



Revista Actividad Física y Ciencias
Vol. 17 N°1 (162) año 2025, pp.27-42
ISSN (digital) 2244-7318
Primer semestre enero / julio

COMPETENCIAS Y HABILIDADES LABORALES DEL ADMINISTRADOR DE LAS ORGANIZACIONES DEPORTIVAS MEXICANAS

COMPETENCIES AND JOB SKILLS OF THE ADMINISTRATOR OF MEXICAN SPORTS ORGANIZATIONS

Lic. MSc. Alberto Rafael, Aguilera Rivera

ararrivera10@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-5915-7795>

Recibido: 13/03/2024

Aceptado: 3/07/2024

Resumen

Actualmente las organizaciones deportivas representan un sector en creciente desarrollo que demandan un nuevo perfil directivo que no provenga de perfiles del conocimiento humano ajenos al del administrador, a quienes se les requiere ser altamente competitivos a partir de las capacidades y competencias técnicas del proceso administrativo y las áreas funcionales de la organización que posean; que les permita desarrollar una visión holística de los problemas organizacionales que enfrentan, así como conciencia del aprendizaje, la creatividad, el conocimiento, la calidad y el proceso de transformación y mejora continua. Por lo que su incorporación como líder para realizar un trabajo especializado, a través del empleo de diferentes teorías, métodos, técnicas y herramientas aplicadas a los espacios deportivos le convierten en verdadero referente de la administración de organizaciones deportivas. Para ello, es necesario que desarrolle una serie de capacidades basadas en competencias y habilidades específicas ya probadas en las más diversas organizaciones industriales, comerciales y de servicios al entorno específico del deporte y aplicar una serie de principios de actuación que propicien que, con su trabajo, se incorpore esta figura profesional como un factor preponderante para la efectividad, eficiencia y eficacia organizacional. El objetivo principal del ensayo es exponer el perfil de puesto adecuado del administrador de las organizaciones deportivas en México, tomando en cuenta los aspectos fundamentales relacionados a las competencias y habilidades laborales. Por lo cual se toman como referencias argumentativas descriptivas aspectos como administración de personal, perfil de puesto, competencias, habilidades y su integración en el concepto de administrador como factor de transformación y mejora organizacional.

Palabras clave: Administración de personal, perfil de puesto, competencias laborales, habilidades laborales.

Abstract

Currently, sports organizations represent a sector in growing development that demand a new managerial profile that does not come from profiles of human knowledge other than that of the manager, who are required to be highly competitive based on the technical capabilities and competencies of the managerial process and the functional areas of the organization that they possess, which allows them to develop a holistic vision of the organizational problems they face, as well as awareness of learning, creativity, knowledge, quality and the process of transformation and continuous improvement. Therefore, his incorporation as a leader to carry out specialized work, through the use of different theories, methods, techniques and tools applied to sports spaces, makes him a true reference in the management of sports organizations. To do this, it is necessary to develop a series of capabilities based on specific competencies and skills already proven in the most diverse industrial, commercial and service organizations in the specific environment of sport and apply a series of principles of action that ensure that, with their work, this professional figure is incorporated as a preponderant factor for organizational efficiency and effectiveness. The main objective of the essay is to expose the appropriate job profile of the administrator of sports organizations in Mexico, taking into account the fundamental aspects related to competencies and work skills. Therefore, aspects such as personnel administration, job profile, competencies, skills and their integration into the concept of manager as a factor of transformation and organizational improvement are taken as descriptive argumentative references.

Keywords: Human resources management; Job position profile; Job competencies; Job skills.

Introducción

Tradicionalmente, 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. Asimismo, existe el hecho de que los educadores físicos y/o entrenadores suelen ejercer funciones directivas sin contar con los conocimientos organizacionales. Tales posturas, se consideran una falla organizacional debido a que hoy día no se puede llevar a cabo una buena intervención, ejecución y desempeño laboral - gerencial, si se carece de los elementos académicos, las competencias, las capacidades, las habilidades y la experiencia requeridos en cualquier campo específico; y el deporte no es la excepción.

En el desempeño organizacional deportivo, 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 habilidades 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

Aguilera, A.

considerar perfiles adecuados. En este punto, la Administración de Personal, es de vital importancia para delimitar los perfiles correctos de las personas que pretenden gestionar con criterios racionales los entes deportivos.

Aspectos fundamentales relacionados con el desempeño del administrador, denominado directivo, gerente o ejecutivo, de organizaciones deportivas provienen necesariamente de su perfil, pues éste involucrado en las mismas interactúa de diversas maneras mediante el uso racional de diferentes recursos y aportando al proceso de trabajo todo un bagaje de conocimientos, habilidades, competencias y experiencias que muchas veces al no ser compatibles o adecuadas al fenómeno organizacional, representan deficiencias para el logro de la Visión, Misión y Objetivos .

