



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado
Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración

T e s i s

**La importancia de la profesionalización de la
administración dentro de las organizaciones
deportivas en México**

Que para obtener el grado de:

**Maestría en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Armando Arrieta Cortés

Tutor: M. A. José Luis Rodríguez Tepezano

México, D.F.

2011



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

ÍNDICE

	Pag.
Introducción	3
Problema de investigación	5
Planteamiento del problema	5
Pregunta de investigación	7
Objetivo de la investigación	7
Hipótesis de la investigación	7
Justificación de la investigación	8
1. Capítulo 1: Estudios previos de la profesionalización	10
2. Capítulo 2: Marco Teórico	17
2.1 Administración de recursos humanos	18
2.1.1 Formación profesional en la organización	18
2.1.1.1 Desarrollo de capital humano	20
2.1.1.2 Formación de capital humano	21
2.1.1.3 Programas de formación y desarrollo	25
2.1.2 Plan de vida y carrera	28
2.2 Educación profesional	31
2.2.1 Funciones de las universidades	31
2.2.2 Rol de la universidad en la sociedad	33
2.2.3 La universidad y las profesiones	35
2.2.4 La universidad y la administración	37
2.2.5 La universidad y la administración del deporte en México	39
2.3 Experiencia profesional en las organizaciones	42
2.3.1 La falta de preparación laboral	43

2.3.2 La importancia de la relación entre teoría y práctica	44
2.4 Profesionalización	45
2.4.1 La profesionalización de la administración en las organizaciones deportivas	46
2.5 Desarrollo de Competencias	49
2.5.1 Antecedentes	49
2.5.2 Definición de competencias	50
2.5.3 Las competencias en las organizaciones	51
2.5.4 Competencias profesionales	52
3. Capítulo 3: Metodología de la investigación	55
3.1 Tipo de investigación	55
3.2 Unidad de análisis	56
3.3 Instrumento de recolección de información	61
3.3.1 Instrumento de medición	61
3.3.1.1 Cuestionario	61
4. Capítulo 4: Presentación de resultados de la investigación	69
4.1 Análisis de los resultados	71
4.2 Discusión de los resultados	118
Conclusiones	128
Bibliografía	133

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se encuentran ante una dura realidad en donde el cambio constante es la premisa en la que debemos pensar continuamente. Por lo que se debe poner especial atención a la hora de allegarse de personal que trabaje dentro de las organizaciones, pues una mala decisión en este aspecto repercutiría de manera considerable al momento de analizar si se cumplieron los objetivos propuestos o si realmente estamos en el camino correcto que nos lleve al cumplimiento de la misión organizacional.

Las organizaciones deberán de ser capaces de incentivar adecuadamente al personal para que éste se preocupe por obtener conocimientos, habilidades y actitudes que puedan ser benéficas para el sector laboral en el que se encuentran. Asimismo es fundamental que en el proceso de selección de personal se tome en cuenta la experiencia previa del individuo, donde la experiencia en el sector o rama en el que nos desenvolvamos es algo muy positivo para el buen funcionamiento organizacional, así como establecer criterios de selección donde la carrera profesional estudiada por cada persona sea un punto a favor a la hora de asignarles las funciones a desempeñar.

Ahora bien, con el personal que se encuentra laborando actualmente en las organizaciones, es preciso establecer acciones que fomenten su desarrollo profesional para que se pueda aprovechar en gran medida las oportunidades de crecimiento dentro de la propia organización y evitar la fuga de cerebros.

Con base en lo anterior, la presenta investigación busca establecer un panorama general de a situación en la que se encuentra la profesionalización de la administración dentro de las organizaciones deportivas en México, así como hacer énfasis en la importancia de la profesionalización de la administración en el deporte en nuestro país, y en la necesidad de contar con el personal mejor calificado que permita que la industria deportiva mexicana se levante del largo letargo en el que se encuentra.

El proceso de profesionalización en el deporte se refiere tanto a las personas como a las estructuras, en el sentido de pasar de un estado aficionado a otro profesional, y a la racionalización del operar de las organizaciones dedicadas a la promoción y desarrollo del deporte (Gómez, Opazo, & Martí, 2007).

A raíz de que en México carecemos de un perfil profesional que permitan un proceso de profesionalización, en la actual investigación se proponen 4 pautas que brindan la posibilidad de lograr el objetivo de profesionalizar al deporte. De esta manera las 4 vertientes que proponemos de forma enunciativa más no limitativa son: a) poseer educación profesional con un perfil afín al área en la que se pretende desarrollar el individuo; b) poseer experiencia laboral previa dentro del sector deportivo, o en su defecto dentro del área funcional en la que se pretenda ingresar; c) la organización deberá fomentar el continuo aprendizaje de sus integrantes, mediante una capacitación correcta y un desarrollo gerencial que permita el crecimiento profesional; y por último d) las organizaciones deben tener claramente definidos sus estructuras, objetivos y programas a desarrollar para soportar un proceso de profesionalización.

En general, podemos decir que el sistema deportivo mexicano carece de estructura, de planeación estratégica y de un diagnóstico claro de cuáles son sus fortalezas y sus debilidades, mismas que se ponen de manifiesto en las diferentes justas mundiales en las cuales participa México o en el grado de sedentarismo de la sociedad mexicana. Razones por las que es de vital importancia contar con gente competente, que cumpla con un perfil específico, para desempeñar puestos directivos encargados de administrar las organizaciones deportivas en México.

En el trabajo actual se presentan los resultados de la investigación de campo que llevamos a cabo sobre la profesionalización, el desarrollo profesional y el perfil laboral de los encargados de administrar organizaciones deportivas en México, lo que nos ha permitido ubicar el nivel general en el que se encuentra la profesionalización de la administración del deporte en México. Finalmente se encuentran las conclusiones de la presente investigación.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Planteamiento del problema

En estos tiempos, en que se desarrollan intensos cambios dentro y alrededor de las organizaciones, debido al acelerado dinamismo del mundo y las actuales tendencias del mercado, la educación profesional se ha vuelto especialmente importante para el desarrollo de las actividades del quehacer humano. Quienes conforman las organizaciones se ven obligados a tomar decisiones trascendentales que permitan la continuidad y permanencia en el mercado de aquéllas; la profesionalización dentro de todas y cada una de las áreas de las organizaciones, es una condición fundamental.

La profesionalización busca formar individuos que conciban el aprendizaje como un proceso abierto, flexible y permanente, no limitado al periodo de formación escolar. La formación profesional busca, en esencia, el desarrollo integral del hombre; mediante el desarrollo de las habilidades, conocimientos, valores y actitudes adquiridas a lo largo de su carrera profesional; lo que implica promover la autonomía del individuo, mediante la cual se vuelve consciente de la necesidad de capacitar y actualizarse continuamente para seguir adquiriendo las competencias necesarias para desenvolverse dentro de su ámbito de aplicación.

Es importante mencionar que la profesionalización busca una formación científica, tecnológica y humanística que favorezca un desempeño flexible en distintos ámbitos, incluido el laboral.

Desarrollarse dentro de una carrera profesional ofrece grandes beneficios, tanto individuales como colectivos; abarca la iniciativa y la capacidad para la toma de decisiones asertivas tomando en cuenta la integración de la teoría con la práctica, el trabajo manual y el trabajo intelectual.

Sin embargo, formarse profesionalmente, también permite desarrollar las diferentes competencias inherentes su área de especialización; ayuda a

comprender la organización y características del sector productivo correspondiente; asimismo, nos brinda la oportunidad de aprender por nosotros mismos a trabajar en equipo, así como formarnos en la prevención de conflictos y en la resolución de los mismos en los ámbitos de la vida personal, familiar, social y principalmente laboral; colabora a que se afiance el espíritu emprendedor para el desempeño de actividades e iniciativas profesionales; y finalmente a hacer realidad la formación a lo largo de la vida y utilizar las oportunidades de aprendizaje a través de las distintas vías formativas para mantenernos actualizados en los distintos ámbitos: social, personal, cultural y laboral, conforme a las expectativas, necesidades e intereses de la industria a la que se pertenezca.

Pero sin lugar a dudas, un beneficio fundamental, es que la formación profesional es una herramienta importante que fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para acceder y poder ejercer una vida profesional.

Hoy en día, el ejercicio profesional de la administración dentro de las organizaciones deportivas en México surge de manera espontánea y sin planeación. Por lo que se presenta la necesidad de aportar profesionales altamente capacitados para desempeñarse de manera eficiente y eficaz en dichos organismos.

Las organizaciones del deporte en México, necesitan cada vez más personal calificado y altamente competente. Dirigentes dinámicos, capaces de adaptarse fácilmente a los cambios, que no sólo acepten, sino que afronten nuevos y constantes desafíos, que visualicen las amenazas y oportunidades de la industria y sean capaces de desarrollar nuevas fortalezas en la organización, que ayuden a ser cada vez más competitiva en la industria de la cual forma parte.

Es necesario que la gente encargada de administrar las organizaciones deportivas en México pasen por un proceso educativo formal, en el que se les aporte una visión amplia del sector, que se les capacite para administrar de

manera integral y estratégicamente los recursos a su cargo y se les brinde diferentes habilidades necesarias para un correcto desempeño.

Podríamos señalar que en México se carece de un proceso de profesionalización en el personal que se encuentra adscrito al ámbito público y de manera particular nos referimos al personal encargado de las políticas públicas en materia de deporte, cuenta de ello es el bajo nivel en el desempeño de sus dirigentes. En este trabajo nos hemos interesado de forma especial en la tarea de indagar la conveniencia de profesionalizar (tener estudios profesionales, contar con experiencia en la industria y tener planes de capacitación y desarrollo) las organizaciones deportivas en México, razón por la cual, nuestro planteamiento será:

Pregunta de la Investigación

¿Cuáles son los beneficios de profesionalizar la administración dentro de las organizaciones deportivas en México?

Objetivo de la investigación

Identificar los beneficios de la profesionalización de la administración dentro de las organizaciones deportivas en México.

Hipótesis de la investigación

Contar con programas que permitan la profesionalización de la administración dentro de las organizaciones deportivas en México genera importantes beneficios.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La dinámica actual de la industria deportiva mundial requiere especialistas en cada ramo (Finanzas, Comunicación, Administración, Medicina, etcétera) para optimizar los recursos a fin de dar resultados continuos que permitan dar continuidad a los proyectos. El deporte en México carece de profesionales en la materia, que se encarguen de desarrollar planes estratégicos que mejoren todas las áreas deportivas, desde la activación física de la sociedad, hasta el deporte de alto rendimiento.

En la actualidad la administración de organizaciones deportivas es un tema árido, debido a que la información es escasa, y la que se llega a encontrar no se genera en México, sino en países donde poseen una cultura de administración en el deporte (como España, Inglaterra, Estados Unidos, etcétera); tampoco existen suficientes iniciativas para llevar a cabo serias investigaciones, lo que deja este campo en una práctica plenamente empírica, alejada del deber ser, es decir, de aplicar métodos científicos que permitan lograr los objetivos organizacionales.

Dentro de las organizaciones deportivas en México el personal se constituye como el principal elemento y el más prometedor, por lo que los esfuerzos se deben dirigir hacia acrecentar su desarrollo profesional y laboral, por medio de la educación. A través de la profesionalización se busca disminuir los problemas del quehacer, la deficiencia y el rezago. México requiere de instituciones que apoyen el deporte; el sistema educativo debe convertirse en un factor de cambio, ofreciendo herramientas para que se profesionalice la administración y manejo del deporte.

La profesionalización del deporte y la necesidad de crear esquemas que fortalezcan a las diferentes especialidades deportivas son, sin duda, motivo de análisis y estudio. Llevando a cabo investigación en la disciplina, los encargados de la administración de las organizaciones deportivas en México, tendrían la oportunidad de brindar soluciones estratégicas y apoyo en la

implementación de las mismas, para que las instituciones ligadas al deporte lo utilicen para su desarrollo y crecimiento.

Por lo anterior, es importante conocer tanto, el nivel de profesionalización que se encuentra en el personal a cargo del deporte en México, como los beneficios que arrojaría el contar con estudios profesionales, tener experiencia en la industria y mantener programas de capacitación y desarrollo gerenciales, para ocupar puestos encargados de administrar las organizaciones deportivas en México, con lo que nos daría un panorama amplio de las áreas de oportunidad en las que tenemos que trabajar y generar planes concretos que permitan la creación de estrategias puntuales para llevar al deporte en México de un estado de improvisación, lo que implica acciones sin ninguna planeación, sin conocimiento de por medio e incluso de una manera impulsiva; hacia un punto en donde se exija un conjunto de conocimientos especializados, que cuenta con principios básicos y técnicas comunes, que tengan competencias en su ejercicio y que ofrezcan un servicio de calidad al deporte mexicano.

Asimismo es importante hacer mención, que en esta investigación se buscará identificar las competencias profesionales, sociales, de comunicación, técnico/prácticas e intelectuales que permitan alcanzar pleno dominio de la industria en cuestión. Ya que, no hay actividad productiva que haya logrado sus objetivos, sin que se haya realizado con las actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para realizar con calidad determinadas funciones en un ambiente de trabajo. Asimismo, se busca proponer guías de acción que solucionen los problemas que se presentan dentro de las organizaciones deportivas; y al mismo tiempo se puedan extrapolar los resultados hacia otras disciplinas, que también carezcan de una visión profesional en sus áreas.

CAPÍTULO 1: “ESTUDIOS PREVIOS DE LA PRFESIONALIZACIÓN”

En el presente capítulo se llevará a cabo una revisión de la situación en la que se encuentra el tema de la profesionalización en las organizaciones en México. Si bien, no existen muchos libros existentes acerca de la profesionalización en las organizaciones, y aquellos existentes, abordan el tema de la profesionalización desde un punto de vista sociológico, enfoque válido y complementario para nuestra investigación, sin embargo insuficiente para brindar peso específico a la misma, desde una perspectiva administrativa.

Por otra parte, la literatura existente en México se resume a estudios e investigaciones enfocadas en la profesionalización de determinados quehaceres de la sociedad, como es el caso de la docencia y el sector salud (odontología y enfermería, principalmente) como principales profesiones abordadas. En el caso de la administración, son pocas las investigaciones y estudios realizados que se ocupen del tema principal de la presente investigación.

Ahora bien, en diversos estudios relacionados con la profesionalización y la docencia, como es el caso de Ortiz (Ortiz, 2007) en su artículo “Las demandas de profesionalización docente y de participación de otros actores en la escuela” se identifica que es necesario buscar la autonomía profesional que integre a los docentes en la búsqueda de modos de actuar que sean eficientes para su práctica profesional. El artículo hace énfasis en la generación de dirigentes más capacitados para la toma de decisiones, lo que permitiría ser más eficientes y por lo tanto permitiría a las organizaciones deportivas un salto de calidad en cuanto al logro de sus objetivos, por lo que se deben establecer programas específicos que fomenten la educación continua de los dirigentes en las organizaciones para poder profesionalizar las prácticas administrativas que en ella se desarrollen.

En la misma línea de investigación, Ramírez (Ramírez, 2008) en su artículo “La identidad profesional desde la profesión y profesionalización de los docentes de educación media superior” aborda la identidad profesional de los docentes

mencionando que el contexto que envuelve a la organización y el análisis interno derivado del mismo, son fundamentales para establecer un proceso de profesionalización. Lo que nos lleva a otorgar mayor importancia a la necesidad de llevar a cabo análisis exhaustivos de las organizaciones que pretendan implantar programas que fomenten la profesionalización. De esta manera, las organizaciones deportivas no pueden estar inmersas en una burbuja como la mayoría de la gente piensa, pues tanto la gente que labora en este tipo de organizaciones, como las que miran al deporte desde lejos, generalmente piensan que el sector deportivo no necesita de las actividades que se generan dentro de la administración, como una profesión. Ante esta situación queremos enfatizar la necesidad de mirar a las organizaciones deportivas de forma sistémica, pues nacen y se desarrollan como las demás organizaciones, en un entorno complejo.

Por su parte Lorenzo y otros (Lorenzo, Touriñán López, & Rodríguez Martínez, 1999), en su artículo “Profesionales de la educación: la condición de experto y la formación compartida en la diversidad”, mencionan que la condición de experiencia en los especialistas de la educación y la formación es fundamental para establecer un proceso de profesionalización. La anterior situación es fundamental que sea recuperada por el sector deportivo, donde la experiencia es fundamental si la unimos a un desarrollo profesional del individuo. Otorgar programas que faciliten el desarrollo de los individuos dentro de las organizaciones deportivas es de vital importancia, pues de esta manera generan la experiencia necesaria, que aunada a otros factores, permiten profesionalizar las organizaciones deportivas en México.

En el mismo orden de ideas Cruz y García-Valcárcel (Cruz & García-Valcárcel, 2002) en el artículo titulado “Formación y profesionalización docente del profesorado universitario” abordan la profesionalización docente y la formación pedagógica del profesorado universitario. En el donde mencionan que la mayoría de los docentes considera necesario recibir formación pedagógica para desempeñar su profesión adecuadamente, es decir, no basta con tener los conocimientos (en nuestro caso de finanzas, mercadotecnia, operaciones, etcétera), también hay que capacitarse dentro del ámbito en el que nos

encontremos, ya sea la enseñanza o el deporte. Así pues, la educación dentro de las organizaciones se vuelve fundamental como una herramienta para poder presentar programas que profesionalicen la administración de las organizaciones deportivas, y de esta manera la capacitación y el desarrollo adquieren un rango sobresaliente para los fines antes mencionados.

