumir que la selección del directivo mexicano en los próximos años deberá tener un perfil más acorde a la realidad contemporánea de un mundo globalizado, puesto que afrontará desafíos que le exigirán estar bien preparados y ser competentes ante los diferentes eventos y deberá tener habilidades que le permitan enfrentar en mejores condiciones los retos que plantea el entorno en el que se desarrollarán, de no ser así los resultados serán los mismos que se han logrado en el devenir de la historia del deporte nacional. Por último, se espera que los hallazgos de esta investigación proporcionen una guía útil para la formación, selección y desarrollo de futuros directivos en el ámbito deportivo mexicano.

Referencias

- Andrey, B. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. *Ciencia y Deporte*, 7(1), 177-206. <https://dx.doi.org/10.34982/2223.1773.2022.v7.no1.013>
- Barra, B. (13 de Febrero 2019). Cambian estatutos para que Ana sea directora de la Conade. *El Universal*, p.D1. <https://www.eluniversal.com.mx/universal-deportes/mas-deportes/cambian-estatutos-para-que-ana-sea-directora-de-conade/>
- Canchola, A., y Morales, A. (28 de Noviembre 2019). Los funcionarios de mi administración deben tener 90% honestidad y 10% experiencia: AMLO. *El Universal*, p. N1. <https://www.eluniversal.com.mx/nacion/los-servidores-de-mi-administracion-deben-tener-90-honestidad-y-10-experiencia-amlo/>
- Córdova, O., Gudiño, P., Hernández, R., Sánchez, A., & Font, I. (1998). Un enfoque del estudio de la cultura organizacional. *Revista Gestión Y Estrategia*, (14), 81-93. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1998n14/Cordova>
- Cortázar, C., Fuenzalida, J., & Lafuente, M. (2016). Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos ¿mejor desempeño del Estado? *Washington, BID (Nota Técnica, 1054)* <https://webimages.iadb.org/publications/spanish/document/Sistemas-de-m%C3%A9rito-para-la-selecci%C3%B3n-de-directivos-p%C3%BAblicos-%C2%BFMejor-desempe%C3%B1o-del-Estado-Un-estudio-exploratorio.pdf>
- Espartero, J. (2016). Por la necesaria intervención estatal en la regulación de las profesiones del deporte. (Necessary state intervention in the regulation of sports professions). *Cultura, ciencia y deporte*, 17-26. <https://doi.org/10.12800/ccd.v11i31.639>
- Figueroa, F. (14 de Julio 2023). Deporte mexicano, golpeado por un sexenio de abandono. *El Economista*, p.D1. <https://www.economista.com.mx/deportes/Deporte-mexicano-golpeado-por-un-sexenio-de-abandono-20230714-0029.html>
- Gudiel, O. (2016). *Importancia de la Preparación Especializada del Administrador de una Organización Deportiva Nacional* (Doctoral dissertation). University Galileo. <http://biblioteca.galileo.edu/tesario/handle/123456789/406>
- Gutiérrez, F. (1996). Administración deportiva. *Educación física y deporte*, 18(2), 101-107. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3644057.pdf>
- Llamas-Cruz, O., Barreras-Villavelázquez, T. de J., & Soto-Valenzuela, M.C. (2023). Competencias profesionales del entrenador deportivo: Revisión sistemática. *Revista Mexicana De Ciencias De La Cultura Física*, 2(6), 1–13. <https://doi.org/10.54167/rmccf.v2i6.1217>
- Mancera, D. (18 de Mayo 2023). Conade, opacidad y desinterés: el “loop” infinito de la crisis en el deporte en México. *El País*, p. D2. <https://elpais.com/mexico/2023-05-18/conade-opacidad-y-desinteres-el-loop-infinito-de-la-crisis-en-el-deporte-en-mexico.html>.
- Mejía, C., & Ramírez, C. (2021). Tendencias y retos en la gestión de organizaciones deportivas: Perspectivas en Colombia. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 59-66. <https://doi.org/10.6018/spork.461671>
- Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del Siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (410), Pág 41–55. <https://www.reefd.es/index.php/reefd/article/download/100/98>

- Morales, A., y Lucio, C. (2019). México: La inadecuada administración deportiva y sus consecuencias. En P.Navarrete (Ed.), *Un Espacio Para la Ciencia*, 2(1), 199-226. doi: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4521648>
- Moreira-Vera, D., Gutiérrez-Cruz, M., & Moreira-Mendoza, V. (2018). La formación de competencias profesionales en dirigentes del Sistema Deportivo Ecuatoriano desde la ciencia y la tecnología. *Revista científica Especializada En Ciencias De La Cultura Física Y Del Deporte*, 15(36), 71–83. Recuperado a partir de <https://deporvida.uho.edu.cu/index.php/deporvida/article/view/444>
- Ordoñez-Saavedra, N. (2024). Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*. 10(1):2534. <http://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2024.2534>
- Ortiz-Hernández, L. (2005). Disparidad socioeconómica en la disponibilidad de infraestructura para actividad física deportiva en los municipios de México. *RESPYN Revista Salud Pública Y Nutrición*, 6(4). Recuperado a partir de <https://respyn.uanl.mx/index.php/respyn/article/view/154>
- Paulino, D. (23 de Abril 2024). Amalia pide evitar dedazos en el deporte. *Diario 24 horas*, p. 23. <http://www.24-horas.mx>
- Rodríguez, S. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana De Investigación Educación Y Pedagogía RIIEP*, 10(2), 79-90. <https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05>
- Soucie, D. (2002). *Administración, Organización y Gestión deportiva*. Barcelona: INDE. Yeferson, A. (12 de Septiembre 2024). Designa Sheinbaum a 11 funcionarios de gobierno. *Diario 24 horas*, p.6. <http://www.24-horas.mx>