La administración y el rol del profesional de esta disciplina del conocimiento humano es, cada vez más, una necesidad en la realidad organizacional deportiva. Éstos han ido apareciendo tímidamente en el ámbito del deporte y poco después del uso y aplicación de otras disciplinas científicas, como la medicina, la metodología del entrenamiento, la pedagogía, la economía, por mencionar algunas, pero es quizás ésta la que siendo poco utilizada, se manifiesta como una necesidad urgente de incorporarla al fenómeno de la activación, la educación y la práctica deportiva para posibilitar que dada cierta estructura racional todos los procesos provenientes de esas otras disciplinas se ejecuten de manera efectiva, eficiente, eficaz y competitiva.

La administración deportiva, campo exclusivo del administrador con dicha especialidad, al parecer se fundamenta en 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 la segunda, que se refiere al conjunto de capacidades y competencias, basadas en la habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes y conocimientos necesarios para cumplir al cien con las tareas y responsabilidades que demanda esta actividad en la sociedad.

Aunado a lo anterior, tal como lo indican Céspedes et al., (2023), las organizaciones deportivas hacen parte de una mala administración, que provoca que existan una serie de factores que limitan el adecuado desarrollo de las mismas, y entre sus muchas razones se encuentran los liderazgos que carecen de las competencias y habilidades necesarias para desempeñar tal función.

El administrador representa una función principal en el desarrollo y éxito de las organizaciones deportivas, entendiendo a éste como el logro de los objetivos tanto deportivos como económicos y sociales. La efectividad de este liderazgo no solo depende de una pasión particular por el deporte, sino de una combinación de capacidades, conocimientos, habilidades y

competencias profesionales y académicas y un cierto cumulo de experiencia. Algunos estudios realizados al respecto, hablan de la importancia del papel del administrador deportivo, independientemente de su nomenclatura, pues, cada vez más, se requiere de un profesional con una mayor y mejor formación y un enfoque más integral del puesto de trabajo que englobe aspectos de conocimientos, competencias, habilidades y experiencia en el área respectiva, así lo manifiestan las investigaciones de Andrey (2022); Gudiel, (2016); Cardona y Cardona, (2021); Méndez, (2015); Moreira et al. (2018); Ordoñez Saavedra, (2024); y, Rodríguez, (2017). Sin embargo, los estudios al respecto de las competencias y habilidades en el espacio y tiempo del deporte, requieren de mayores indagaciones bajo enfoques más integrales y holísticos donde se consideren diversos aspectos tanto deportivos como administrativos e incluso formativos, para obtener un panorama más claro.

Por otra parte, el empleo del conocimiento de la administración en las organizaciones deportivas es relativamente reciente en diferentes realidades, muestra de ello es que las investigaciones al respecto son muy limitadas y los temas tratados se enfocan principalmente, como lo indican Rozo et al. (2022), a las tendencias sobre la definición de una propia identidad como disciplina de estudio, la ambigüedad conceptual entre las nociones de administración y gestión deportiva, el marketing deportivo, las políticas públicas, la responsabilidad social, la buena gobernanza, la calidad de los servicios deportivos, la formación de la dirigencia deportiva y la profesionalización de estos perfiles; cuyos análisis son mayoritariamente descriptivos y con pocas propuestas de solución e intervención al respecto, donde predomina la visión de los educadores físicos, por sobre la de los administradores.

Asimismo, cabe señalar la escasez de contribuciones académicas y científicas de administradores formados adecuadamente en la especialidad del deporte, a pesar de la cantidad de temas a estudiar en las entidades deportivas desde el punto de vista administrativo, entre ellos el perfil profesional de éstos con criterios basados en los procesos del área de administración de personal, concretamente el análisis de puesto para la selección de personal. Tema del presente artículo.

Estas razones y seguramente alguna otra más de índole económica, social y cultural, pueden explicar porque el trabajo del administrador de las organizaciones deportivas presenta cierta demora en incorporarse y establecerse de manera normalizada a los espacios y tiempos del deporte contemporáneo, y en ocasiones, también el porqué de cierta indiferencia de contar con cuadros más profesionales en los entes deportivos.

La evolución de la figura profesional del administrador de organizaciones deportivas necesita para su comprensión, el hacer referencia a la eficacia progresivamente demostrada en las diferentes intervenciones administrativas, que generaron teorías, métodos, técnicas y herramientas aplicables en los sectores de la industria, el comercio y los servicios a lo largo de

Aguilera, A.

los años, para emplear estos conocimientos con sus respectivas adaptaciones en el fenómeno organizacional deportivo y, sobre todo, en la labor desempeñada en la conceptualización de estos conocimientos. Además, en el deporte ha habido una mejora de la calificación y formación de sus teóricos en otros muchos aspectos, como la economía, lo que indirectamente ha favorecido la necesaria incorporación de la administración y del administrador, y no de cualquier conocimiento y persona, dado que se requiere el saber específico del empleo racional de diversos recursos, entre ellos, los económicos y financieros, posibilitando con ello, en un futuro, una gran evolución de la propia teoría y metodología de trabajo en éste ente organizacional.