Finalmente Mireles (Mireles, 2002), aborda “La profesionalización docente: motivos de formación y actualización docente”, haciendo énfasis en la necesidad de un aprendizaje a largo plazo y continuo para llevar a cabo la profesionalización en cualquier área del quehacer humano. Para lograr lo anterior se deben tener los objetivos de la profesionalización perfectamente claros para establecer una planeación estratégica que vincule el aprendizaje del individuo a largo plazo (maestrías, especialidades, etcétera) con las tareas y funciones que desarrollen o vayan a desarrollar con el paso del tiempo. Y con lo anterior, los trabajadores podrán estar en una mejor situación profesional a la hora de enfrenar los retos que presente el sector deportivo, desde un lugar privilegiado como la profesionalización.

También se ha analizado la profesionalización desde el punto de vista de los administradores, como lo hacen Luiz y Méndez (Luiz & Méndez, 2003) con el artículo “Generación de capacidades emprendedoras en la formación universitaria: una visión crítica” mencionando que los sistemas de formación en administración y dirección deben de ir encaminados a la implementación de planes de formación para generar profesionales con diferentes capacidades mentales y emprendedoras, es decir, los planes de formación dentro del deporte, deben de ser capaces de dar respuesta a las necesidades de formación integral que necesitan las organizaciones. En este punto las universidades adquieren relevancia, pues dentro de sus planes de estudio deben de implementar las estrategias necesarias que le permitan al individuo adquirir las competencias necesarias para hacer frente a las vicisitudes del sector deportivo. Actualmente la oferta educativa en México, especializada en la administración deportiva es escasa y un poco inaccesible, y aunque el país debe de resolver mucho problemas de mayor importancia, creemos

fundamental aportar programas enfocados en la administración de organizaciones deportivas que permitan la profesionalización del sector.

También Pacheco (Pacheco, 2010) en su artículo “Formación profesional y trabajo decente” analiza el papel de la formación para el mejoramiento de las competencias laborales y el rol de las instituciones de formación profesional. De esta manera se pone de manifiesto la necesidad de obtener distintos tipos de competencias mediante la educación formal, mostrando que las organizaciones obtienen un papel básico en este proceso para apoyar este tipo de iniciativas, que permitan profesionalizar la administración en las organizaciones deportivas.

Con relación a la educación formal, González (González, 2006) en el artículo “La formación y el empleo: los subsistemas de formación profesional en España” identifica tres subsistemas de formación: formación profesional reglada, formación ocupacional y la formación continua, mismas que son recogidas en esta investigación como educación formal (formación profesional reglada), experiencia y desarrollo gerencial (formación ocupacional) y capacitación (formación continua). En general, la mayoría de autores coincide en varios de los tres subsistemas de formación mencionados por González (2006) en su artículo, por lo que hemos optado por recoger y adaptar los subsistemas como herramientas que permitan la profesionalización de la administración en el deporte en nuestra investigación.

Por su parte Tesone, Platt y Alexakis (2004) llevaron a cabo un estudio llamado “The human capital factor: strategies for dealing with performance challenges in business and sport management” en el cual demuestran la importancia de la captación, retención y desarrollo de los encargados de administrar las organizaciones. La formación de los encargados de la administración de organizaciones deportivas ha de enfocarse hacia el desarrollo de competencias profesionales, el conocimiento de la organización, identificación de problemas para analizarlos y resolverlos en un contexto organizacional dinámico donde las habilidades sociales son clave. Asimismo mencionan que es vital el proceso de captación y retención de personal, pues hay que tener perfectamente definido

nuestro plan estratégico de profesionalización para allegarnos de la gente más adecuada para los puestos que estemos buscando, así como aplicar las estrategias necesarias para evitar la transferencia de nuestro capital humano hacia otra organización, pues no solo es el hecho de perderlos después de haber invertido en ellos para beneficio de nuestra organización, sino que aquellos conocimientos adquiridos mediante la capacitación o la experiencia serían utilizados a favor de, probablemente, una organización competidora.

Otro punto fundamental es el que apunta Vélaz de Medrano (Vélaz de Medrano, 2008) en su artículo “Formación y profesionalización de los orientadores desde el enfoque de competencias” en donde se presenta la necesidad de alinear la formación y la especialización con el contexto de trabajo de los trabajadores para dar una mejor respuesta a las demandas de las organizaciones. Con lo que tenemos la necesidad de vincular la formación profesional y las estrategias de desarrollo y capacitación con el área de especialización ante la que se encuentre trabajador en su quehacer cotidiano. Aplicando acciones de éste tipo, las organizaciones deportivas podrán encontrar las oportunidades necesarias del sector, pues los trabajadores se encontrarán mejor capacitados para solucionar los problemas de la institución, pues su formación y especialización estarán concatenadas en busca de alcanzar los objetivos propuestos.

También Campos y otros (Campos, Martínez y Mestre, 2007) en su estudio “Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades: características sociodemográficos y formativas” hacen énfasis en las características formativas y una gran necesidad de que existan titulados de la actividad física y deporte, este estudio aborda la profesionalización del deporte desde el punto de vista de la formación profesional y de las competencias que deben desarrollar los encargados de administrar las organizaciones deportivas. Así pues es de vital importancia que desde la formación profesional se vayan adquiriendo las competencias que exija el sector deportivo en su administración, pues al ser un sector árido en cuanto al estudio y conocimiento del mismo, se necesita gente capacitada y motivada que permita el cambio de mentalidad para abordar la administración

del deporte profesionalmente, y no solo desde una actitud improvisada. Por otro lado, las competencias que se tengan que desarrollar dependerán en gran medida de la organización en la que se desarrollen y el área de especialización en la que se encuentre laborando, sin embargo, más adelante abordaremos un poco más a fondo que tipo de competencias serían imprescindibles en las organizaciones deportivas en México, según nuestra investigación.

También se vislumbra la profesionalización desde el punto de vista del sector salud, en donde Medina y Martín (Medina & Martín, 2009) con “La profesionalización en la formación de odontólogos: una visión desde la didáctica”, hacen un análisis de los principales componentes del proceso de profesionalización de la Odontología. En donde destacan los componentes: a) proceso enseñanza/aprendizaje, b) el accionar de las asociaciones gremiales, c) las relaciones con el Estado, d) las relaciones con otras profesiones y ocupaciones del campo de la salud y, finalmente, e) la inserción en la Universidad. Se hace evidente que toda actividad humana que busque la profesionalización, entre ellas la administración del deporte, deberá insertarse en los programas académicos de las universidades, en los distintos niveles profesionales (Licenciatura, maestría, especialidad, doctorado, etcétera); también deberá de mostrar una actitud abierta ante las demás profesiones, es decir, ser interdisciplinaria, pues en el mundo complejo en el que vivimos se necesita el trabajo de un equipo multidisciplinario para afrontar los retos que se presenten; y por último, se deberá establecer un proceso de aprendizaje continuo, pues el mundo es cambiante y evoluciona continuamente, por lo que el conocimiento adquirido ahora mismo, en un futuro muy próximo puede no ser válido para nuestra organización deportiva. Para lo anterior es fundamental que los procesos de enseñanza/aprendizaje, tanto en las universidades como en nuestras organizaciones deportivas se adapten a las condiciones y el contexto actual, tomando en cuenta todos los factores, para poder elegir los mejores métodos de enseñanza/aprendizaje, que permitan la adquisición de conocimientos en beneficio de la institución.

Finalmente Maya (Maya, 2010) en su tesis “El plan de carrera, como un elemento de la profesionalización de los servidores públicos de carrera de la

Comisión Nacional del Agua” presenta el desarrollo profesional como un compromiso entre la persona y la organización, donde ambas partes se benefician cuando se logran los objetivos. Por lo que, además de todos los elementos antes mencionados, como la formación profesional, la capacitación y desarrollo en la organización y la experiencia laboral en el sector, es necesario un compromiso que fluya en dos vías, es decir, que tanto la persona que aporta sus servicios se comprometa a actuar profesionalmente y a cumplir con todo lo necesario para poder ejercer sus labores y a participar en las actividades que proponga la organización encaminadas a la profesionalización, y la organización también deberá de mostrarse totalmente comprometida, desde la alta gerencia hacia los niveles operativos, para brindar los programas necesarios y las oportunidades concretas para que, conjuntamente, organización e individuo, crezcan de la mano y se lleve a cabo la profesionalización de la administración en las organizaciones deportivas.

Por todo lo anterior, es que hemos decidido abordar esta investigación, abarcando tres grandes rubros que servirán, desde nuestro punto de vista, para que las organizaciones deportivas en México puedan dejar de lado la administración empírica que ejercen, por una profesionalización de la misma, lo que repercutiría en grandes beneficios para la organización y para el individuo. Los tres rubros en los que nos enfocaremos, derivados de la revisión del presente capítulo son: a) la educación profesional, b) el desarrollo y capacitación dentro de la organización y c) la experiencia profesional dentro del sector deportivo; con lo que se busca desarrollar las competencias necesarias en el sector deportivo y en la organización deportiva específica de la que se trate. Temas que serán abordados con mayor profundidad en el siguiente capítulo, llamado “Marco Teórico”.

CAPÍTULO 2: “MARCO TEÓRICO”

Hoy en día la **Teoría General de la Administración** estudia la Administración de las organizaciones desde el punto de vista de la interacción e interdependencia de cinco variables principales: 1) tarea, 2) estructura, 3) personas, 4) tecnología y 5) ambiente cada una de las cuales es objeto específico de estudio por parte de una o más corrientes de la Teoría Administrativa. Las cinco variables básicas (tarea, estructura, personas, tecnología y ambiente) constituyen los componentes esenciales en el estudio de la Administración de las organizaciones. El comportamiento de esos componentes es sistémico y complejo: cada cual influye y es influido a su vez, por los demás componentes. Las modificaciones que se llevan a cabo en uno de ellos provocan modificaciones en mayor o menor grado en los demás. Su comportamiento conjunto es diferente de la suma de los comportamientos de cada componente considerado de manera aislada. (Chiavenato, 2000)

Para establecer el marco teórico de la presente investigación, valdría la pena iniciar con el significado y las ventajas de la profesionalización en un ámbito general, para después abordar el tema de la profesionalización dentro de los organismos del deporte en México, materia de estudio en el presente trabajo. Como lo mencionamos en el capítulo anterior, lo que busca la profesionalización es la formación de individuos que conciban el aprendizaje como un proceso que deberá ser abierto, permanente y flexible. Es importante hacer mención que la profesionalización, desde nuestro punto de vista y el de la investigación, no solamente se refiere a recibir una formación académica o universitaria, sino a establecer las bases para que al obtener un grado académico de Licenciatura sea éste sólo el inicio de este complejo viaje, que también incluye a la experiencia laboral y al desarrollo de competencias mediante la capacitación o desarrollo gerencial. Principalmente lo que se pretende con una formación profesional es un desarrollo integral del ser humano a través del desarrollo de habilidades, conocimientos, valores y actitudes adquiridos a lo largo de su carrera profesional; para que de esta manera el hombre se vuelva consciente de la necesidad de capacitar y

actualizarse continuamente para seguir adquiriendo las competencias necesarias para desarrollarse dentro de su campo de acción.

A continuación se presentará un marco que abarcará temas como la administración de los recursos humanos que nos conducirá al objeto de nuestro análisis: la profesionalización.

2.1 ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Las organizaciones generalmente utilizan recursos para llevar a cabo sus operaciones, entre los que destacan los financieros, materiales, pero principalmente el capital humano, pues sin nosotros, no se haría realidad nada. De esta manera se vuelve cada día más importante una adecuada administración de los recursos humanos dentro de las organizaciones, pues éstas requieren de personal que esté calificado y tenga una alta motivación por desempeñarse en la empresa, y de esta manera pueda desarrollarse profesionalmente.

Basado en lo anterior, las organizaciones se verán beneficiadas en la medida en que su personal pueda adquirir los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos. Es necesario establecer que para la adquisición de competencias, antes mencionadas, existen diferentes vías que hay que emprender para llevarlo a cabo. Una de ellas es la capacitación y el desarrollo del capital humano.

2.1.1 Formación profesional en la organización

La capacitación y desarrollo que se brinda en las diferentes organizaciones, se deberá concebir como un modelo educativo, en el cual es preciso formar una cultura de identidad organizacional que permita hacer frente a los retos que nos presenta el mundo en el que vivimos. Los objetivos que tienen las organizaciones actuales, se lograrán en la medida en que a través de un

modelo educativo integral, se forme y transmita la cultura y los valores de la institución.

Educación es toda influencia que el ser humano recibe del ambiente social durante su existencia para adaptarse a las normas y los valores sociales vigentes y aceptados. La educación es la preparación para la vida y por la vida. Puede hablarse de tipos de educación: social, religiosa, cultural, política, moral, profesional, etc. En este momento, nos enfocamos en la educación profesional.

Para Silvia García y Eduardo García la formación de los individuos dentro de una organización se puede considerar como: “el incremento del potencial humano mediante el perfeccionamiento profesional de los individuos que la integran” (García Parejo & García Sánchez, 2007). Es decir, aumentar las habilidades, conocimientos y actitudes que los trabajadores puedan tener potencialmente, o bien, desarrollarlas, para que de esta manera se puedan mejorar todos los procesos de la organización.

La educación profesional, institucionalizada o no, prepara al hombre para la vida profesional. Comprende tres etapas interdependientes, pero perfectamente diferenciadas:

- Formación profesional: Prepara al hombre para ejercer una profesión (ejemplo: Licenciatura).
- Perfeccionamiento o desarrollo profesional: Perfecciona al hombre para una carrera dentro de una profesión (Experiencia).
- Entrenamiento: Adapta al hombre para cumplir un cargo o una función (Capacitación o Desarrollo).

La formación profesional es fundamental en nuestro país, y es conveniente analizar las formas de adquirir esta.

El objetivo de la formación profesional en las organizaciones es el de "mantener el empleo y la empleabilidad de la población ocupada, así como su promoción mediante la mejora, recualificación o puesta al día de sus

competencias profesionales, de lo cual se debe derivar la mejor competitividad de las empresas", y siendo sus funciones las de Navarro (2005):

- a. Adaptación permanente de la evolución de las profesiones y del contenido de los puestos de trabajo y, por tanto, de mejora de las competencias y cualificaciones indispensables para fortalecer la situación competitiva de las empresas y su personal.
- b. Promoción social que permita a muchos trabajadores evitar el estancamiento en su cualificación profesional y mejorar su situación laboral.
- c. Preventiva para anticipar las posibles consecuencias negativas de la realización del mercado interior y para superar las dificultades que deben afrontar los sectores y empresas en curso de reestructuración económica o tecnológica.

2.1.1.1 Desarrollo de Capital Humano

Idalberto Chiavenato identifica el Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos que representa las inversiones efectuadas en las personas (Chiavenato, 2000).

En las organizaciones, las personas se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter inminentemente dinámico y su potencial de desarrollo. Las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos, y desarrollar conceptos y abstracciones. Las organizaciones disponen de una variedad de medios para desarrollar a las personas, agregarles valor y capacitarlas y habilitarlas cada vez más para el trabajo. El entrenamiento y el desarrollo de personal tratan el aprendizaje individual.

El desarrollo es la educación tendiente a ampliar, desarrollar y perfeccionar al hombre para su crecimiento profesional en determinada carrera en la empresa o para que sea más eficiente y productivo en su cargo.

2.1.1.2 Formación de capital humano

En las organizaciones, la formación y el desarrollo del empleado consiste en “un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003). Es común que la formación y el desarrollo sean observados como sinónimos, sin embargo es conveniente aclarar que se trata de términos diferentes, ya que, la formación “trata de proporcionar al empleado habilidades específicas o corregir deficiencia en su rendimiento” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003), mientras que el desarrollo se refiere al “esfuerzo de la organización para proporcionar a los empleados las habilidades que ella necesitará en el futuro” (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003). Para establecer claramente las diferencias se presentará un cuadro comparativo (Cuadro 2.1) a continuación.

	FORMACIÓN	DESARROLLO
Enfoque	Trabajo actual	Trabajos futuros
Alcance	Individual	Grupo/Organización
Marco de tiempo	Inmediato	Largo plazo
Meta	Corregir déficit de habilidad	Preparar para el futuro

Cuadro 2.1: La formación versus el desarrollo. Obtenido de “La gestión de los recursos humanos”, de Dolan Simon y otros.

Con el anterior cuadro podemos decir que mientras la formación se centra en el individuo corrigiendo algunas debilidades que posea en la actualidad y lo prepara a corto plazo con el fin de utilizar las nuevas herramientas inmediatamente, lo que se busca con el desarrollo es establecer beneficios para la organización, ya que se pretende un impacto a largo plazo preparando a los trabajadores para futuros puestos de trabajo dentro de la organización, lo que permite que las personas se encuentren mejor preparadas para los retos venideros. Es decir, la formación se refiere a mejorar las habilidades que se necesitan para obtener un mejor rendimiento en el puesto de trabajo actual, y el

desarrollo para mejorar los conocimientos de trabajo de cara al futuro como consecuencia del desarrollo o estrategia de la organización.

Para que la conformación pueda ser efectiva, la mayoría de los especialistas afirman que ha de seguirse una serie de pasos para poder implementar programas que permitan el éxito de la formación y desarrollo. Dessler y Varela (Dessler & Varela Juárez, 2004) proponen cinco etapas del proceso de capacitación y desarrollo¹:

1. Análisis de las necesidades:
 - a. Identificar las habilidades y los conocimientos específicos para el desempeño del trabajo con la finalidad de mejorar el rendimiento y a la productividad.
 - b. Analizar a los participantes para asegurar que el programa se ajuste a sus niveles específicos de educación, experiencia y competencias, así como a sus actitudes y a sus motivaciones personales.
 - c. Establecer los objetivos de la capacitación.
2. Diseño de la instrucción:
 - a. Reunir objetivos, métodos, recursos, descripción y secuencia del contenido, ejemplos, ejercicios y actividades de al instrucción. Organizarlos en un programa.
 - b. Asegurarse de que todos los materiales, como guiones de video, guías del instructor y cuadernos de trabajo de los participantes, se complementen entre sí, estén escritos con claridad, y se combinen en una capacitación unificada que se oriente directamente a los objetivos de aprendizaje que se establecieron.

¹ Las cinco etapas del proceso de capacitación y desarrollo (Dessler & Varela Juárez, 2004). Fuente: Adaptado de HRFocus, abril de 1993. Copyright © 1993 American Management Association International.

-
-
3. Validación:
 - a. Presentar y validar previamente la capacitación ante una audiencia representativa. Basar las revisiones finales en resultados piloto para garantizar la eficacia del programa.
 4. Aplicación:
 - a. Cuando sea aplicable, impulsar el éxito con un taller para capacitar al instructor, que se centre en el conocimiento y las habilidades para la presentación, además de en el contenido mismo de la capacitación.
 5. Evaluación y seguimiento:
 - a. Evaluar el éxito del programa de acuerdo con:
 - i. Reacción: documentar las reacciones inmediatas de los aprendices ante la capacitación.
 - ii. Aprendizaje: usar tanto los recursos para la retroalimentación como las pruebas previas y posteriores, para medir lo que se aprendió en el proceso.
 - iii. Comportamiento: una vez terminada la capacitación, anotar las reacciones que tienen los supervisores ante el desempeño de las personas en entrenamiento.
 - iv. Resultados: determinar el grado de mejoría en el desempeño laboral.

Mientras que Simon establece de manera general, un proceso en tres pasos, aplicable a cualquier programa de formación (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003):

- Fase de análisis: en la que se determinan las necesidades de formación y desarrollo de la organización.
- Fase de implantación: en la que se emplean determinados programas y métodos de aprendizaje para transmitir nuevos conocimientos, habilidades y actitudes.
- Fase de evaluación: para determinar el grado en el que se alcanzaron los objetivos previstos con el programa de formación y desarrollo.

Por lo anterior podemos mencionar que aunque cada autor maneja una propia metodología, la mayoría coincide en la necesidad de identificar las necesidades, para que una vez identificadas se pueda establecer y elaborar un plan que se implante de manera óptima, y que a su vez pueda ser evaluado de forma objetiva, para establecer nuevos objetivos. En este sentido es importante identificar los medios adecuados, para los trabajadores adecuados y desarrollado bajo las condiciones adecuadas. Por lo que es importante responder a una serie de cuestiones, que se consideran en la formación. Simon propone algunas preguntas (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003):

- ¿Quién recibirá la formación?: generalmente, los programas de formación y desarrollo se diseñan específicamente para enseñar habilidades concretas, ya que, por lo general, solamente asiste un público determinado. Sin embargo, hay veces en que puede resultar útil formar simultáneamente a dos o más grupos.
- ¿Quién impartirá la formación?: los programas de formación y desarrollo pueden impartirlos una o varias personas:
 - Los supervisores inmediatos
 - Los compañeros de trabajo
 - El personal de recursos humanos, como los directores de formación
 - Especialistas de otras áreas de la empresa
 - Asesores externos
 - Asociaciones comerciales
 - Cuerpos docentes de universidades
- ¿Qué medios se utilizarán?: hay varios métodos para transmitir la información de formación, entre los que destacan:
 - Salón de clases
 - Conferencias
 - Debates
 - Estudio de casos
 - Instrucción autoprogramada

-
-
- ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?: los programas de formación deben tener un contenido que sea coherente con las habilidades que vayan a enseñarse. El grado de aprendizaje podría clasificarse en:
 - Destrezas básicas: destrezas matemáticas, gramaticales, de seguridad, de lectura, de escucha, de escritura, etcétera.
 - Habilidades interpersonales: incluye la capacidad de comunicación, de relacionarse, de liderazgo, de negociación, etcétera. También incluye habilidades relacionadas con cuestiones jurídicas, organizativas y del uso de tiempo.
 - Habilidades integradoras y conceptuales: son habilidades para la planificación estratégica, diseño organizativo, establecimiento de políticas, toma de decisiones, creatividad, etcétera.

 - ¿Dónde se llevará a cabo la formación?: existen dos opciones básicas, la primera de ellas es el lugar de trabajo, y la segunda es fuera del lugar del trabajo.

2.1.1.3 Programas de Formación y Desarrollo:

Para poder elegir el programa de formación y desarrollo, que mejor se adapte a las necesidades de la organización y del individuo, es necesario tomar en cuenta los principios de aprendizaje, las cuatro categorías de habilidades (básicas, interpersonales, integradoras y conceptuales) que necesita el individuo en la organización y los métodos de formación disponibles, así como la ponderación de sus ventajas y desventajas; con lo anterior, estaremos en una mejor posición para elegir los programas de formación más adecuados para una organización concreta.

A continuación se presentarán algunos métodos y medios que pueden ser empelados para poner en marcha los programas de formación y desarrollo. Generalmente los programas se dividen respecto al lugar donde se llevan a cabo, de esta manera podemos decir que se encuentra el método en el lugar de trabajo y el método fuera del lugar del trabajo (Dolan, Valle Cabrera,

Jackson, & Schuler, 2003). Sin embargo, también se agregará a esta división, algunos métodos revisados por otros autores como Dessler y Varela (Dessler & Varela Juárez, 2004) o Sikula y Mckenna (Sikula & Mckenna, 1992), quienes coinciden en la gran mayoría, pero agregan algunos con gran valor para la presente investigación.

Dentro del método en el lugar de trabajo existen tres modalidades:

- Medios de formación en el puesto:
 - Enseñanza directa en el puesto de trabajo: consiste en la explicación y demostración, por parte del formador, del trabajo que tendrá que hacer el formando. Una vez concluido esta etapa se pasa al ensayo en el puesto de trabajo por parte del formando, para finalizar con una retroalimentación.
 - Aprendiz: se combina la instrucción directa en el puesto con un mínimo de horas anuales de enseñanza en el aula.
 - Prácticas: forman parte de acuerdos entre universidades con las organizaciones, donde los sujetos ganan dinero mientras aprenden, pues ven la aplicación de los conocimientos adquiridos en la escuela.
 - Rotación de puestos de trabajo: se utiliza para formar a los empleados en materias diversas y posicionarlos ante diferentes situaciones de toma de decisiones.
 - Preparación y tutoría: son procesos informales. La preparación consiste en proporcionar consejos diarios al trabajador con respecto a cómo hacer el trabajo y cómo salir adelante dentro de la organización. Mientras que la tutoría consiste en la preparación de un empleado por otro con mayor experiencia y que actúa como guía.

- Medios de formación fuera del puesto:
 - Instrucción programada: el material de aprendizaje se descompone en “bloques de información”, lo que le permite al

-
-
- individuo establecer su propio ritmo de aprendizaje y obtener retroalimentación inmediata e impersonal.
- Cintas de video: es un medio audiovisual de formación en las organizaciones.
 - Formación por computadora e interactiva: es un proceso multimedia que aúna los dos puntos anteriores, pues permite las bondades de la instrucción programada así como la posibilidad de obtener un medio audiovisual y retroalimentación inmediata.
- Centros de evaluación y desarrollo: algunas organizaciones poseen estos centros, los cuales combinan aprendizaje en el salón de clases (conferencias y seminarios) con otras técnicas donde se expone a los encargados de administrar a ejercicios reales para ayudar a desarrollar conocimientos y habilidades, basándose en las evaluaciones realizadas a cada administrador.

Dentro del método fuera del lugar de trabajo encontramos:

- Clases y cursos: permite transmitir gran cantidad de información a grandes grupos de personas, lo cual indica que es un método propicio para la adquisición de conocimientos, pero no tanto para cambiar habilidades o actitudes.
- Conferencias y debates: se da una situación similar a las clases y cursos, sólo que en éste medio hay un mayor grado de participación de las personas, lo que permite mayor dinamismo en el aprendizaje.
- Estudio de casos: es una descripción narrada de una situación, real o ficticia, preparada con fines didácticos. La gente se involucra en el caso, recibe comentarios y retroalimentación de los compañeros, y tiene la ocasión de aplicar sus conocimientos conceptuales y teóricos.
- Simulación: consiste en presentar a los participantes situaciones que se asemejan a las del trabajo real. Algunas técnicas de la simulación son los centros de evaluación, juegos de empresas, ejercicio de la bandeja, etcétera.

-
-
- Representación de papeles: se busca una creación de una situación realista, para que los empleados en formación puedan asumir diversas personalidades en dicha situación.
 - Educación continua en universidades: las instituciones de educación superior realizan diversos tipos de actividades de desarrollo gerencial como programas de educación continua (liderazgo, alta dirección, etcétera). También algunas universidades ofrecen cursos individuales en áreas como negocios, gerencia y administración del cuidado de la salud. Asimismo las universidades ofrecen programas de grado como la maestría en administración.

Una vez descrito los dos métodos propuestos, podemos decir que el proceso de profesionalización necesita la ayuda de los programas de formación y desarrollo dentro de las organizaciones. Asimismo es importante aclarar que las organizaciones necesitan identificar las necesidades de cada uno de los individuos y de los puestos de trabajo para poder establecer los programas, que en muchos casos serán multimodales, que permitan que los individuos se desarrollen integralmente para cumplir con sus labores. El desarrollo de los empleados es una parte integral de la planificación de la carrera, de esta manera el desarrollo de directivos abarca muchas de las técnicas que mencionamos con anterioridad. Es importante hacer mención que el desarrollo de los directivos es un proceso de formación constante, diseñado para contribuir a que sean más competitivos en aspectos concretos, tangibles y medibles.

2.1.2 Plan de vida y carrera

En este apartado queremos hacer mención que el desarrollo de las personas no sólo está relacionado con la formación sino también con las distintas oportunidades de ocupar, en la organización, posiciones diferentes y adquirir nuevas experiencias y aprender nuevas habilidades y actitudes.

La carrera se puede definir como “la sucesión de actividades laborales y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de su vida”

(Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003). Los dos conceptos importantes de la anterior definición son el trabajo y el tiempo, es decir, que debe de haber un desempeño coherente y creciente de los puestos de trabajo de cada persona a través del tiempo, lo que da una perspectiva de movimiento y desarrollo, todo lo anterior desde el punto de vista individual. Sin embargo, desde el punto de vista de la organización, la carrera se considera un atributo de la organización y como algo que ella gestiona y controla. Es la organización se encarga de decidir, fijar y detener los roles o posiciones por los que pasarán las personas, así como los criterios utilizados para los movimientos profesionales.

Por lo tanto es necesario que los individuos establezcan un plan de vida y carrera, donde los objetivos, los consejos y las recomendaciones son fundamentales para lograr lo planeado y asumir el control del desarrollo de su propia carrera profesional. La organización juega un papel básico en este proceso, pues mediante la implantación de políticas, establecimiento de trayectorias y procedimientos de desarrollo de la carrera profesional, ayudan a los individuos a alcanzar sus objetivos a través de sus programas de gestión de la carrera.

Para poder llevar a cabo una planeación de vida y carrera, es necesario una autoevaluación, donde analizaremos nuestras perspectivas, nuestros deseos, nuestras necesidades, así como un análisis realista de nuestras competencias (habilidades, actitudes, conocimientos, etcétera), con el fin de llevar a cabo un análisis "FODA"² de nuestra persona, aunado a nuestros valores para poder establecer los objetivos requeridos; una vez establecido este paso, se requerirá evaluar las oportunidades disponibles dentro de la organización a la que pertenecemos.

Ahora bien, desde la perspectiva de la organización, es básico que se establezcan programas que ofrezcan las oportunidades que requieren los empleados para seguir una trayectoria profesional. Esta gestión y planificación

² FODA: Siglas del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

de la carrera se relaciona directa o indirectamente con otras actividades de recursos humanos como (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003):

- Análisis del puesto de trabajo: se pueden descubrir las competencias (conocimientos, habilidades, actitudes, etc.) concretas que es necesario desarrollar para la trayectoria profesional.
- Planificación de los recursos humanos: es el marco contextual en el que una persona tiene que establecer la planificación y gestión de su carrera profesional en la organización.
- Reclutamiento y selección: generalmente la planificación y gestión de la carrera profesional dependen del tipo y nivel de habilidades del empleado.
- Retribución: se recomienda crear un sistema de recompensa relacionado al desarrollo de trayectorias, ya sean éstos movimientos verticales, horizontales u oblicuos.
- Evaluación del rendimiento: disponer de políticas válidas y fiables que permitan gestionar correctamente las carreras profesionales de los empleados.
- La carrera y la estructura organizacional: el diseño estructural de la organización determina y explica los movimientos que en ella se pueden realizar, siendo un condicionante en la carrera de las personas.

Para concluir con el tema de la Administración de Recursos Humanos, podríamos decir que en la medida en que los individuos se encuentren mejor formados y busquen un desarrollo profesional, se generan mayores y mejores expectativas de crecimiento tanto individual como organizacional. Los planes de carrera fomentan este tipo de prácticas pues el empleado vislumbra nuevos incentivos para seguir estudiando y formándose en su carrera profesional. Por lo anterior las organizaciones deben tener especial atención en la implantación de tales programas que permitan lograr la profesionalización mediante la formación y el desarrollo dentro de la organización. Desde nuestro punto de vista, al implementar un programa de formación y desarrollo aunado a planes

de vida y carrera, tenemos una gran parte de avance para poder alcanzar la profesionalización de la administración de las organizaciones.

Las personas encargadas de administrar organizaciones poseen importantes responsabilidades para con la organización y la sociedad que los enfrenta a un entorno que cambia día con día, es necesario establecer planes, proceso y eventos educativos formales que aseguren su actualización y crecimiento, desde un punto de vista humano, laboral y social, para que se encuentren en una mejor posición de brindar soluciones y contribución significativas a su organización.

Es importante recordar que “nuestro desarrollo personal será efectivo y duradero en tanto siga el orden natural de las cosas y, si primero somos seres humanos y después ejecutivos, en ese mismo orden habremos de llevar a cabo nuestra consolidación y crecimiento” (Siliceo, 1995). Ante esta compleja situación, es preciso que los responsables, internos y externos, de diseñar, organizar y llevar a cabo los programas de desarrollo para los administradores, deban de esforzarse para crear eventos y actividades atractivas que estimulen tanto en su contenido como en la frecuencia, metodología, lugares, tiempos, etcétera.

2.2 EDUCACIÓN PROFESIONAL

2.2.1 Funciones de las universidades

Nos hemos encontrado con una necesidad insatisfecha en las universidades, es decir, dar a los profesionales una formación integral en conocimientos, desarrollo de capacidades y de habilidades, así como educación en valores; deficiencia que las universidades han ido subsanando incluyendo en sus planes de estudio programas de una variedad de carreras de licenciatura y de programas de posgrado con la intención de dar una respuesta eficiente a la demanda de sus servicios por parte de las organizaciones tanto del sector

público como del privado y de la sociedad en general (de Agüero Aguirre, 2008).

Dentro de éste apartado es de fundamental importancia el mencionar los objetivos o funciones que guardan las universidades, independientemente del giro en el que se especialicen. Según de Agüero los objetivos son: a) la investigación, b) la docencia, y c) la difusión de la cultura, mismos que comparte la Universidad Nacional Autónoma de México en su Ley Orgánica (UNAM, 1945)³. En el mismo orden de ideas podemos decir que todas las universidades deben cumplir con el objetivo de la investigación, y con pena se puede observar que muchas de ellas ni siquiera lo contemplan; asimismo es importante destacar que como eje fundamental de las universidades se encuentra la búsqueda del conocimiento y el encuentro con la verdad. Y dentro de este contexto, la vinculación entre la investigación y la docencia logra el objetivo de la difusión del conocimiento, ya sea este teórico o práctico. Al establecer una relación estrecha entre la docencia y la investigación, los alumnos pueden encontrar la gran importancia en tener un compromiso para apoyar desde la academia en la solución de los problemas organizacionales.

“La trascendencia de la universidad como formadora de profesionales que tengan el perfil en función a los requerimientos de la sociedad y del sector empleador (saber, saber hacer, saber ser) demanda que las instituciones de educación superior, de acuerdo con su misión, filosofía y modelo educativo, anticipen y busquen satisfacer los requerimientos del futuro y que esto se traduzca en planes y programas de estudio que, acompañados de la didáctica y el uso de la tecnología de un cuerpo académico con un conocimiento profundo de la disciplina que enseñan y de habilidades docentes, logren que, por medio de la vinculación universidad-empresa, se cubran los requerimientos laborales y sociales de una forma sólida e integral de los administradores” (de Agüero Aguirre, 2008).

³ Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Artículo 1. (Consultado el día 26 de febrero de 2011 en: <http://www.dgelu.unam.mx/m2.htm>)

2.2.2 Rol de la universidad en la sociedad

Para poder llevar a cabo una formación integral de los estudiantes de administración, se debe establecer una formación de carácter humanista para que el individuo adquiera una visión integral que parta de la dignidad de las personas que recibe los efectos, positivos o negativos de las decisiones y acciones que se toman en la organización. Lo anterior sería un elemento para que, el comportamiento dentro del mundo de las organizaciones se desarrolle dentro de un marco ético y con los valores fundamentales como la solidaridad y la ayuda, y que dichos valores sean la parte fundamental en la toma de decisiones que beneficien al ser humano como tal, y que no sólo se tomen en beneficio de unos cuantos, es decir, “que se evalúe el beneficio para la sociedad en general como un todo” (de Agüero Aguirre, 2008).