Por tal motivo, y a raíz de los continuos fracasos deportivos, tanto en los espacios privados como públicos, la pérdida de valor económico y del reconocimiento social, y el deficiente ejercicio de los recursos públicos, provocados en gran parte por las deficientes dirigencias en las organizaciones deportivas mexicanas; y en el afán de que se reflexione al respecto para tomar las medidas pertinentes en materia legislativa y organizacional, así como propiciar la investigación del tema bajo el análisis administrativo y gerencial, el presente ensayo tiene como objetivo principal exponer el perfil de puesto adecuado del administrador de las organizaciones deportivas en México, tomando en cuenta los aspectos fundamentales relacionados a las competencias y habilidades laborales, sin considerar el género, desde el enfoque de la Administración de Personal, para que realice sus funciones con efectividad, eficiencia, eficacia, calidad y competitividad; y sea reconocido por los demás agentes como realmente el único perfil profesional calificado para la transformación, la mejora y el éxito organizacional, entendiendo por éxito al logro de los objetivos deportivos, económicos y organizacionales.

Desarrollo

La Administración de personal y el perfil de puestos en las Organizaciones Deportivas

Se puede entender a la Administración de Personal como el área administrativa encargada de diferentes procesos relacionados al factor humano, entre ellos, proveer personal a todas las áreas de la organización y a todos los niveles, a través de procesos de evaluación y selección de los mejores prospectos para ocupar los diferentes puestos de trabajo, entre los que se encuentra, el de administrador, llámese gerente, ejecutivo o directivo. Este personal tiene que estar debidamente capacitado para poder contribuir con la organización a fin de lograr los objetivos previstos y en caso de ser necesario solucionar oportunamente eventualidades que se presentan durante el desarrollo de las actividades y que pudieran convertirse en problemas.

De manera muy general las etapas de la administración de personal quedarían resumidas por Zarazúa (2022), citando a Werther, Davis y Guzmán (2019), de la siguiente manera: a) planeación del factor humano; b) análisis de puestos; c) reclutamiento; d) selección; e) inducción; f) capacitación; g) evaluación del desempeño; h) compensación; i) relaciones laborales; y j)

higiene y seguridad. Para el presente ensayo sólo se analiza la segunda etapa, donde residen las competencias y habilidades necesarias para el establecimiento del proceso de contar con la persona adecuada para el puesto adecuado.

El análisis de puesto (perfil) implica la recolección y organización de información referente a los diferentes puestos de la organización; responde a una información particular de cada uno de los puestos en los niveles operativos, mandos medios y gerenciales o directivos. Zarazúa (2022), citando a Werther, Davis y Guzmán (2019), menciona que se compone, por una parte, de la descripción de puestos, que es la explicación de los deberes, responsabilidades, condiciones de trabajo, funciones o actividades que integran un puesto y que asume que cada uno de ellos incluye tres áreas laborales importantes: datos, personas y actividades que tienen que ver con un determinado puesto; y por otra, de la especificación del puesto, que se refiere a los conocimientos, características, habilidades y competencias que debe poseer la persona que ha de desempeñar el puesto.

Toda organización debe tener bien claro, como lo indica Zarazúa (2022), hacia donde dirige sus esfuerzos y recursos, para lograr su visión, misión y objetivos, y así, dividir estos esfuerzos en funciones específicas, que se denominan puestos. Una vez que sabe qué es lo que hay que hacer, cómo se debe hacer y qué características debe poseer la persona encargada de hacerlo, debe buscar y elegir a la persona adecuada que realice esas funciones específicas en forma eficiente y eficaz (reclutamiento y selección). Por lo tanto, si la organización no cuenta con un análisis de puestos adecuado, sus programas de selección de personal no elegirán a las personas correctas, por lo que una selección mal realizada puede impedir el ingreso de una persona con gran potencial o, por el contrario, permitirle a una no apta. De lo anterior resulta que muchas actividades básicas de la administración pierden efectividad en tanto están dirigidas y realizadas por colaboradores que han sido mal seleccionados.

La importancia del análisis de puesto radica en que éste proporciona una definición sistemática cuantitativa y cualitativa del contenido de un puesto, con lo cual los encargados de la selección de personal tienen un concentrado de descripción de tareas, especificaciones del puesto y niveles de desempeño necesarios; de aquí que esta herramienta sea una guía para elegir a la persona adecuada.

Para lograr una adecuada selección del administrador en los entes deportivos, se debe considerar la necesidad de la organización de no descuidar el buen diseño y análisis de puestos como una técnica de partida para el desarrollo y establecimiento, en su caso, de las capacidades laborales, así como el tipo de tareas y el ambiente bajo el cual deben ser realizadas, sobre todo, se deben considerar las nuevas técnicas de diseño de puesto de alto desempeño que buscan elegir al mejor perfil, ya que se parte del supuesto de que la adecuada aplicación de las técnicas y procesos de administración de personal es esencial para el buen desempeño de las

Aguilera, A.

organizaciones, independientemente de su estructura, tecnología empleada, número de trabajadores, actividad o ubicación geográfica.