Por lo tanto, podemos concluir que la formación de los administradores debe contener elementos de ética y valores para poder establecer un desarrollo integral del alumno, para que éste logre adquirir un sentimiento por la búsqueda del bien, de discernir entre lo incorrecto y lo correcto, para estar en posición de que se actúe con un sentimiento de profesional y no sólo como profesionista. De esta manera y dada la importancia del ejercicio profesional de los administradores en las organizaciones, es básico que las universidades del país incluyan dentro de sus programas de estudio, asignaturas que contengan el manejo de valores y en especial el aspecto ético en los negocios, pues en muchos casos sólo se establece una asignatura en el plan de estudios, lo que a nuestro entender no es suficiente si lo que se quiere lograr es una formación integral del individuo para que éste adopte un compromiso con la sociedad y busque el bien común.

La situación que atraviesa el mundo, y más específicamente la situación por la que atraviesan las organizaciones en México, es de suma inestabilidad y se da en un contexto global que afecta de manera directa el desempeño profesional. Por lo que, lejos de otorgar una visión general de las diferentes áreas de desempeño, es conveniente brindar un nivel de solides y profundidad a las competencias que vayan adquiriendo día con día. Las universidades juegan un

papel fundamental para que se apliquen nuevos enfoques a la hora de hacer revisiones a los planes de estudio de las licenciaturas, así como de los programas de posgrado.

En el informe que presentó la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI de la UNESCO en el año 1996, titulado *Educación: un tesoro escondido*, se afirma: “La educación tiene otros propósitos que el de proveer mano de obra calificada para la economía; debe servir para convertir a los seres humanos no en el medio para el desarrollo, sino en la razón de ser de éste. La educación es un bien comunitario, un activo que pertenece a todos, que no puede ser regulado sólo por la fuerza del mercado”.

Con base en lo mencionado anteriormente, podríamos decir que las instituciones educativas deben estudiar las condiciones de cada una de las carreras profesionalizantes para poder determinar los requerimientos de cada una de ellas, para que de manera concreta se puedan elaborar los planes de estudio. Lo anterior se utilizará como un elemento para establecer el perfil de los egresados, tomando en cuenta, también, la filosofía y modelo educativo que cada institución educativa posea, con el fin de definir las competencias que se buscan desarrollar para que los estudiantes puedan satisfacer los requerimientos del entorno laboral.

Una de las deficiencias que se logran percibir en el aparato educativo de nuestro país es la orientación que las universidades han dado al desarrollar sus programas curriculares, pues estos sólo se enfocan en la demanda inmediata del mercado, por lo que se descuida en gran medida la investigación, impidiendo el desarrollo de nuevas teorías, enfocándose en la transmisión de un conocimiento situado.

Podemos decir que el rol que juegan las universidades para con la sociedad es establecer programas que beneficien el desarrollo de la sociedad en su conjunto y no solo para unos cuantos “elegidos”. Es importante que todas las universidades centren sus esfuerzos en pos de otorgar los elementos

necesarios (investigaciones, difusión cultural, profesionales, etcétera) para un desarrollo sostenible del entorno al que pertenezcan.

La Universidad Nacional Autónoma de México ha desempeñado un papel protagónico en nuestra sociedad. Los ejes sobre los que yace su quehacer son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. La UNAM responde a necesidades presentes y mira el futuro de nuestra nación mediante la práctica del respeto, la tolerancia y el diálogo, así como la pluralidad de ideas y de pensamiento.

2.2.3 La universidad y las profesiones

El uso común del concepto de “profesión” tiene diferentes acepciones, entre ellas: empleo, facultad u oficio que cada uno tiene y ejerce públicamente. Las profesiones son ocupaciones que requieren de un conocimiento especializado, una capacitación educativa de alto nivel (en universidades), control sobre el contenido del trabajo, organización propia, autorregulación, altruismo, espíritu de servicio a la comunidad y elevadas normas éticas.

Generalmente se acepta que una profesión es una actividad especializada del trabajo dentro de la sociedad, y a la persona que la realiza se le denomina: profesional. Se refiere a menudo específicamente a una facultad, o capacidad adquirida tras un aprendizaje que puede estar relacionado a los campos que requieren estudios de:

- Formación Profesional donde se adquieren los conocimientos especializados respectivos para ejercer una ocupación u oficio; o a
- Estudios universitarios, posgrado o licenciatura, tales como la administración, contaduría, informática, psicología, derecho o arquitectura.

Concepto de profesional y profesionista

Un profesional es toda aquella persona que puede brindar un servicio o elaborar un bien, garantizando el resultado con calidad de excelencia. Puede ser una persona con un reconocimiento de grado universitario, técnico o experto en cierto tema, disciplina o arte. Sin embargo, una persona también puede ser considerada profesional por el hecho de proveer un servicio o producto y exhibir un comportamiento honesto, calificado, responsable y capaz; características que se obtienen con constancia y talento en la disciplina desempeñada.

Mientras que un profesionista, simple y llanamente es toda aquella persona que ejerce su profesión y que está certificado en ella (Licenciado en Administración, Ingeniero Civil, etcétera)

La diferencia entre un profesional y un profesionista es que, el primero ejerce con conocimiento alguna actividad, no necesariamente certificada, mientras que el segundo ejerce una actividad certificada y adopta su profesión como forma de vida. Sin embargo es importante destacar que el sólo hecho de ejercer nuestra profesión (administrador, contador, etcétera) no nos da ninguna ventaja competitiva, por lo que tenemos que establecer un patrón de conducta profesional, es decir, adoptar actitudes honestas y responsables.

Por lo tanto, lo que buscamos es que se formen profesionistas (es decir, gente certificada mediante algún título universitario) con una actitud profesional (honestos, responsables, etcétera). De esta manera, el “profesionalismo” lleva implícito el concepto de estatus, de calidad profesional, conocimiento y experiencia. También se refiere al hecho de utilizar profesionales para el ejercicio o práctica de una actividad, un deporte, una rama de la ciencia o arte (Alarcón, 1988).

Y finalmente, lo que se busca con la profesionalización, es dar carácter de profesión a una actividad, convertir a un aficionado en un profesional, capacitar a una persona para que ejerza una actividad como profesional (Alarcón, 1988).

2.2.4 La universidad y la administración

Las diversas universidades adquieren compromisos que se centran en lograr una formación integral de los estudiantes de administración, para que al ingresar al mercado laboral y al campo profesional tengan un desempeño adecuado a las necesidades sociales y no sólo se preocupen por la generación de valor económico. “Se debe buscar el desarrollo de un conjunto de competencias profesionales, así como el fomento de valores y un manejo ético orientados a generar riqueza, pero no sólo riqueza económica, sino también riqueza humana” (de Agüero Aguirre, 2008).

Las universidades que poseen programas educativos enfocados en ciencias de la Administración, buscan formar profesionistas que “propician la satisfacción de necesidades y el logro de objetivos de las instituciones públicas, privadas y sociales, a través del aprovechamiento adecuado de sus recursos, mediante la planeación, la organización, la dirección y el control, en las distintas áreas funcionales”⁴. De la misma manera, un Licenciado en Administración es capaz de dirigir e integrar grupos de trabajo para orientarlos al logro de los objetivos organizacionales. Es común que dichos grupos sean de carácter multidisciplinario. El Administrador, desde el punto de vista de un profesionista, debe ejercer su profesión con respeto y compromiso en un ambiente laboral, social y personal, también establece como una prioridad personal y profesional el aprendizaje permanente, así como una postura analítica y reflexiva en su desempeño laboral.

Según la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, los conocimientos y habilidades⁵ que desarrollan los Licenciados en Administración egresados de dicha institución son:

⁴ Descripción de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. (Consultado el 13 de marzo de 2011 en: <http://www.fca.unam.mx/administracion.php>).

⁵Conocimientos y Habilidades del egresado de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. (Consultado el 13 de marzo de 2011 en: <http://www.fca.unam.mx/administracion.php>).

Conocimientos:

- Analizar las diferentes tendencias administrativas (mercadotecnia, personal y finanzas) que se han desarrollado, con base en la cultura organizacional de nuestro país y del entorno ante la actual situación global.
- Aplicar las diferentes técnicas de administración, mercadotecnia, operaciones, personal y finanzas a los diferentes problemas de estas áreas y proponer alternativas de solución para la toma de decisiones.
- Combinar el conocimiento de diversas disciplinas: administración, mercadotecnia, operaciones, personal, psicología y sociología, economía, contabilidad, informática, matemáticas, derecho e investigación para solucionar problemas administrativos.

Un licenciado en administración es un experto en aplicar técnicas referentes a las distintas áreas funcionales de las organizaciones para poder tomar decisiones asertivas para la resolución de conflictos y poder cumplir los objetivos trazados con anterioridad.

Habilidades:

Una habilidad es “la capacidad de realizar con éxito una tarea”⁶. Es importante mencionar que las habilidades son elementos que pueden desarrollarse a lo largo de la vida y de la carrera profesional. Hay habilidades generales como el razonamiento verbal y matemático, formación de conceptos y memoria, etcétera, sin embargo para profesionalizar la administración se deben observar los siguientes conceptos:

- Desarrollar una visión integral sobre los objetivos de las organizaciones y sus estrategias.

⁶ Decide tu carrera: Habilidades, Secretaría de Educación Pública (Consultado el 29 de julio de 2011 en: <http://www.decidetucarrera.ses.sep.gob.mx/index.php/conoce-tu-perfil/106-habilidades.html>)

-
-
- Aplicar los conocimientos adquiridos en forma crítica, en su ejercicio profesional.
 - Conducir grupos y participar en equipos multidisciplinarios para lograr objetivos organizacionales.
 - Asesorar en el diseño e implantación de sistemas y modelos administrativos para la toma de decisiones.
 - Establecer estrategias para generar fuentes de trabajo mediante la creación de nuevas empresas.
 - Operar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información, y aplicar sus beneficios a las organizaciones.
 - Fundamentar la toma de decisiones, basándose en el análisis de información.
 - Desarrollar una actitud crítica que le permita aplicar los conocimientos adquiridos para satisfacer necesidades sociales.
 - Manejar adecuadamente la metodología de investigación para realizar investigación y fundamentar sus decisiones.
 - Diseñar los métodos y procedimientos para el desarrollo de las organizaciones.
 - Mantenerse actualizado.

En general, el licenciado en administración deberá ser capaz de desarrollar una serie de competencias para su desempeño laboral, como el poseer una visión estratégica de la situación, ser crítico ante las situación que se enfrente, poder trabajar en equipos (en muchas ocasiones multidisciplinarios), tomar decisiones asertivamente, tener pensamiento estratégico, poseer competencias del tipo tecnológico (computación), establecer un análisis de la situación, actualizar su conocimiento, etcétera. Por lo que las universidades deberán de brindar todas las herramientas para que los estudiantes de esta carrera puedan desarrollar todas las habilidades y actitudes necesarias para el buen cumplimiento de las labores asignadas por la organización a la que se pertenezca. Desde nuestro punto de vista es fundamental no perder de vista el aspecto ético y la responsabilidad social que tienen los administradores a través de una capacidad de análisis para la formulación e implementación de estrategias que permitan una mejor convivencia laboral y social.

2.2.5 La universidad y la administración del deporte en México

En México existen pocas instituciones que ofrecen programas educativos enfocados en la administración del deporte, y la mayoría de ellas son instituciones de carácter privado, por lo que el acceso a estos programas educativos es complicado para la mayoría de la sociedad.

Sin embargo, es importante destacar que poco a poco va permeando la idea de ofrecer licenciaturas, especialidades o maestrías enfocadas en la administración del deporte, pues cada vez es más evidente la carencia que posee México en este aspecto.

Por su parte la Universidad del Valle de México, ofrece la Licenciatura en Administración del Deporte y Recreación, la cual pretende: “Desarrollar a los estudiantes para que maximicen los recursos financieros, materiales y humanos de empresas, instituciones y organismos públicos y privados relacionados con el deporte, la recreación y actividades afines. El objetivo es interactuar con decisiones que den respuesta a las necesidades que en materia de cultura física demanda la sociedad tanto nacional como internacional, utilizando habilidades para integrarse a los cambios y circunstancias que genera la globalización⁷”.

Otra institución que brinda la posibilidad de estudiar una carrera afín al tema de la actual investigación es la Universidad Marista, quienes ofrecen la Licenciatura en Administración y Dirección del Deporte, en dónde se ofrece como “una nueva alternativa para el Estado, congruente con el sistema educativo superior el cual requiere satisfacer la necesidad de formar recursos humanos capacitados en el área del deporte, la recreación y la educación física que posean un perfil académico que incluya una preparación técnico-científica y una formación integral que le permita evolucionar la realidad nacional⁸”.

⁷ Oferta educativa de la Licenciatura en Administración del deporte y recreación de la Universidad del Valle de México. (Consultado el 16 de febrero de 2011 en: <http://www.uvmnet.edu/licenciatura/deporte.asp>)

⁸Características de la carrera de Licenciatura en Administración y Dirección del Deporte de la Universidad Marista. (Consultado el 19 de marzo de 2011 en:

Podemos establecer que lo que se busca con este tipo de licenciaturas es formar profesionistas en las áreas de administración y dirección del deporte, que tengan las bases teóricas, metodológicas y prácticas para desarrollarse dentro de las diversas áreas del deporte como la gestión, administración, dirección, programación, evaluación e investigación.

Dentro de las características que buscan desarrollar en sus egresados, las dos instituciones antes citadas (UVM y Universidad Marista) se encuentran:

- Aplicar el proceso administrativo en cualquier organización relacionada con el deporte.
- Analizar y enfrentar los retos que representa la administración de las organizaciones deportivas.
- Elaborar planes, programas e instrumentos de evaluación deportiva.
- Manejar la teoría básica sobre los deportes, y su administración.
- Conocer las diferentes ciencias asociadas al deporte como son: la metodología del entrenamiento, la economía del deporte, la mercadotecnia y la organización deportiva.
- Conocer las disposiciones legales asociadas al ámbito empresarial en general y en específico al del área deportiva.
- Conocer la fundamentación biológica, psicológica y social del deporte así como su repercusión en la administración deportiva.
- Manejar las herramientas de la informática con aplicación en el campo deportivo-administrativo.
- Conocer diferentes ámbitos de la administración y dirección deportiva actual así como de sus estructuras organizacionales, incluyendo su historia y su desarrollo, a fin de reconocer las limitantes y las oportunidades que éstas presentan.
- Conocer los aspectos teóricos y metodológicos de las diferentes disciplinas deportivas, con el fin de administrar adecuadamente los recursos humanos asociados directamente con la práctica deportiva⁹.

http://www.uma.maristas.edu.mx/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=8&Itemid=58)

⁹ Perfil de egreso, conocimientos y habilidades de la Licenciatura en Administración y Dirección del Deporte de la Universidad Marista (Consultado el 19 de marzo de 2011 en:

2.3 EXPERIENCIA PROFESIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Las personas que trabajan dentro de las organizaciones deben ser capaces de cooperar entre sí, pero éstos se encontrarán en una mejor posición de desempeñar sus actividades si todos saben que actividades y tareas deben cumplir y la manera en que las funciones se relacionan entre sí. Para que exista un puesto de trabajo, que justifique su presencia dentro de una organización, deberá cumplir con ciertas características, como lo afirman Koontz y O'Donnell (Koontz & O'Donnell, 1975), "organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarle y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa", por lo que todas las organizaciones deberán diseñar estructuras de organización que estén perfectamente claras para quienes deben realizar las actividades y sus supervisores. Es necesario eliminar la duplicidad de funciones y las asignaciones de responsabilidades, para permitir un ambiente propicio que fomente la comunicación y la toma de decisiones que sea cimiento para generar la debida experiencia, que sea un elemento clave en el proceso de profesionalización de la organización en la que nos encontremos. En cuanto exista una mayor relación y ayuda entre los integrantes de una organización deportiva, mejor será el desempeño de la estructura organizacional.

Koontz y O'Donnell definen a la organización como: "una estructura formal y explícita de funciones o posiciones", por lo que es conveniente llevar a cabo un análisis de dichos conceptos para poder mejorar la administración que se lleva a cabo dentro de las organizaciones en México que permitan el desenvolvimiento integral dentro de las organizaciones para adquirir la experiencia necesaria que será piedra angular en el proceso de profesionalización.

2.3.1 La falta de preparación laboral

La situación actual en la que vivimos, impide que el incorporarse al mercado laboral sea fácil y atractiva, pues todos los que nos hemos enfrentado a esta experiencia sabemos lo difícil que es, ya que influyen un sinnúmero de factores como la economía, la sociedad, la organización a la que pretendemos pertenecer, nuestra preparación, el autoestima, etcétera. Dichos factores se entremezclan en este proceso, haciéndolo extremadamente complejo (Orozco, 2011).

Una dificultad clara y palpable es la incongruencia de la mayoría de empleadores quienes en sus ofertas de trabajo solicitan 2 factores que de primera vista parecerían contradictorios, la experiencia y la juventud. Las organizaciones requieren dos o tres años de experiencia en actividades relacionadas con la formación profesional, sin embargo los estudiantes que han pasado entre cuatro y cinco años estudiando su carrera, se ven imposibilitados de ofrecer ambas condiciones.

Una solución es incorporar actividades del servicio social, prácticas profesionales, becas, programas de entrenamiento, etcétera, cuando se hace dentro de algún ámbito afín al que se está optando laboralmente. Asimismo la experiencia en general como es el caso de manejo de información, organización, liderazgo, trabajo en equipo, investigación, etcétera, que han sido desarrolladas a lo largo de la vida, debe de expresarse de forma clara para establecerlas como un tipo de experiencia, en el ámbito de las relaciones humanas.

Es importante entender que el conocimiento no está sólo en un salón de clases, sino en muchas otras actividades de la vida, como la experiencia laboral, que es fundamental para lograr la profesionalización de las organizaciones.

Buena parte del problema de falta de preparación laboral, se encuentra condicionado por la falta de preparación profesional satisfactoria para ocupar

los puestos de trabajo que se requieren, como el manejo de idiomas o tecnologías de la información.

Pero uno de los problemas más abundantes es el exceso de demanda laboral, es decir, existe un número cada vez más creciente de gente que busca trabajo, dicha gente con la misma formación profesional, y ante esta disyuntiva aquel que esté dispuesto a trabajar por menos es quien obtendrá el trabajo. “Por eso, en México 63% de los profesionales trabajan en algo distinto a lo que estudiaron”, en palabras vertidas el 31 de agosto de 2009, por Pedro Borda, Director de la Asociación Mexicana de Directores en Recursos Humanos.

Una importante causa de la falta de preparación laboral es la desvinculación entre universidades y empresas, pues muchos programas educativos no están respondiendo a las necesidades laborales de las organizaciones. Ante esta dificultad, debemos esforzarnos en establecer vínculos cada vez más estrechos entre los empleadores y las universidades para que se puedan satisfacer las necesidades requeridas en el ambiente.

2.3.2 La importancia de la relación entre teoría y práctica

Es necesario que exista congruencia entre lo que se enseña y aprende en las aulas universitarias y lo que nos enfrentamos con la realidad de las organizaciones, y así se pueda conectar al estudiante con su realidad social. Por lo tanto, una vez que se ha adquirido un conocimiento sólido de la actividad en el mundo de las organizaciones, es necesario que se ofrezcan programas de posgrado que se orienten en la especialización.

En palabras de Agüero “Una formación sólida e integral de los estudiantes de las disciplinas relacionadas con el vasto campo de la administración se logra desarrollando, además de los conocimientos inherentes a su profesión, una serie de destrezas, habilidades y actitudes, por lo que se requiere aplicar los métodos didácticos que promuevan un alto grado de congruencia entre el perfil

de egreso establecido en el programa de estudios y la metodología didáctica utilizada para el desarrollo de las competencias profesionales”.

En el entorno laboral se ha creado una especie de insatisfacción debido a las altas expectativas que tienen los recién egresados respecto a la ambición económica o a la arrogancia y soberbia al creer que el grado académico es suficiente para ocupar puestos de alta dirección. Sin embargo, es necesaria, también la experiencia que brinda el día a día laboral y el desarrollo que se genere dentro de la organización, para que de esta manera se pueda llevar a cabo la profesionalización de una industria.

Por esto, cuando hablamos de profesionalización, nos referimos a una formación integral de la persona, donde se le proporciona un desarrollo armónico intelectual, espiritual, psicológico, físico, laboral, etc., mediante una formación universitaria, experiencia laboral y desarrollo o capacitación, que otorguen al ser humano las herramientas necesarias para una realización personal y no sólo para una realización laboral inmediata. Se requieren personas educadas y profesionales eficientes para garantizar una buena administración de las organizaciones en México.

2.4 PROFESIONALIZACIÓN

Para comenzar a abordar este tema es necesario identificar lo que es una profesión, aunque anteriormente ya nos habíamos referido a dicho concepto no se había definido de manera concreta. La profesión se puede definir como “una actividad humana que exige un conjunto de conocimientos especializados, que cuenta con unos principios básicos y con unas técnicas comunes, que tiene unas competencias en su ejercicio y que ofrece un servicio a la colectividad. Estos componentes han sido utilizados como estándares de referencia para configurar muchos de los campos ocupacionales” (Navarro, 2005). Con lo anterior, podemos afirmar que las organizaciones deportivas en México requieren tener personas con conocimientos especializados (con relación a la

teoría general de la administración y a las ciencias del deporte), deberán ser capaces de aplicar técnicas para lograr los objetivos y entender perfectamente el deporte con el que están vinculados; con lo anterior, desarrollarán competencias que les permitan dar un servicio profesionalizado a la organización a la que pertenezcan.

En cuanto al concepto de profesionalización, Wollmer y Mills (1966) (citado por Elliott, 1970) lo definen como un proceso evolutivo que permite el acceso al desarrollo de un campo ocupacional y a la adquisición de un nivel de calidad profesional para el desempeño de una ocupación o de un puesto de trabajo. Cada vez con mayor frecuencia la profesionalización está asociada a procesos abiertos de formación no reglada, en el sentido de que se puede hablar de profesionalización asociada a la formación académica (Universidades), a la formación continua (Capacitación y desarrollo) o a la formación ocupacional (experiencia).

2.4.1 La profesionalización de la administración en las organizaciones deportivas

Las ocupaciones que tratan de establecerse como profesiones generalmente proclaman que el servicio que ofrecen es importante, si no vital, para la sociedad. De esta manera, la profesionalización del deporte en México se ha vuelto de vital importancia, no solo para el deporte de “alto rendimiento”, sino también se ha vuelto un tema nacional al ser, el deporte, parte fundamental para combatir diversos tipos de enfermedades como la obesidad. Una forma en la que una profesión puede desarrollarse como un grupo ocupacional independiente ocurre cuando algunos individuos observan una necesidad social y se comprometen a cubrirla (Elliott, 1970). De esta manera, diversos integrantes del deporte en México, han identificado esta necesidad social de apoyar a la salud, desde un punto de vista físico (obesidad) y desde un punto de vista lúdico, pues el deporte se ha vuelto en una válvula de escape para millones de mexicanos que ante la problemática constante en que se encuentra México, han encontrado en el deporte, ya sea practicándolo en una pista de atletismo o asistiendo al estadio a apoyar a su equipo predilecto (ya sea éste

universitario o profesional), un sistema para quitarse el estrés de encima. Por lo que debemos ofrecer a todos estos mexicanos, productos de calidad: mejores canchas, mejores resultados en los eventos internacionales, mejores clubs deportivos, etcétera. Ante la coyuntura en la que se encuentra el deporte en México, es preciso establecer que se encuentra una necesidad insatisfecha en la industria deportiva, que de atacarse en forma correcta, traería grandes beneficios sociales.

Wilensky ha descrito cinco etapas principales en la profesionalización de las ocupaciones en Estados Unidos, desde un punto de vista sociológico (Elliott, 1970):

1. Debe surgir un grupo ocupacional, comprometido en el trabajo de exclusiva dedicación sobre un conjunto particular de problemas. Esto puede ser un cambio desde el trabajo de aficionado al de profesional, es decir, deshacernos de todos los dirigentes deportivos improvisados, que suponen que las organizaciones deportivas se pueden manejar sin conocimientos previos.
2. Formación de una asociación profesional, es parte de un proceso continuo para establecer y definir la función ocupacional tanto para establecer modelos y normas dentro de la ocupación como para dirigir sus relaciones con otros grupos competitivos. Es decir, apegarnos a los lineamientos ya establecidos para la administración en México. Un ejemplo podría ser el código de ética del Colegio Nacional de Licenciados en Administración que “es el conjunto de normas que regulan la actividad profesional del Licenciado en Administración, en las diferentes áreas en que se desarrolla, bien sea en las organizaciones y ante la sociedad en el ámbito de su competencia profesional, con base en valores y principios establecidos por la misma sociedad”¹⁰. Es muy importante mencionarlo, porque la mayoría de las personas no ubica al deporte como una organización, lo ven como algo ajeno, algo que no necesita de administración y pretenden partir de la nada para lograr los

¹⁰ Código de Ética del Licenciado en Administración. CONLA. (Consultado el 20 de mayo de 2011 de: http://www.conla.org.mx/int/codigo_etica.html)

objetivos que se proponen, sin embargo, la administración de las organizaciones deportivas juega un papel fundamental para alcanzar los objetivos marcados.

3. Conseguir el reconocimiento público y el apoyo legal para su control del acceso a ella y las formas en que se debe ejercer. Una vez que se haya establecido que la administración beneficia al deporte se tendrá un gran avance en la cuestión legal y en sus diversas formas de control.
4. Finalmente, Wilensky sugiere que la ocupación elaborará un código formal de ética. Mismo que ya existe pero sin tomarse en cuenta.

Por otro lado, es preciso establecer que entre los criterios que Max Weber (1947) especificó para su tipo de burocracia, paradigma que ha sido la piedra angular de gran parte de la teoría de la organización, por ejemplo, especificó que los candidatos deberían tener cualificaciones técnicas comprobadas mediante examen o garantizadas por un título, que la oficina debería ser la única o principal ocupación del beneficiado y que debería haber una carrera institucionalizada (Elliott, 1970). Muchos de los encargados de administrar las organizaciones deportivas en México ven su actividad como un pasatiempo más, es decir, no es su principal actividad laboral, como es el caso de la mayoría de los dueños de equipos profesionales (no sólo el fútbol). La administración del deporte la sienten como si estuvieran jugando en el recreo con sus amigos, como un pasatiempo entre sus “obligaciones”. Con esta investigación lo que se busca es plantear la importancia de profesionalizar y que la administración de la organización deportiva sea la principal actividad de quién lleve a cabo las funciones.

2.5 DESARROLLO DE COMPETENCIAS

Contar con las personas que posean las características adecuadas representa un gran porcentaje del éxito de las organizaciones. El modelo de competencias busca identificar las características que permiten a las personas desempeñarse adecuadamente, es decir, poseer los conocimientos, habilidades y actitudes correctos, los que se han denominado competencias.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es realizar una evaluación de la persona que realiza el trabajo y no del puesto del trabajo.

Lo que se busca precisamente es, identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente (Vázquez, 2004), sin embargo, en general estamos hablando de los conocimientos, habilidades y actitudes correctos para desempeñar las labores encomendadas que se ponen al servicio de la organización para abordar los obstáculos que presenta el entorno.

Conocer cuáles son esas necesidades que a través del estudio de las competencias brinda a la empresa la oportunidad de fijar conceptos más claros sobre aspectos específicos del conocimiento, la conducta, actitudes, habilidades, motivaciones, rasgos de carácter, y destrezas involucradas directamente en las funciones y tareas que realiza el individuo en su trabajo. (Alles, 2000)

2.5.1 Antecedentes

Los movimientos abocados al estudio de las competencias se iniciaron a finales de la década de 1960 y principios de 1970, producto de un conjunto de investigaciones realizadas en las áreas de Psicología Industrial y Organizacional. Para ese momento los trabajos sobre personalidad y desempeño eran poco desarrollados, ya que no se había comprobado por los métodos tradicionales, test de aptitud y contenido de conocimiento o títulos y

méritos académicos que existiese una relación directa entre uno y otro elemento.

Este tipo de problema fue el punto de partida para buscar otros métodos a través de los cuales se estableciera una relación causal entre personalidad y desempeño. Uno de los primeros investigadores que buscó respuestas sobre este tema fue David McClelland en el año 1973, quien formuló un conjunto de variables a través de las cuales se pudiese predecir la actuación del individuo en el trabajo y que no estuviesen limitados por factores de raza, sexo o socioeconómicos.

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente alineados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad una competencia.

2.5.2 Definición de competencia

La competencia se refiere a los conocimientos y habilidades que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Por lo que podemos decir que la competencia es la “capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado” (Mertens, 1996). Para poder identificar y establecer las competencias, que se pretenden desarrollar, partimos de los objetivos deseados en las organizaciones, que derivan en tareas y estas en conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas.

El desempeño efectivo de una actividad es un elemento central en las competencias, y éste se define en cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y

condiciones en la organización. Por lo tanto, la competencia es una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace, independientemente de la situación o circunstancia (Mertens, 1996).

Mertens (Mertens, 1996) nos menciona que existen competencias transversales entre sectores y ramas de actividad, agrupados en tres fundamentos básicos: a) Habilidades básicas: lectura, redacción, aritmética y matemática, expresión y capacidad de escuchar; b) Aptitudes analíticas: pensar creativamente, tomar decisiones, solucionar problemas, procesar y organizar elementos visuales y otro tipo de información, saber aprender y razonar; y c) Cualidades personales: responsabilidad, autoestima, sociabilidad, gestión personal, integridad y honestidad., que a su vez se dividen en cinco competencias: 1) Gestión de recursos: tiempo, dinero, materiales, distribución, personal, etcétera; 2) Relaciones interpersonales: participa como miembro de un equipo, enseña a otros, servicio a clientes/consumidores, despliega liderazgo, sabe negociar y trabajar con personalidades diversas, entre otras; 3) Gestión de información: busca y evalúa información, organiza y mantiene los sistemas de información, interpreta y comunica información, usa computadoras para procesar información, etcétera; 4) Comprensión sistémica: comprende interrelaciones complejas, entiende sistemas, monitorea y corrige desempeño, mejora o diseña sistemas, evalúa el entorno, etcétera; y 5) Dominación tecnológica: selecciona tecnologías, aplica tecnología en la tarea, da mantenimiento y repara a equipos, entre otras.

2.5.3 Las competencias en las organizaciones

Dentro de las organizaciones, las competencias son utilizadas para potencializar el capital humano en pos de los objetivos de la organización, así como también desarrollar al ser humano. Las competencias en las organizaciones hay que abordarlas de acuerdo con las metas organizacionales, los retos del contexto y las potencialidades de las personas.

Es importante mencionar que las competencias en el mercado laboral no son solamente conocimientos, o destrezas, o rasgos de personalidad, o motivaciones, sino una suma de todos estos elementos, es decir, es el producto de los elementos anteriores que permiten a una persona poseer una competencia, por lo que “no se trata de sumar dichos elementos, puesto que el comportamiento es mucho más que la suma, es una amalgama visible de uno o más factores” (Espíndola, 2002). Por ejemplo, la competencia “capacidad de asesorar”, se involucran:

- Aspectos de la personalidad, como empatía, actitud abierta al diálogo, seguridad personal.
- Aptitudes y habilidades de escuchar y entender mensajes emitidos por personas diversas, razonamiento verbal para comprender y transferir conceptos e ideas, fluidez verbal para transmitir contenidos.
- Conocimientos, en especial sobre los temas a asesorar y las variables que inciden y determinan su aplicación y su incidencia. Reconocimiento del contexto y los símbolos codificados y decodificados por el asesorado.
- Motivación, deseos y necesidades, lo cual se traduce en la fuerza que impulsa la acción de atender al asesorado hasta lograr el objetivo de la asesoría.

Por lo anterior, es fundamental que las personas desarrollen competencias laborales desde un punto de vista holístico, donde se tomen en cuenta las actitudes, los conocimientos, aspectos de personalidad y motivaciones para que se encuentren en una posición favorable al momento de llevar a cabo las funciones y tareas encomendadas en su organización.

2.5.4 Competencias profesionales

En el mismo orden de ideas, Bunk (1994) se refiere al concepto y plantea que "posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para

colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo" (Bunk, 1994).

Bunk establece una tipología de competencias profesionales, mismas que consideramos abarcan en gran medida las competencias clasificadas por otros autores antes mencionados. Sin embargo, queremos enfatizar que no es una clasificación perfecta ni completa, pues cada autor y cada organización establecen sus propias clasificaciones de competencias con relación a su misión y objetivos. Bunk menciona 4 tipos de competencias, que se definirán a continuación.

- Competencia Técnica: “posee competencia técnica aquel que domina como experto las tareas y contenidos de su ámbito de trabajo, y los conocimientos y destrezas necesarios para ello” (Bunk, 1994). Se refiere a los conocimientos, destrezas y aptitudes relacionadas con la profesión y la organización, como el aprendizaje organizacional, el manejo y análisis de información, etcétera.
- Competencia metodológica: “posee competencia metodológica aquel que sabe reaccionar aplicando el procedimiento adecuado a las tareas encomendadas y a las irregularidades que se presenten, que encuentra de forma independiente vías de solución y que transfiere adecuadamente las experiencias adquiridas a otros problemas de trabajo” (Bunk, 1994). Se relaciona con la inteligencia racional, resolución de conflictos, aprender a aprender, aprendizaje a largo plazo, capacidad de adaptación, pensamiento, etcétera.
- Competencia social: “posee competencia social aquel que sabe colaborar con otras personas de forma comunicativa y constructiva, y muestra un comportamiento orientado al grupo y un entendimiento interpersonal” (Bunk, 1994). Es decir, se refiere a las formas de comportamiento individuales como la dinámica de grupos, tolerancia, el aprendizaje social y colectivo, la persuasión, capacidad de adaptación, espíritu de equipo, etcétera.
- Competencia participativa: “posee competencia participativa aquel que sabe participar en la organización de su puesto de trabajo y también de su entorno de trabajo, es capaz de organizar y decidir, y está dispuesto

a aceptar responsabilidades” (Bunk, 1994). Como es el caso de la inteligencia emocional, emprendimiento, la innovación, negociación, organización, responsabilidad, etcétera.