Desafortunadamente en muchas organizaciones tales técnicas son desconocidas, ignoradas, e incluso alteradas reflejándose esto en los resultados de las mismas; al desconocer, ignorar y alterar las técnicas, herramientas y procedimientos de que dispone la administración de personal, el encargado de elegir al administrador, difícilmente puede lograr una selección basada en competencias y habilidades laborales, ya que, al proceder sin considerar el número de pasos del proceso de selección, específicamente del análisis de puesto, se está en posibilidad de que las personas elegidas no cumplan con la descripción y especificación del mismo.

Elegir apropiadamente al administrador es una actividad que puede llevar algunos días pero, el hacerlo así ayudará en la conducción óptima y racional de la organización deportiva y sobre todo, minimizará costos a la misma.

Perfil del Administrador de las Organizaciones Deportivas

Actualmente las organizaciones deportivas en general, y las mexicanas en particular, representan un sector en creciente evolución, independientemente de su tamaño, orientación y sector; y su administración demanda conocimientos específicos para dar respuesta de manera óptima a las necesidades y deseos de la sociedad en la materia. Asimismo, los desafíos que el medio impone a éstas, tal como lo señalan Cardona y Cardona (2021), implican el rediseño de estructuras y procesos, así como el requerimiento inaplazable de un replanteamiento del papel del administrador en este trabajo. Las exigencias que estos desafíos imponen sobre las organizaciones han provocado que éstas requieran de administradores altamente capacitados en los diferentes niveles, áreas y funciones organizacionales quienes, vinculados en un conjunto integrado y armonioso de actividades, promuevan procesos de adaptación que permitan, no sólo su sobrevivencia en un ambiente incierto y turbulento, sino también, su crecimiento y consolidación.

Por lo tanto, cualquier organización deportiva mexicana requiere que su administrador éste debidamente preparado y capacitado para enfrentar los diferentes escenarios realizando sus funciones de forma efectiva, eficiente y eficaz.; efectiva en el sentido de lograr los objetivos, eficiente en el manejo de recursos y eficaz en responder a las necesidades del entorno.

En tal sentido, una persona capacitada en las áreas gerenciales facilita el funcionamiento óptimo organizacional; cuando se sabe qué hacer y cómo hacerlo, es posible lograr los objetivos propuestos. Pero, ¿qué perfil debe tener un administrador dedicado a las organizaciones deportivas? Desde el conocimiento administrativo, al menos tendría que cumplir los requisitos señalados por un buen perfil de puesto, en cuanto, para el presente trabajo, a las competencias y habilidades propias del administrador, relacionados con el saber, el saber hacer y el saber ser. Es decir, además de contar con el Grado/Licenciatura en administración, educación física o áreas afines, que es tema de futuras contribuciones, las cuales ya han comenzado a ser tratadas por el

Revista Actividad Física y Ciencias Año 2025, vol. 17, N°1. Primer semestre / enero / julio

autor del presente texto (Aguilera, 2024), debe saber de otras disciplinas del conocimiento humano aplicadas al deporte o la administración según sea el caso, de habilidades y competencias específicas que se complementen para entender y atender las necesidades particulares de la activación, la educación y la práctica deportiva o los procesos de gestión y operación organizacional, para adaptarse a ellas optimizando su trabajo y el de los demás.

En diferentes realidades como la señalada por Espartero (2021) en España, y la indicada por Ordoñez Saavedra (2024) en el contexto colombiano, las legislaciones que regulan la actividad profesional de perfiles profesionales en los entes deportivos, han desarrollado procedimientos de acreditación profesional, con criterios claramente establecidos basados en una formación en las áreas específicas. Atendiendo estos criterios y entendiendo además que cualquier profesional de la administración de organizaciones deportivas que trabaje en el sector, debería cumplirlos, cubriendo los requerimientos administrativos de este tipo de organizaciones. Situación que no es extensible a otras realidades, como la mexicana, donde la ausencia de normas para el ejercicio profesional no representa un impedimento para ejercer tales funciones, pero no por ello se debe ignorar en esas y otras realidades el perfil profesional del administrador de organizaciones deportivas; bajo los lineamientos del área de administración de personal.

Habilidades y Competencias necesarias que requiere el Administrador Deportivo

De esta manera, partiendo de lo anteriormente argumentado y manteniendo la postura adoptada en este texto, en donde la definición de las competencias y habilidades laborales se alcanzará directamente en la misma proporción en que el análisis de puestos se diseñe lo más racionalmente posible en relación a estos dos aspectos, conviene preguntarse ¿cuáles son las habilidades y las competencias necesarias que requiere el administrador para realizar una ejecución administrativa de calidad, con eficiencia y eficacia en el ente deportivo?

Antes de hablar de éstas habría que definir qué se entiende por habilidades y competencias desde el ámbito laboral y organizacional. En la literatura existe una amplia y variada cantidad de definiciones sobre habilidades y competencias; sin embargo, a continuación, se presentan conceptos desde las perspectivas que se vienen considerando en este trabajo. Se inicia el análisis a partir de una definición sencilla, que es la que se puede extraer de las ideas De Vargas et al. (2005); Soto (2022); Whetten (2004); y Zarazúa (2022).