CAPÍTULO 3: “METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN”

A lo largo del presente capítulo abordaremos la metodología que seguimos para afrontar la investigación con el objetivo de obtener la información necesaria con respecto al nivel de profesionalización que tienen los encargados de administrar las organizaciones deportivas en México, así como identificar los beneficios que otorga la profesionalización. Por lo que se identificará el estado que guardan diferentes variables como la experiencia laboral, el grado máximo de estudios y los planes de, capacitación, desarrollo y, de vida y carrera, que posean las organizaciones deportivas. Con lo anterior buscamos identificar los beneficios de profesionalizar la administración dentro de las organizaciones deportivas en México, con lo que cumpliremos el objetivo principal de nuestra investigación.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación tendrá un enfoque cuantitativo, pues buscamos recolectar datos para probar nuestra hipótesis, con base en una medición numérica y el análisis estadístico, para establecer algún patrón de comportamiento (Hernández Sampieri 2010), sin embargo, se tendrán en cuenta algunos reactivos cualitativos que brindarán información relevante para la investigación. Se recolectarán datos acerca de diferentes organizaciones deportivas en México para analizar la situación que guarda la profesionalización de la administración de las organizaciones deportivas en México.

Asimismo se trata de una investigación de carácter exploratorio, pues la realizamos con el “objetivo de examinar un tema poco estudiado” (Hernández Sampieri 2010). El tema principal de estudio es un problema que sólo ha sido abordado en profesiones específicas, como es el caso de la enfermería y la docencia, sin embargo poco se ha escrito acerca de la profesionalización del deporte, por lo que se estableció esta investigación para profundizar en la materia. También se trata de una investigación de tipo observacional, en donde

sólo se podrá describir o medir el nivel de profesionalización sin modificar ninguno de los factores que intervienen en el proceso. Se buscará especificar propiedades, características y rasgos importantes de la población estudiada, es decir, recabar datos (experiencia, nivel de estudios, capacitación y desarrollo) acerca de los encargados de administrar las organizaciones deportivas, por lo que la investigación se hará de forma descriptiva. Llevaremos a cabo la medición de las variables en una sola ocasión, por lo que la investigación será transversal, pues las características serán medidas en un momento dado. Y finalmente, toda la información se recogerá con fines específicos de la presente investigación, lo que arroja un carácter de prospectiva.

3.2 UNIDAD DE ANÁLISIS

El universo a estudiar serán los encargados de administrar las organizaciones deportivas en México, principalmente el nivel de Jefatura de Departamento, por ser éstos los encargados de aplicar y poner en marcha las estrategias y los programas deportivos de las organizaciones, sin importar, sexo, posición económica u otros; considerando que si el individuo tiene alguna dificultad para contestar el cuestionario solicitado, éste será sustituido por otro directivo.

Se buscará investigar las variables con respecto a los hombres y mujeres encargados de administrar dichas instituciones. Se realizará una selección no probabilística por conveniencia dada la baja posibilidad de entrevistarse con los directivos de las organizaciones deportivas en México. En este punto es importante mencionar que para la presente investigación se llevó a cabo una división de las organizaciones deportivas, pues existen las organizaciones rectoras y las organizaciones proveedoras del deporte, a continuación se definen cada una de ellas.

Organizaciones rectoras del deporte en México

Se consideran organizaciones rectoras del deporte en México a aquellas organizaciones gubernamentales o no gubernamentales que tienen a su cargo la administración y desarrollo de una modalidad deportiva a nivel internacional, nacional o regional. El administrar una modalidad deportiva supone, principalmente, el diseño y constante revisión de las normas y sanciones para el juego y los encuentros, el diseño de un calendario de competencias para todo nivel de deportistas (edades, aficionado/profesional, etcétera), garantizar el cumplimiento tanto de las reglas como del calendario, definir las barreras de entrada de los miembros y la adquisición y distribución de los recursos para poner en marcha las actividades (Gómez, Opazo, & Martí, 2007).

Entre las organizaciones rectoras del deporte en México podemos mencionar:

- CONADE: Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte
- COM: Comité Olímpico Mexicano
- CAAD: Comisión de Apelación y Arbitraje del Deporte
- CODEME: Confederación Deportiva Mexicana, AC
- CONDE: Consejos Nacionales del Deporte Estudiantil
- Institutos Estatales del Deporte
- Instituto del Deporte del Distrito Federal
- Federaciones Deportivas Nacionales
- Institutos Municipales del Deporte
- Entre otros

Organizaciones proveedoras del deporte en México

Las organizaciones proveedoras de actividad deportiva son aquellas organizaciones deportivas que ofrecen programas de actividad física de tipo recreativo o competitivo, de deportes individuales o por equipos y de un solo deporte o de varios. En este sentido, son organizaciones deportivas directamente vinculadas con la provisión de actividad física (otra de las dimensiones fundamentales del deporte), dentro de las que se encuentran

organizaciones del tipo clubes, gimnasios, centros de entrenamiento, centros comunitarios, instituciones educativas, etcétera. Todas estas organizaciones forman parte del sistema de promoción y desarrollo del deporte de un país, y aunque responden a la misma finalidad, se diferencian en cuanto a sector (público-privado) y relación con el lucro (lucrativo-no lucrativo) (Gómez, Opazo, & Martí, 2007).

Algunas de dichas organizaciones proveedoras del deporte en México son:

- Clubes de Fútbol (Club América, Club de Fútbol Pumas de la UNAM, Club de Fútbol Correcaminos, etcétera)
- Clubes de Béisbol (Diablos Rojos del México, Tomateros de Culiacán, etcétera.)
- Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM
- Universidades (Equipo de fútbol americano universitario de la UNAM, del ITESM, etcétera)
- Gimnasios
- Clubes Deportivos
- Entre otros

En el siguiente cuadro (Cuadro 3.1), se presentan diversas organizaciones rectoras y proveedoras del deporte, que mostraron deseo, interés y aceptación por participar en este estudio:

Organización Deportiva	Tipo de Organización
CONADE ¹¹	Rectora
IMCUFIDE ¹² o	Rectora
DGADyR UNAM ¹³	Proveedora
CODE Jalisco ¹⁴	Rectora
ISDE ¹⁵	Rectora
CODEME ¹⁶	Rectora
CODESON ¹⁷	Rectora
Montesur Club Campestre	Proveedora
Club Deportivo Toluca	Proveedora
Liga Olmeca de Beisbol	Proveedora
Club Juventud	Proveedora
LNBP ¹⁸	Rectora

Cuadro 3.1: Elaboración Propia

Por lo anterior se buscará aplicar los cuestionarios a la mayor cantidad posible de encargados de administrar las organizaciones deportivas antes mencionadas. Tomando en cuenta diferentes factores como el tiempo, la disponibilidad y el interés en contestar dicho cuestionario.

Criterios de inclusión:

Para la presente investigación se considerarán aquellos encargados de administrar las siguientes organizaciones deportivas en nuestro país:

- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Máxima organización rectora del deporte en nuestro país).
- Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte (Organización rectora del deporte en el Estado de México).

¹¹ CONADE: Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte

¹² IMCUFIDE: Instituto Mexiquense de la Cultura Física y el Deporte

¹³ DGADyR UNAM: Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM

¹⁴ CODE Jalisco: Consejo Estatal para el Fomento Deportivo y el Apoyo a la Juventud en Jalisco

¹⁵ ISDE: Instituto Sinaloense del Deporte y Cultura.

¹⁶ CODEME: Confederación Deportiva Mexicana

¹⁷ CODESON: Comisión del Deporte de Sonora

¹⁸ LNBP: Liga Nacional de Basquetbol Profesional

-
-
- Dirección General Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM (Organización proveedora del deporte en la Universidad Nacional Autónoma de México).
 - Consejo Estatal para el Fomento Deportivo y el Apoyo a la Juventud en Jalisco (Organización rectora del deporte en el Estado de Jalisco).
 - Instituto Sinaloense del Deporte y Cultura (Organización rectora del deporte en el Estado de Sinaloa).
 - Confederación Deportiva Mexicana. (Organización rectora del deporte para las diversas federaciones deportivas en México).
 - Comisión del Deporte de Sonora (Organización rectora del deporte en el Estado de Sonora).
 - Montesur Club Campestre (Organización proveedora de deporte para los asociados).
 - Club Deportivo Toluca (Organización proveedora del deporte a nivel profesional).
 - Liga Olmeca de Beisbol (Organización proveedora del deporte a nivel amateur).
 - Club Juventud (Organización proveedora de deporte para los asociados).
 - Liga Nacional de Basquetbol Profesional (Organización Rectora del Basquetbol a nivel nacional).

Las organizaciones antes mencionadas, han mostrado su interés para poder llevar a cabo el presente estudio, asimismo decidieron responder el instrumento presentado.

Criterios de exclusión:

Para la investigación se excluirán aquellos encargados de administrar las organizaciones deportivas que por cuestión de logística sea muy difícil su contacto y acceso.

3.3 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

A continuación se presentará el instrumento que utilizaremos para obtener los datos relacionados con las prácticas de las organizaciones deportivas en México, que buscan la profesionalización de su administración.

3.3.1 Instrumento de medición

Según Hernández Sampieri, el instrumento de medición es “el recurso utilizado para registrar información o datos sobre las variables que se tienen en mente” (Hernández Sampieri 2010). Por lo que en la actual investigación se ha utilizado el cuestionario para el registro de la información, por considerarlo adecuado para los fines del presente trabajo.

3.3.1.1 Cuestionario

Con base en el objetivo de la investigación se plantearán cuestionamientos con el propósito de recolectar información que permita satisfacer dicho objetivo.

A continuación estableceremos la definición y la forma que vamos a operar nuestras variables, pues son conceptos que hemos tomado en cuenta como importantes en el proceso de profesionalización de la administración de las organizaciones deportivas en México, que representarán nuestras variables de medición.

El siguiente cuadro (Cuadro 3.2) muestra las variables que consideramos forman parte de la profesionalización y que en el marco teórico de la presente investigación ya se analizaron.

Variables

Nombre de la Variable	Definición	Escala de Medición	Indicadores
Sociodemográficos			
Género	Se refiere al sexo del entrevistado	Nominal	1. Femenino 2. Masculino
Edad	Se refiere a la edad del entrevistado	Ordinal	Ejemplo: 34 años
Nivel Educativo	Se refiere al nivel máximo de estudios del entrevistado	Ordinal	1. Bachillerato 2. Carrera técnica 3. Licenciatura 4. Especialidad 5. Maestría 6. Doctorado 7. Otro
Experiencia Laboral			
Año de Ingreso a la organización	Se refiere al año en que el trabajador ingreso a laborar en la institución actual.	Nominal	Ejemplo: 2007, 2004, etcétera.
Antigüedad en el puesto actual	Se refiere al periodo en el que el trabajador se ha estado desempeñando las funciones actuales en el puesto de trabajo.	Ordinal	Ejemplo: 3 años.
Años de Experiencia dentro de la industria del deporte	Se refiere al número de años que el trabajador ha estado inmerso dentro de alguna organización relacionada con el deporte.	Ordinal	Ejemplo: 5 años.

Capacitación y Desarrollo			
Capacitación otorgada por la organización	Se refiere a los cursos de actualización que han sido otorgados al personal durante los dos últimos años.	Nominal	Ejemplo: Planeación Estratégica, Valores, etcétera.
Métodos de desarrollo de personal que ha utilizado	Se refiere a las distintas técnicas empleadas para favorecer el desarrollo del personal dentro de las áreas de la organización.	Nominal	Ejemplo: Promoción horizontal, promoción vertical, etcétera.
Desarrollo profesional dentro de la organización	Se refiere a los recursos otorgados por las organizaciones para que sus trabajadores puedan desarrollarse profesionalmente dentro o fuera de ella.	Nominal	Pregunta abierta
Plan de vida y carrera	Se refiere a los recursos otorgados por las organizaciones para que los trabajadores puedan planificar su vida y carrera profesional.	Nominal	Pregunta abierta

Cuadro 3.2: Elaboración Propia

Tomando como base estos elementos, podemos decir que la profesionalización incluirá variables en cuanto a la escolaridad, la experiencia laboral y la instrucción recibida en el lugar del trabajo (capacitación y desarrollo), acompañados de un plan de vida y carrera estructurado y puesto en marcha.

Es importante destacar que los elementos que hemos considerado para la profesionalización de la administración de organizaciones deportivas en México, son marcados de forma enunciativa más no limitativa, por lo que dejamos la puerta abierta para futuras investigaciones y aportaciones.

A continuación se presentan las preguntas que se aplicaran en el cuestionario que responderán los encargados de administrar las organizaciones deportivas, en relación a la profesionalización de la administración del deporte:

Introducción del cuestionario:

El presente cuestionario forma parte de un trabajo de investigación que, para obtener el grado de maestría en administración, se está desarrollando actualmente. El tema del trabajo es **La importancia de la profesionalización de la administración dentro de las organizaciones deportivas en México**, cuyo objetivo es identificar los beneficios de la profesionalización de la administración dentro de las organizaciones deportivas en nuestro país. Por lo que, nos dirigimos a usted de manera amable para solicitarle su colaboración dando respuesta a los siguientes cuestionamientos. Su participación es de suma importancia en esta investigación por lo que anticipadamente agradecemos todas las atenciones y contribuciones que pudiera ofrecer.

Preguntas:

1. Edad: _____ 2. Género: F M

3. Nivel Educativo:

Nivel	Finalizó		Título Obtenido	Estudiando	
	Si	No		Si	No
Bachillerato					
Carrera técnica					
Licenciatura					
Especialidad					
Maestría					
Doctorado					
Otro:					

4. ¿Qué tipo de conocimientos, habilidades y actitudes obtenidos en su último nivel de educación formal ha aplicado en su actual puesto?

5. Favor de anotar los datos que se solicitan:

Organización deportiva a la que pertenece	Año de ingreso	Puesto que desempeña dentro de la organización	Antigüedad en el puesto

6. Otros puestos ocupados dentro del sector deportivo:

Puesto	Organización	Tiempo laborado

7. ¿Qué habilidades imprescindibles le exige el puesto para desempeñar exitosamente sus labores?

8. Favor de enunciar las capacitaciones recibidas desde su ingreso a la organización, así como el porcentaje de aplicación en el puesto actual:

Denominación de la capacitación	Institución que impartió la capacitación	Fecha	Duración (hrs)	% de aplicación en el puesto actual
1				
2				

9. De los cursos recibidos, ¿cuáles conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas han sido utilizadas dentro de su puesto para solucionar los problemas que se presentan?

10. De los métodos de enseñanza/aprendizaje que a continuación se enlistan, ¿cuál le ha permitido desarrollar las habilidades que hoy posee y que le exige el puesto actual? (Puede marcar más de una opción)

Denominación del método de enseñanza/aprendizaje		Desarrollo de Habilidades	
		Si	No
1	Enseñanza directa en el puesto de trabajo		
2	Juegos de simulación		
3	Seminarios o cursos externos		
4	Rotación de puestos de trabajo		
5	Método de estudio de casos		
6	Educación continua en universidades		
7	Centros de evaluación y desarrollo		
8	Otro:		

11. Respecto al uso de Tecnologías de la información y comunicación, ¿Cuál recurso de los siguientes le exige permanente actualización de habilidades para ocupar el puesto actual? (Puede marcar más de una opción)

Tecnologías de la información y comunicación	Requiere actualización
Paquetería Office	
Paquetería administrativa (Ej. NOI, COI)	
Internet	
Manejo de base de datos	
Otro:	

12. ¿Qué idioma es necesario y que porcentaje de él se requiere para desempeñar el puesto en forma exitosa? (Puede marcar más de una opción)

Idioma	Es necesario	Hablado	Leído	Escrito	Traducción
Inglés					
Francés					
Portugués					
Otro:					

13. ¿Qué apoyo ha recibido de la organización a la que pertenece para cubrir el requisito de idioma exigido, así como para el uso de Tecnologías de la información y comunicación? (Puede marcar más de una opción)

- a) Becas en escuelas particulares
- b) Cursos internos
- c) Otro: _____
- d) Ninguno

14. Dentro de su organización, ¿existe un plan estratégico o apoyos institucionales que impulsen el desarrollo profesional de los individuos? ¿Cuáles son los beneficios que esto ha brindado? (Por favor, explique brevemente)

15. A lo largo de su trayectoria laboral, ¿a usted se le han brindado las oportunidades necesarias para que se desarrolle profesionalmente dentro de las organizaciones deportivas? ¿Cuáles son o en qué han consistido esas oportunidades? ¿Cómo se traducen éstas oportunidades en beneficios para usted y para la organización? (Por favor, explique brevemente)

16. ¿La organización cuenta con programas o planes que ayuden a los trabajadores a establecer sus objetivos profesionales para el futuro? ¿Qué beneficios le ha redituado este elemento? (Por favor, explique brevemente)

17. ¿La organización le ofrece un Plan estratégico de vida y carrera profesional? ¿en qué consiste y cuáles son sus beneficios? (Por favor, explique brevemente)

18. Comentarios y observaciones.

Cierre:

Muchas gracias por su tiempo, su aportación nos será de gran utilidad.

CAPÍTULO 4: “PRESENTACIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN”

En el presente capítulo se plasmarán los resultados de la investigación realizada. Para tales fines se llevó a cabo la aplicación de un cuestionario, que contiene preguntas referentes a la profesionalización, en diversas organizaciones deportivas, tanto rectoras como proveedoras de deporte en nuestro país. El capítulo se divide en dos apartados, primero se llevará a cabo el análisis de los resultados y la segunda parte se dedicará a la discusión de dichos resultados. Los resultados obtenidos en la investigación se presentarán dividido por temas, de la siguiente manera: en primer lugar se mostrarán los resultados de las variables sociodemográficas (edad, género, nivel de estudios), continuaremos con los resultados referentes a la experiencia profesional en el sector deportivo, más adelante se abordará la capacitación y al desarrollo del capital humano, y concluiremos con lo referente a los proyectos de vida y carrera profesional de los individuos.

La profesionalización brinda varias ventajas tanto individuales como colectivas pues fomenta la iniciativa y la capacidad para la toma de decisiones asertivas tomando en cuenta la integración de la teoría con la práctica, el trabajo manual y el trabajo intelectual. También permite desarrollar competencias trascendentes referentes al área de especialización; ayuda a comprender la organización y sus características; brinda la oportunidad de aprender a trabajar en equipo, manejar conflictos dentro de diferentes esferas de la vida (personal, familiar, social y principalmente laboral); es fundamental para crear un espíritu emprendedor que permita el desarrollo de actividades e iniciativas; y por último pero no menos importante, a hacer realidad la formación a lo largo de la vida y utilizar las oportunidades de aprendizaje a través de las distintas vías formativas para mantenernos actualizados.

Por todo lo anterior, a continuación se llevará a cabo la presentación del análisis realizado, derivado de la investigación de campo que se llevó a cabo en diferentes organizaciones deportivas en México; los encuestados pertenecientes a las organizaciones fueron entrevistados una vez obteniendo

su consentimiento para contestar dicho instrumento; son siete organizaciones rectoras del deporte en México y seis más son proveedoras del deporte en México, conjuntamente manejan programas para el deporte masivo, la cultura física y la alta competencia. En total se aplicó el cuestionario a 51 encargados de administrar el deporte en México, distribuidos en las siguientes organizaciones:

- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Máxima organización rectora del deporte en nuestro país).
- Instituto Mexiquense de Cultura Física y Deporte (Organización rectora del deporte en el Estado de México).
- Dirección General Actividades Deportivas y Recreativas de la UNAM (Organización proveedora del deporte en la Universidad Nacional Autónoma de México).
- Consejo Estatal para el Fomento Deportivo y el Apoyo a la Juventud en Jalisco (Organización rectora del deporte en el Estado de Jalisco).
- Instituto Sinaloense del Deporte y Cultura (Organización rectora del deporte en el Estado de Sinaloa).
- Confederación Deportiva Mexicana. (Organización rectora del deporte para las diversas federaciones deportivas en México).
- Comisión del Deporte de Sonora (Organización rectora del deporte en el Estado de Sonora).
- Montesur Club Campestre (Organización proveedora de deporte para los asociados).
- Club Deportivo Toluca (Organización proveedora del deporte a nivel profesional).
- Liga Olmeca de Beisbol (Organización proveedora del deporte a nivel amateur).
- Club Juventud (Organización proveedora de deporte para los asociados).
- Liga Nacional de Basquetbol Profesional (Organización Rectora del Basquetbol a nivel nacional).

4.1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Ahora bien, pasando al análisis de los resultados, para comenzar nos gustaría presentar la siguiente gráfica (Gráfica 4.1), que muestra la ocupación de los profesionistas por áreas de conocimiento:



Gráfica 4.1. Obtenido de STPS. Tendencias del empleo profesional: cuarto trimestre 2010.

En cuanto al tema de la empleabilidad en el sector deporte, encontramos falta de personal especializado en el sector del deporte, debido a la falta de visión de los encargados de administrar estas organizaciones deportivas por no establecer perfiles laborales adecuados para los puestos de trabajo, como se refleja en un reciente informe de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), “Tendencias del empleo profesional” en el cuarto trimestre del 2010¹⁹. Informa en cuanto al número de profesionistas ocupados (gráfica 5.1), datos obtenidos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, muestran que las carreras con mayor número de profesionistas ocupados son: Contaduría, **Ciencias Administrativas** y Derecho, mientras que las carreras con menos

¹⁹ Tendencias del empleo profesional: cuarto trimestre 2010. Número de profesionistas ocupados (consultado el 23 de mayo de 2011 en: http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_tendencias_del_empleo_profesional)

profesionistas ocupados son: Educación Musical, Forestales y **Ciencias del Deporte** (ni siquiera alcanza a reflejarse en la “gráfica 5.1”). Lo anterior es grave, pues no es que no exista gente con el perfil adecuado para una organización deportiva, sino, más bien no se le toma en cuenta o no se le busca de una forma correcta, si bien es cierto que el área “Económico/Administrativo” es el mejor posicionado, también es cierto que éstos no están empleados dentro del sector deportivo como más adelante analizaremos en la variable de máximo nivel educativo.

4.1.1.1 Variables Sociodemográficas

A continuación se presentarán los resultados referentes a la edad y el género de los encargados de administrar organizaciones deportivas en México.

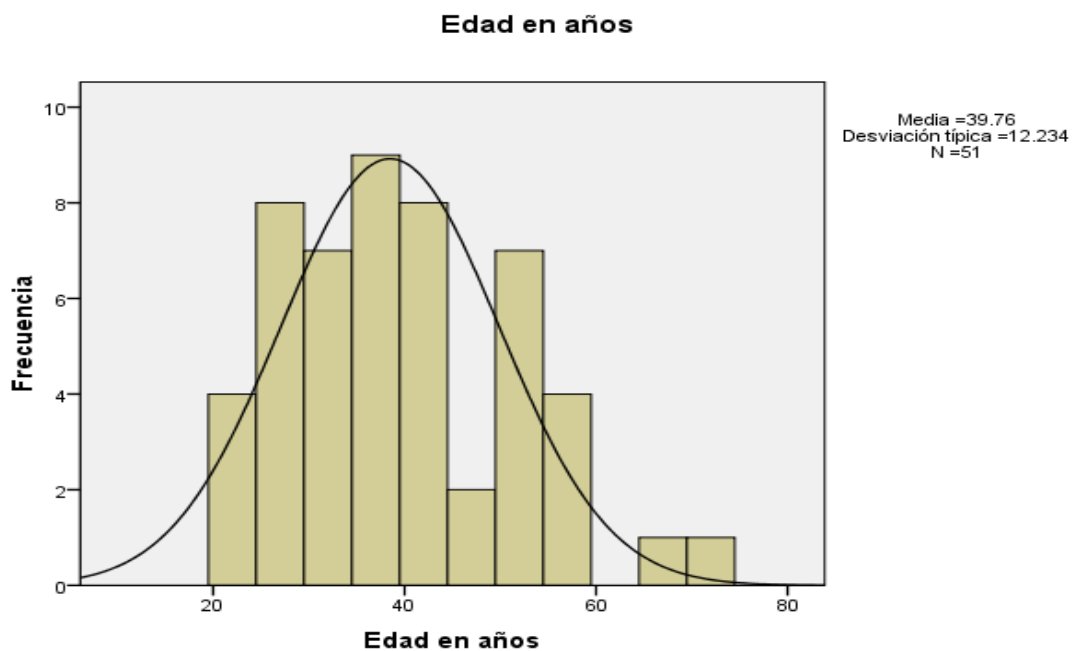
De esta manera se presenta la siguiente tabla (Tabla 4.1) donde se presenta el resumen de conceptos estadísticos que nos ayudan a evaluar y analizar de mejor manera la variable de edad.

Resumen de Estadísticos de la variable Edad		
CONCEPTO		Edad en años
N	Válidos	51
	Perdidos	0
Media		39.76
Moda		23/40/54
Desv. típ.		12.234
Varianza		149.664
Asimetría		.609
Curtosis		-.323
Mínimo		22
Máximo		70

Tabla 4.1. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

El primero valor observado es la “Media”, es decir el promedio de edad que tiene nuestra muestra, en este caso es de casi 40 años (39.76 años), cifra que

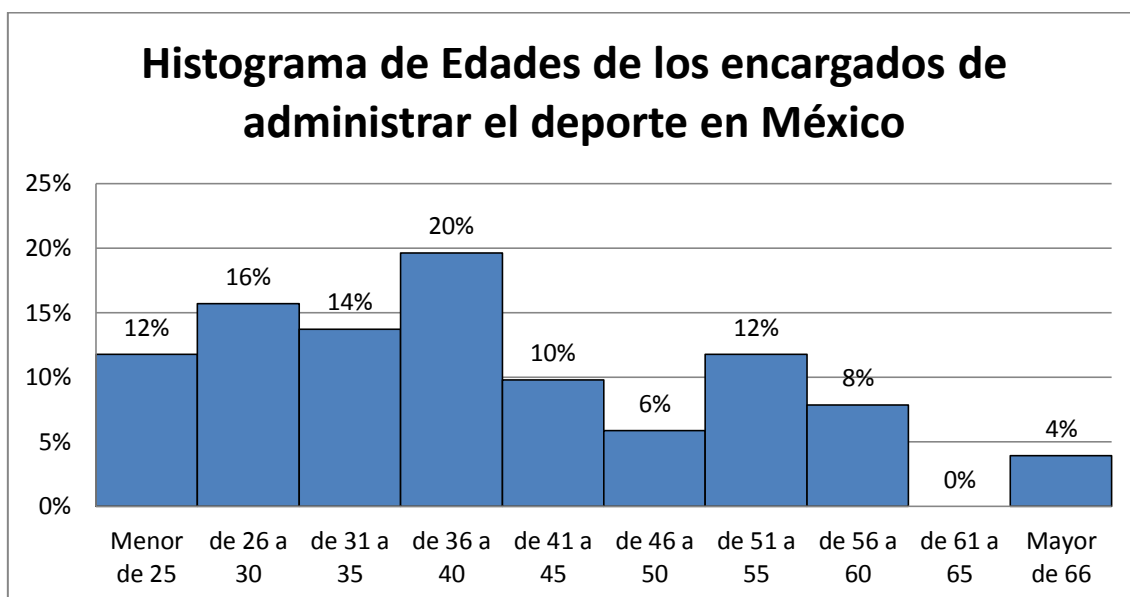
a grandes rasgos nos refleja una población relativamente joven y con la energía necesaria para continuar trabajando y dando el máximo rendimiento posible durante varios años, idealmente nos dice que poseen varios años de experiencia (aunque más adelante ahondaremos en el tema). En relación a la “moda”, ésta nos indica el número de edad que más se repite en la muestra, en nuestra investigación es multimodal, es decir, se presentan varios valores como moda, 23, 40 y 54 años, hecho que indica que tanto muy jóvenes como los no tanto, laboran dentro del sector deportivo. El coeficiente de asimetría (0.601) es relevante, ya que nos indica que la muestra posee una distribución asimétrica hacia la derecha, es decir que la mayoría de la población es joven como se demuestra en la siguiente gráfica (Gráfica 4.2).



Gráfica 4.2. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

También nuestro coeficiente de curtosis es menor a 0 ($-0.323 < 0$), decimos que la muestra es platicúrtica, es decir, que los valores están distribuidos de manera relativamente uniforme a lo largo de la gráfica. Y finalmente podemos ver los valores extremos de la muestra, es decir, el encargo más joven de administrar un área de la organización tiene 22 años, mientras que el mayor tiene 70 años, situación que, al tener una amplia gama de edades para

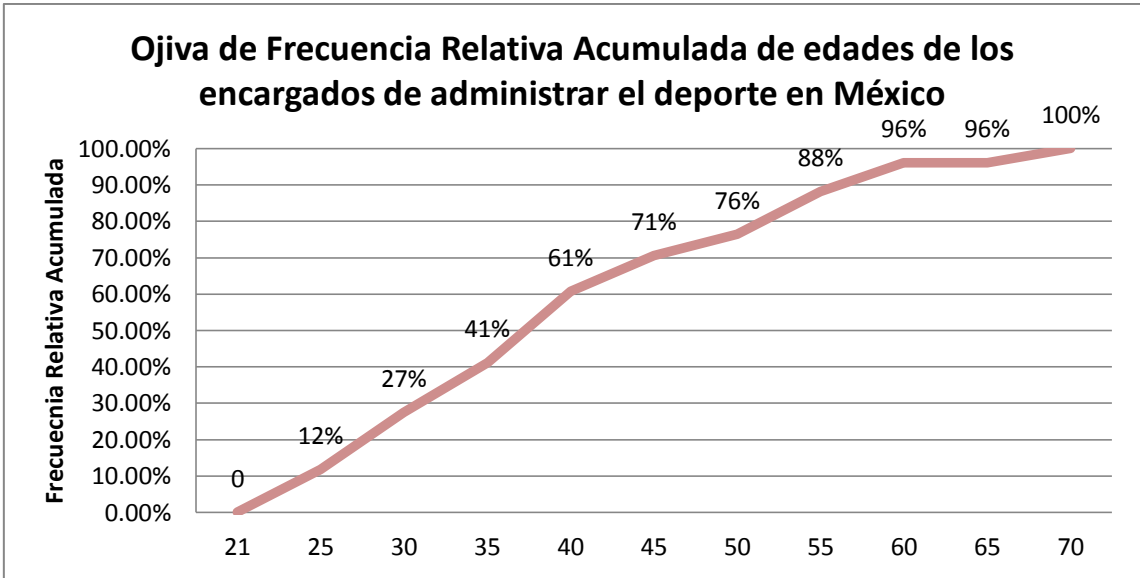
analizar, nos abre la posibilidad de llevar a cabo un análisis por rangos de edad, como a continuación presentamos en la gráfica (Gráfica 4.3).



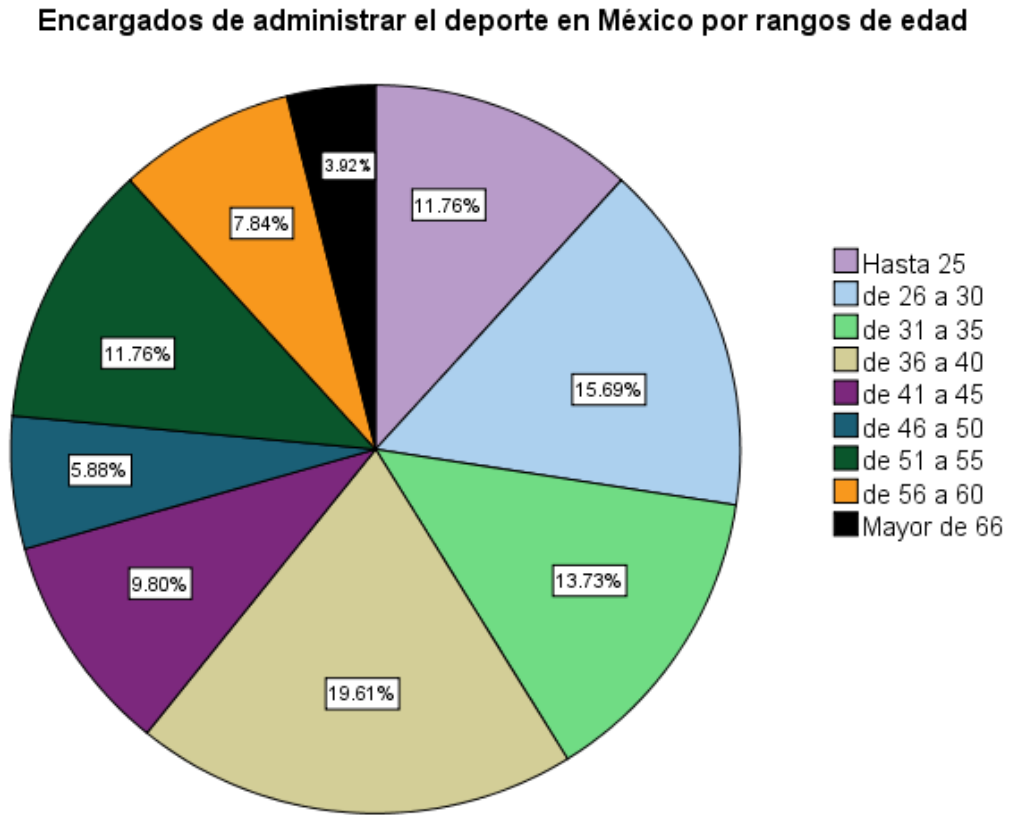
Gráfica 4.3. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Se puede observar que los rangos utilizados son de 5 años, pues entendemos que es tiempo suficiente para demostrar diferencias en comportamiento, las actitudes y el trabajo realizado por los individuos. Como se aprecia, casi un 20% tiene una edad entre los 36 y los 40 años, mientras que los mayores de 66 años se presentan con sólo un 4% de aparición, situación hasta cierto punto entendible, por criterios de jubilación o retiro.

Sin embargo, lo que es aún más dramático es al sumar los primeros 4 rango, es decir, hasta los 40 años, podemos ver que el 61% tiene menos de 40 años, situación que puede ser vista desde dos cristales, el primero demuestra que es una generación pujante y con nuevas ideas, pero que quizá, y viéndolo desde el segundo cristal, podríamos decir que es una generación con falta de experiencia. Vamos a observarlo de mejor manera en las siguientes gráficas (Gráfica 4.4 y 4.5).



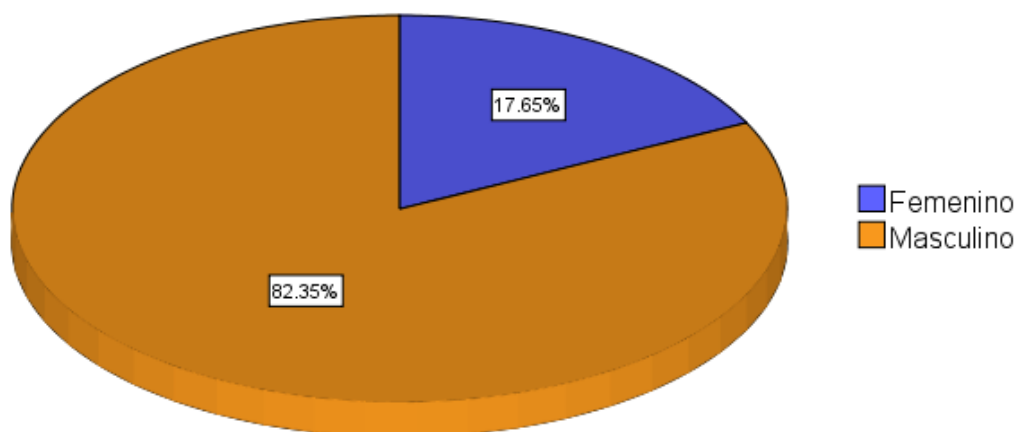
Gráfica 4.4. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.