La habilidad es la capacidad de un individuo para desempeñar correctamente con eficiencia y eficacia una tarea o actividad determinada. Se trata de una forma de aptitud específica que se demuestra frente a una actividad puntual, que puede ser de tipo físico en una acción motriz, intelectual en una acción cognitiva, mental y psicológica en una acción de actitud proactiva. Se suele llamar hábiles a las personas que poseen facilidad para desempeñarse en un área o tarea específica. Normalmente, esta facilidad para Whetten (2004), se entiende como un talento innato natural, aunque también puede ser aprendido o perfeccionado mediante la práctica,

Aguilera, A.

que tienen relación con un conocimiento técnico y con un ejercicio pleno de la personalidad. Para Zarazúa (2022), en el ámbito laboral - organizacional ésta se expresa como la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo una determinada actividad, trabajo u oficio mediante una acción motriz, intelectual, mental y psicológica con efectividad, eficiencia y eficacia para el logro de los objetivos individuales y organizacionales.

Por su parte, como lo señalan De Vargas et al. (2005), las competencias en general se entienden como aprendizajes, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales; que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su formación que se manifiesta en su comportamiento; son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona; representan una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como efectiva o apropiada. Aplicadas al ámbito organizacional, concretamente al laboral Zarazúa (2022), las entiende como el conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que, empleadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización. En otras palabras, para el autor citado la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad y efectividad en el logro de los resultados.

Ahora bien, en el marco de las argumentaciones del presente texto y con el fin de contribuir en la definición de los ejes que orienten las habilidades y las competencias definidas en un adecuado análisis de puesto que contribuyen a una mayor y mejor administración en las organizaciones deportivas, se propone establecer de acuerdo a Whetten (2004), los diferentes tipos de habilidades; y de competencias en los requerimientos necesarios en opinión de Soto (2022), para definir este perfil profesional.

En el espacio laboral - organizacional, la condición de habilidad se suele dividir en dos tipos: las habilidades laborales, consideradas también como duras, representan el saber hacer, y las habilidades sociales, entendidas como blandas, reflejan el saber ser. Mientras que las habilidades laborales son esas capacidades que tiene la persona, como profesional, en la realización de sus funciones; las habilidades sociales tienen más que ver con su forma de ser. Ambas son relevantes para crear un buen clima de trabajo que aumente el buen desempeño laboral y organizacional de los colaboradores. Se caracterizan de acuerdo a Whetten (2004), de la siguiente manera:

- Las habilidades blandas, son capacidades que tienen que ver con las cualidades y rasgos de la personalidad. Este tipo de habilidades permiten desenvolverse de manera inter e intrapersonal en el trabajo. Entre las más significativas se encuentran: trabajo en equipo, liderazgo, pensamiento crítico, inteligencia emocional, gestión del tiempo, manejo positivo del estrés,

resolución de problemas, adaptabilidad, creatividad e innovación, interacción con los otros, negociación, empatía, comunicación asertiva.

- Las habilidades duras, son las capacidades técnicas que se adquieren a través del aprendizaje y se enfocan en un ramo profesional específico. Estas habilidades generalmente se emplean de acuerdo con el sector profesional, por ejemplo, en el caso del administrador, las más importantes son: manejo de uno o más idiomas, gestión del talento, gestión de proyectos, análisis de datos, manejo de tecnologías de la información, manejo de redes sociales, criterios investigativos, acciones autodidactas.

Respecto a las competencias que representan el saber, y teniendo a Soto (2022), como referencia organizacional, con sus respectivas adecuaciones al ámbito de las entidades deportivas, se divide a éstas en las siguientes categorías:

- Competencias conceptuales: son aquellas que le permiten desarrollar aptitudes para identificar, interpretar, aplicar y evaluar conceptos que le proporcionen una base sólida sobre el origen y evolución del pensamiento administrativo dirigido a enfoques y modelos organizacionales, entorno organizacional, indicadores económicos, cultura organizacional, medio ambiente, racionalidad económica, micro y macro economía, globalización, tecnología, factor humano, calidad, competitividad, creatividad, aprendizaje, innovación, participación, toma de decisiones, transparencia, equidad de género, responsabilidad social, gobernanza, así como aptitudes para generar la evaluación, transformación y mejora administrativa.
- Competencias metodológicas: son aquellas que fortalecen el método científico y de diferentes técnicas y herramientas para el estudio y análisis de problemas sociales, económicos y humanos, que a la vez favorezcan el conocimiento y aplicación de procesos participativos de diagnóstico, planeación y mejora organizacional, así como la adquisición de aptitudes para la evaluación, el replanteamiento, la formulación y la aplicación de programas de mejora continua, calidad y reconversión de las organizaciones.
- Competencias técnicas organizacionales. son aquellas que proporcionan los conocimientos para el dominio y la aplicación de la técnica en las diversas áreas: de administración de personal, mercadológica, contable y financiera, de producción, de ventas, deportiva, derecho administrativo y laboral, proyectos de inversión, así como los métodos y las herramientas necesarias para la intervención y ejecución directiva.
- Competencias técnicas deportivas: son aquellas que proporcionan los fundamentos científicos que sustentan teórica y metodológicamente el proceso pedagógico de enseñanza - aprendizaje relacionado con los procedimientos de activación, educación física y práctica deportiva en sus diferentes niveles y orientaciones, en particular aquellos relacionados con la planificación, la organización, la dirección, el control y la evaluación de dichas actividades,

Aguilera, A.

así como el conocimiento y dominio de los elementos básicos para la detección y desarrollo de talentos deportivos.

- Competencias técnicas complementarias a la práctica deportiva: agrupa a aquellas que forman parte de la metodología del deporte, expresadas en las diferentes disciplinas aplicadas a este proceso, como la medicina, la psicología, la nutrición, la terapia física, la pedagogía.
- Competencias sociales. Aquellas que desarrollan la capacidad para el análisis colectivo y la interacción social, tanto al interior como al exterior de la organización, para lograr una buena relación, integración y desarrollo con el entorno, las personas, el gobierno y demás organizaciones de cualquier tipo, expresadas en la ética, la transparencia, la responsabilidad social y el desarrollo sustentable.
- Competencias para la investigación y el desarrollo intelectual: aquellas que le generan hábitos para el estudio, el interés por el autodidactismo, así como el deseo de superación y la búsqueda de nuevas ideas, mediante la revaloración de la función de investigación, el aprendizaje y la creatividad.

A partir de las consideraciones propuestas, en relación a las competencias y habilidades laborales que se requieren en los puestos directivos de las organizaciones deportivas mexicanas, el administrador deportivo mexicano debe poseer las habilidades tanto blandas como duras descritas en párrafos anteriores, así como competencias conceptuales en el manejo de teorías, métodos y conceptos propios de la disciplina administrativa; metodológicas enfocadas a los procesos de estudio y análisis para evaluar, planear y guiar los diferentes procesos hacia el logro de objetivos; técnicas organizacionales dirigidas a áreas y departamentos específicos de la organización; técnicas deportivas que se relacionen al proceso teórico y metodológico de la práctica deportiva; técnicas complementarias que contribuyan a la formación y desarrollo deportivo integral; sociales que proporcionen la interacción al interior y exterior de la organización; y aquellas competencias para el desarrollo intelectual, creativo, de aprendizaje e investigación; todas ellas dirigidas a lograr un buen clima de trabajo y aumentar el buen desempeño laboral.

Así, las organizaciones deportivas mexicanas deben dirigir sus esfuerzos hacia estos perfiles profesionales para que pueden avanzar hacia la selección de administradores que respondan a las expectativas de la sociedad, la economía y las organizaciones mismas que requiere la práctica deportiva del país, así como cerrar la brecha entre el directivo que están gestionando actualmente los entes encargados de la formación profesional, como lo son las universidades y lo que demanda el entorno. De tal manera que, dado el contexto que se vive, donde los perfiles no corresponden a los requerimientos, sólo a través del replanteamiento de los planes de estudio en los entes universitarios cuyo enfoque debe ser más interdisciplinario o el establecimiento de procesos de capacitación bien fundamentados, se puede acercar a ellos, pues tanto administradores con el perfil definido a lo largo de los años en aula como en campo, y

aquellos que ajenos al ámbito administrativo, adquieren estos saberes mediante la capacitación y el adiestramiento, pueden contribuir a la mejora organizacional.

El contar con el perfil adecuado, teóricamente supone un mayor y mejor desempeño organizacional pues un líder preparado profesional, técnica y humanamente realiza las actividades con criterios racionales, coherentes y sustentados en el conocimiento, concretamente de la disciplina administrativa que le permite entender de estructuras y procesos tendientes al manejo de diversos recursos, donde ya no se puede permitir el dispendio de los mismos, pues estos no son infinitos.

El administrador deportivo como elemento transformador

Como ya se ha mencionado, hoy más que nunca, la efectividad, eficiencia, eficacia y éxito de una organización deportiva, particularmente en el caso mexicano, se encuentra en función de que el factor humano que la conforma logre trabajar en forma conjunta y coordinada para alcanzar objetivos comunes; y esto depende, cada vez más, tal como lo señalan Font et al. (2022), de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa; para los autores citados, los administradores, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren, pero contando con el grado de especialidad de las tareas que realicen, son los responsables de generar acciones que permitan a los individuos realizar contribuciones potenciales al cumplimiento de los objetivos grupales y organizacionales, tanto a niveles micro como macro administrativos.

Los avances logrados en los diferentes campos del quehacer humano por si solos no generarían efectos en el mejoramiento de las organizaciones deportivas en México; es preciso que la administración que se utiliza en estas cuente con modelos, herramientas, técnicas y sobretodo administradores que permitan la correcta aplicación y coordinación de los esfuerzos grupales al logro de objetivos.

La función de los administradores, producto de sus competencias y habilidades, en las organizaciones deportivas reside en plantear los objetivos organizacionales y transformarlos en acciones a través de las funciones administrativas básicas de la planeación, organización, dirección, control y evaluación de los esfuerzos efectuados en todas las áreas y niveles de la organización, con el propósito de lograr en forma efectiva, eficiente y eficaz los objetivos propuestos. Las actividades de los administradores, para propiciar una transformación y mejora, no se limitan a planear y lograr los objetivos, sino también al diseño y establecimiento de un ambiente interno que posibilite el desempeño organizacional esperado, así como a tareas que le permitan comprender y sensibilizarse ante los elementos del medio externo que afectan las diferentes áreas de gestión y operación.

Cualquier organización deportiva requiere de planear objetivos, coordinación de múltiples acciones para lograrlos, dirección y coordinación de personas y tareas, toma de decisiones, obtención y asignación de recursos; acciones todas ellas complejas que deben realizarse de forma

Revista Actividad Física y Ciencias Año 2025, vol. 17, N°1. Primer semestre / enero / julio

Aguilera, A.

armónica, que implican, además, la participación de diferentes colaboradores que realicen funciones encaminadas hacia áreas distintas y actividades específicas. El administrador no es el ejecutor, sino el responsable de coordinar el trabajo de otros, lo que implica que ha de relacionarse con diferentes tipos de personas, las cuales deben ser encausadas a objetivos comunes.

Asimismo, para lograr una transformación y mejora, requiere prestar atención tanto a los acontecimientos pasados como a los presentes, y tratar de visualizar los futuros posibles, al ser responsable de la dirección de otros que siguen sus órdenes y guías; tiene que tratar con eventos internos y externos que afectan la operación y efectividad organizacional tal como lo expresan Font et al. (2022), por lo que se puede afirmar bajo las ideas de estos autores que los desafíos del medio ambiente reclaman al administrador como un agente de cambio, transformación y mejora de las organizaciones deportivas a las que debe de conducir por nuevos rumbos. Debe ser un agente educador y forjador de la cultura administrativa, ya que, con sus saberes expresados en sus competencias y habilidades puede modificar el comportamiento y las actitudes de las personas que colaboran con él, y con este estilo de administrar, crear, modificar y consolidar la administración idónea en las entidades deportivas.

Al reconocer las competencias y las habilidades necesarias que debe cubrir un administrador para ser capaz y competitivo en el desempeño gerencial y/o directivo y transformar las gestiones en trabajos multidimensionales, se genera la posibilidad de agregar valor al puesto; y a la organización poder obtener mejores y mayores resultados administrativos. Sólo así se podrá hablar de una transformación y mejora organizacional.

Con la exposición de este análisis se pretende aportar a la reflexión sobre el perfil del profesional del administrador de organizaciones deportivas en México, desde la óptica administrativa, en particular enunciar las habilidades y competencias que debe poseer para liderar la evaluación, transformación y mejora de la entidad deportiva tradicional a un desempeño organizacional racional, acorde a los requerimientos de un futuro próximo donde empieza a predominar una cuarta revolución industrial organizacional, donde el conocimiento junto al desarrollo tecnológico juegan un papel trascendental, haciendo partícipe de esta reflexión a otros contextos.

Conclusión

Al realizar En el mundo globalizado de hoy resulta conveniente para las organizaciones deportivas mexicanas convencerse de que contar con un administrador dotado de las competencias y habilidades tanto administrativas como las relativas a la activación, educación física y práctica deportiva y recreativa, es una necesidad ineludible para adaptarse a los desafíos y condiciones de la economía y la competitividad actual, lo cual implica dejar de ver este proceso como una tarea secundaria y aislada, y transformar al perfil profesional de este actor principal en

una función estratégica, sistemática y permanente, generadora de ventajas competitivas para la organización, pues la transformación y la mejora y con ello el carácter evolutivo de las mismas, que puede aportar este perfil profesional debe ser considerada como una propuesta de solución a la problemática de contar con perfiles no propios a la administración. Asimismo se requiere replantear el rol de los diversos actores que participan de la dinámica de la gerencia deportiva, entre ellos los educadores físicos y entrenadores, quienes en la práctica suelen ejercer funciones directivas, por lo que los formadores de los cuadros profesionales que se necesitan en dichas entidades, deben evaluar y mejorar sus propuestas académicas y dotarles de las competencias y habilidades necesarias para realizar una buena administración para que respondan de manera eficaz a las necesidades del entorno organizacional deportivo, a partir de sus funciones de liderazgo que ejercen en su desempeño laboral en diversas organizaciones.

Los administradores son los responsables de identificar, diseñar, desarrollar, implementar y retroalimentar continuamente la adopción y adaptación de las técnicas administrativas para generar cambios y mejoras positivas en las estructuras y procesos de las entidades deportivas.

El área de administración de personal es la encargada de proveer personal a todas las áreas de la organización y a todos los niveles, y en caso de no poseer el perfil, dotarles de la capacitación correspondiente para que tengan las competencias y desarrollen las habilidades necesarias para realizar una buena gestión y operación. Para lograr esto, es necesario que la técnica de análisis de puesto se elabore y diseñe bajo un enfoque específico de acorde al puesto gerencial, ya sea para seleccionar o adiestrar al administrador.

El contar con un perfil profesional basado en lo que la administración aporta al fenómeno deportivo desde la posición gerencial, le permite al administrador contar con una serie de opciones que le posibilitan gestionar y operar tanto a las organizaciones del deporte en la industria del entretenimiento, como aquellas del considerado deporte para todos, tanto en el sector público, como el privado y social, así como lograr una transformación y mejora en todas las áreas y niveles que lo requieran para lograr la optimización de las mismas.

Sin embargo, el proceso de adaptación a las condiciones del entorno ha sido más lento de lo que demanda el vertiginoso ritmo de los desafíos económicos, tecnológicos y organizacionales. En este sentido, la selección adecuada con las competencias y habilidades correctas establecidas en el perfil de puesto expuesto a lo largo del documento, se ha constituido en una tarea pendiente del proceso de selección del administrador. La cual debe ser atendida lo más pronto posible, pues de no hacerlo se estará perpetuando el círculo vicioso tan conocido en la mayoría de las organizaciones deportivas mexicanas de contar con perfiles no aptos que determinan una mala administración y con ello el fracaso deportivo, económico y social de las mismas.

Referencias

- Aguilera, R. (2024). La administración: conocimiento fundamental para los profesionales de la educación física y el entrenamiento deportivo. *Edu-física.com*, 16(34), 69–85. <https://doi.org/10.59514/2027-453X.3284>
- Andrey, B. J. (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>
- Cardona, M. L., & Cardona, R. S. (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/sportk.461671>
- Céspedes, R. Y. P., Ferrer, A. M. M., & de la Paz Arencibia, L. (2023). Gestión de las organizaciones deportivas en Cuba: principales retos desde la ciencia y la tecnología. *Revista científica especializada en Ciencias de la Cultura Física y del Deporte*, 20(2), 136-152. <http://scielo.sld.cu/pdf/cyd/v9n1/2223-1773-cyd-9-01192.pdf>
- Cortázar, J. 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%ABlicos-%C2%BFMejor-desempe%C3%B1o-del-Estado-Un-estudio-exploratorio.pdf>
- De Vargas, M., Barrios, B., & Santiago, L. (2005). Competencias laborales y la formación universitaria. *Psicología desde el Caribe*, 64-91. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/download/1996/1281::pdf>
- Espartero, C. (2021). Por la necesaria intervención estatal en la regulación de las profesiones del deporte. *Cultura, ciencia y deporte*, 17-26. <https://doi.org/10.12800/ccd.v11i31.639>
- Font, P., Gudiño, P. P., Sánchez, M. A., Córdova, V. A. O., & Morales, G. A. (2022). El administrador frente a la necesidad de transformación organizacional. *Revista Gestión y Estrategia*, (15), 67-75. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1999n15/Font>
- Gudiel, E. (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, B. J. F. (1996). *Administración deportiva*. *Educación física y deporte*, 18(2), 101-107. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3644057.pdf>
- Méndez, R. (2015). El directivo deportivo del Siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*. (410), pág. 41–55. <https://doi.org/10.55166/reefd.v0i410.100>
- Moreira, V. V. D., Gutiérrez-Cruz, M., & Moreira-Mendoza, C. 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.n1.2023.2534>
- Rodríguez, M. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana De Investigación Educación y Pedagogía IEP*, 10(2), 79-90. <https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05>
- Rozo, R., Porras, R., Bolívar, S., Castro, J. & Liévano, J. (2022). La gestión deportiva en Latinoamérica: horizonte epistemológico y perspectivas actuales. *Retos*, 46, 1015–1021. <https://doi.org/10.47197/retos.v46.92540>
- Soto, S. R. (2022). La formación de administradores en la sociedad del conocimiento. *Revista Gestión y Estrategia*, (15), 61-66. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/1999n15/Soto>
- Whetten, D. (2004). *Desarrollo de habilidades directivas*. Pearson educación. Werther, W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019), *Administración de capital humano*. Mc Graw Hill.
- Werther, W., Davis, K. y Guzmán, P. (2019), *Administración de capital humano*. Mc Graw Hill.
- Zarazúa, V. (2022). La selección de personal por competencias: ¿alternativa viable para cualquier empresa mexicana? *Revista Gestión y Estrategia*, (43), 67-80. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcsh/gye/2013n43/Zarazua>

EL autor

Lic. MSc. Alberto Rafael, Aguilera Rivera

Maestro en Ciencias del Deporte y Alto Rendimiento por la Universidad del Fútbol y Ciencias del Deporte. Pachuca. México. Licenciado en Administración por la Universidad Autónoma Metropolitana. Azcapotzalco. CDMX. Director Técnico de Fútbol por la Federación Mexicana de Fútbol. Investigador independiente. Experiencia laboral en formación de fútbol infantil y juvenil (fútbol base). Emprendimiento en asesoría y consultoría en Administración de Organizaciones Deportivas.