Gráfica 4.5. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

En cuanto al género de los encargados de administrar las organizaciones deportivas vamos a presentar la siguiente gráfica (Gráfica 4.6) que presenta los porcentajes de hombres y mujeres.

Género de los encargados de administrar organizaciones deportivas en México (%)



Gráfica 4.6. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

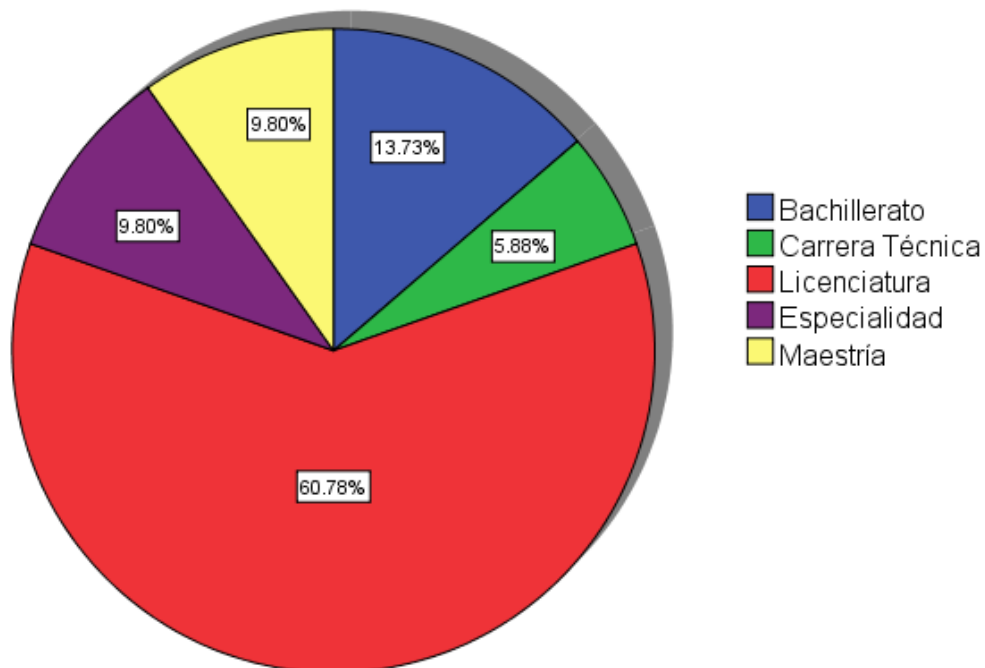
Como se puede ver, 8 de cada 10 administradores en el sector son hombres, hecho que demuestra una falta de apoyo e igualdad para las mujeres, que es una de los principales beneficios que se busca al profesionalizar la administración, es decir, brindar las mismas oportunidades tanto para hombres como para mujeres. Y este factor no se debe a la falta de interés por parte de las mujeres por ingresar al sector, pues podemos verlo en los últimos resultados a nivel competencias deportivas, donde las mujeres son quienes han sacado el pecho para poner a México muy en alto. Es preciso establecer mecanismos, como la profesionalización, que permitan a todo mundo, hombre o mujer, alcanzar puestos para administrar el deporte, con base en sus propias capacidades y no en su género.

4.1.1.2 Variables sociodemográficas: Variable Nivel Educativo

Creemos conveniente apartar esta variable de las dos anteriores (edad y género), por considerarla relevante en nuestra investigación, pues el máximo nivel de formación académica es básico para establecer la profesionalización dentro del sector deportivo.

En la gráfica 4.7, se presenta el máximo nivel de estudios que posee nuestra muestra, presentada en porcentajes. A grandes rasgos podemos ver que casi el 80% posee estudios de licenciatura o posteriores, como especialidad o maestría. Situación que refleja una situación óptima para ocupar puestos de relevancia en las organizaciones. Sin embargo veremos un poco más adelante, que no necesariamente poseen los conocimientos, habilidades o actitudes necesarios para desempeñar la administración de un área específica. Por otro lado, es de vital importancia, casi 20% de encuestados que dijeron no poseer una carrera profesional. Es importante establecer la importancia de contar con preparación universitaria, pues aunque el porcentaje es relativamente pequeño, si hacemos una analogía con una calificación en la escuela, el 80% se reflejaría en un 8 de calificación, situación que sin ser negativa, no refleja el nivel de compromiso y exigencia que se requiere en el sector deportivo.

Máximo nivel de estudios de los encargados de administrar las organizaciones deportivas en México

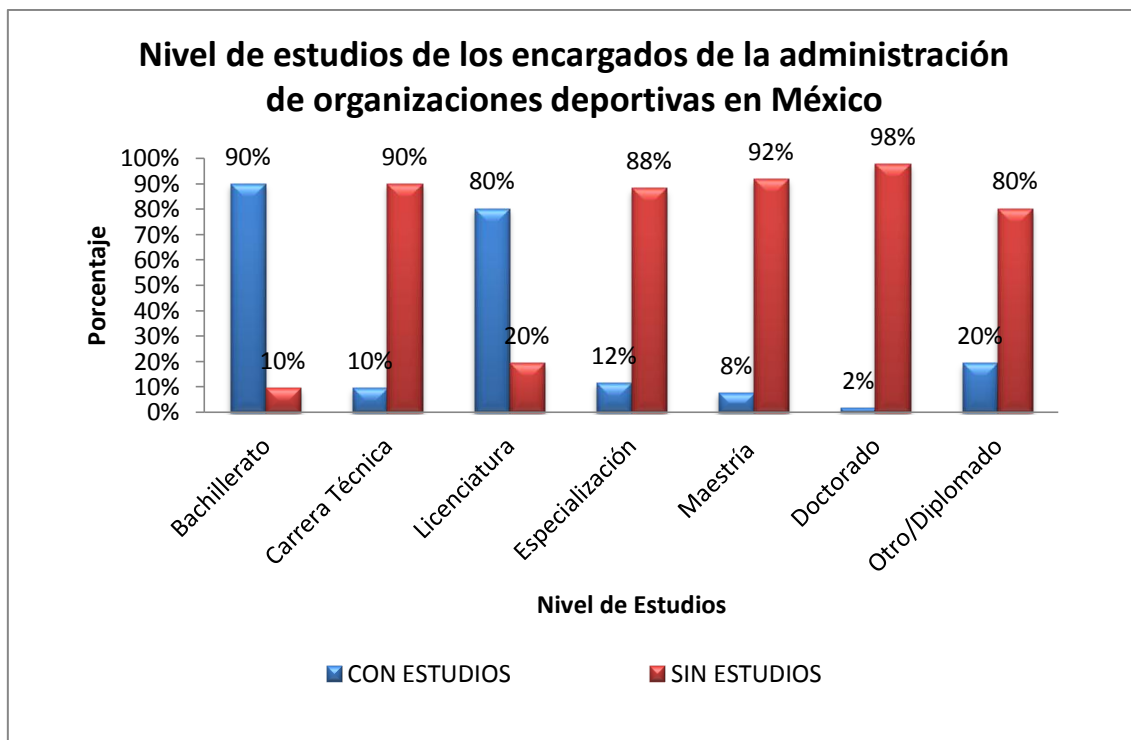


Gráfica 4.7. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Con la gráfica (Gráfica 4.7) anterior podemos destacar que el 9.8% posee un grado de maestría, situación que les permite haber desarrollado durante su instrucción formal una serie de habilidades y conocimientos, a diferencia del resto de directivos. A primera vista, casi 8 de cada 10 dirigentes tiene un perfil ideal de profesionalización dentro de las organizaciones deportivas en México.

Por otro lado se observa que los encargados de administrar las organizaciones con estudios de especialidad o maestría (casi 20%), tienen prácticamente la misma proporción que aquellos que solo terminaron el bachillerato o una carrera técnica (casi 20%); situación que demuestra una gran disparidad en cuanto a un perfil laboral idóneo dentro de las organizaciones deportivas.

En la gráfica 4.8 podemos analizar los estudios formales en varios niveles, que han realizado los encargados de la administración en las organizaciones.



Gráfica 4.8. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

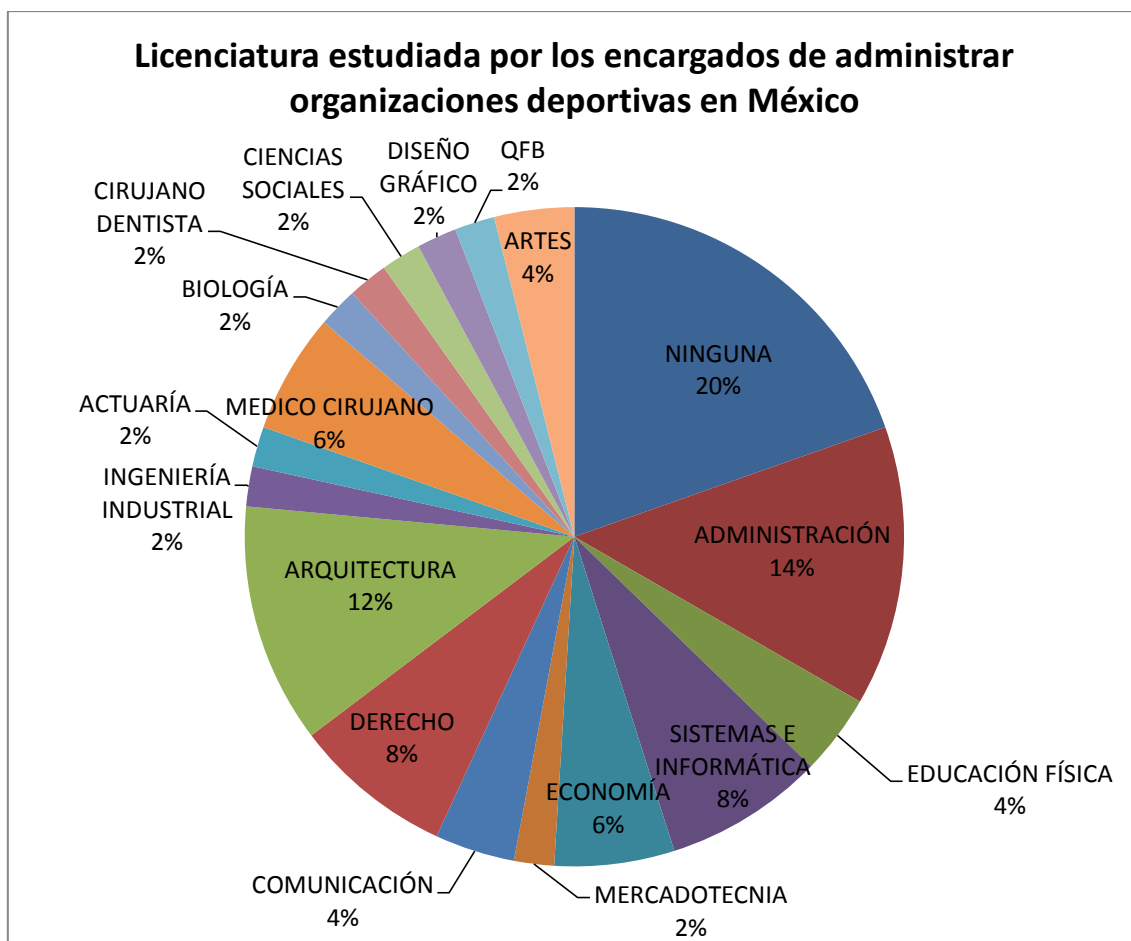
En la gráfica (Gráfica 4.8) anterior se muestra que del total de encargados de administrar organizaciones deportivas observados, todos (100%) completaron el nivel de bachillerato o carrera técnica²⁰. Asimismo podemos ver que el 80% de ellos completaron el nivel de licenciatura, sin embargo, el 20% de los dirigentes solo completaron el bachillerato o carrera técnica, lo que significa tener una debilidad que debe ser subsanada, pues carecen de ciertas capacidades adquiridas en las universidades, mismas que se mencionaron con anterioridad. Como se pudo observar, en cuanto al bachillerato (90%) y la Licenciatura (80%) se muestran tendencias muy favorables de haber realizado dichos estudios.

En cuanto a los dirigentes que han buscado especializarse dentro de su ámbito de competencia se encuentran sólo el 12%, es decir, solo 1 de cada 10 pretende estudiar una especialización, ya sea dentro de su área funcional o dentro del sector deportivo. También podemos decir que el 8% de los

²⁰ Se consideran los niveles de Bachillerato y Carrera Técnica conjuntamente. Pues el 90% posee estudios de bachillerato y el 10% restante posee estudios de carrera técnica.

encargados de administrar estas organizaciones deportivas ha estudiado una maestría, lo que les permite desarrollar habilidades para establecer una mayor visión de la situación actual y un mayor poder de análisis, es decir, han desarrollado más competencias que aquellos que encontraron su nivel de confort en la licenciatura.

Aún más reveladora que la gráfica anterior (Gráfica 4.8), es la siguiente gráfica (Gráfica 4.9), en la que se presentan los porcentajes de la Licenciatura específica que han estudiado los encargados de administrar las organizaciones.



Gráfica 4.9. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Lo que la gráfica 4.9 nos muestra de manera impresionante es que sólo un 14%, es decir, 1 de cada 10 directivos de las organizaciones, tienen la

Licenciatura en Administración²¹, lo que sería un perfil idóneo de alguien encargado de implementar programas como lo dice el objetivo de un Director General de una de las organizaciones observadas en su descripción de puestos: “establecer y dirigir la aplicación de las políticas para lograr el eficiente funcionamiento (...) a través de la planeación, organización, dirección, coordinación, evaluación y control de los programas y procedimientos (...)” (CONADE, 2008). El 4% de ellos cuenta con una Licenciatura en Educación Física²², licenciatura que si bien no cumple con un perfil de administrador, si cumple con el perfil de ocupar un puesto dentro del sector deportivo, pues es también de suma importancia conocer los fundamentos físicos y deportivos del sector. Con el 8% se posicionan la Licenciaturas referentes a Sistemas e Informática²³, dichas carreras una vez más sin ser el perfil idóneo para administrar e implementar los programas, si son de suma importancia para ocupar puestos en áreas de sistemas. El mismo caso ocurre con las demás licenciaturas, que si bien muchas de ellas no tienen un hilo conductor que los una al deporte, es cierto que existen áreas del quehacer en las organizaciones deportivas que necesitan perfiles como los siguientes:

- Economía 6%, por ejemplo se podría utilizar en el en el área de finanzas de una Federación deportiva.
- Mercadotecnia 2%, podría ser utilizado dentro del área de comercialización de algún club de futbol.
- Comunicación²⁴ 4%, ser partícipe del área de comunicación social de un Instituto Estatal del Deporte.
- Derecho 8%, puede encontrar acomodo en el área jurídica de alguna comisión rectora del deporte.

²¹ Dentro de la Licenciatura en Administración se englobaron las Licenciaturas en Administración, Administración de Empresas, Administración del tiempo libre y recreación, Administración y Dirección del Deporte.

²² Dentro de la Licenciatura en Educación Física se englobaron las Licenciaturas en Educación Física, en Cultura Física.

²³ Dentro de las Licenciaturas en Sistemas e Informática se englobaron la Ingeniería en Computación, Ingeniería Industrial en Sistemas, Licenciatura en Informática Administrativa, Licenciatura en Informática.

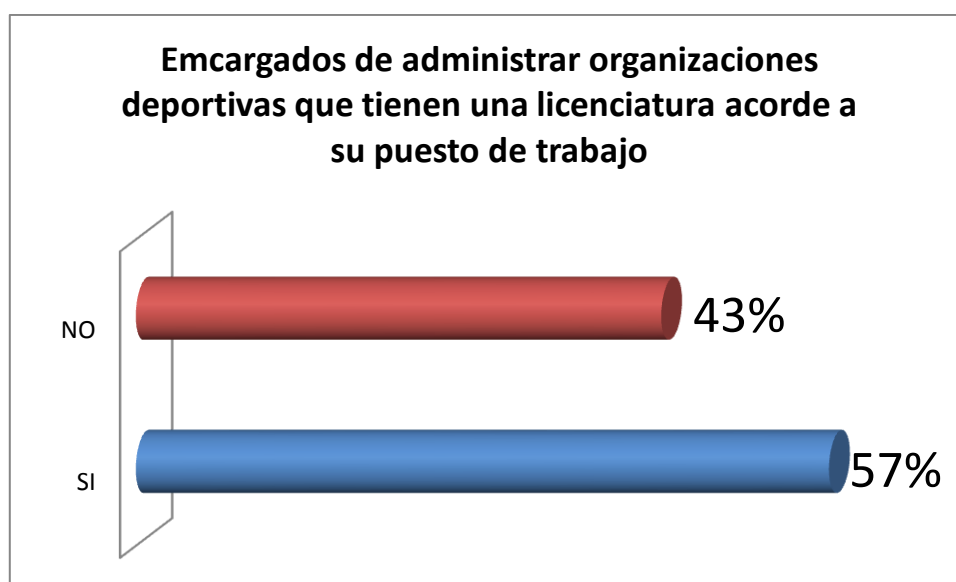
²⁴ Dentro de la Licenciatura en Comunicación se engloban, Ciencias de la comunicación, Licenciatura en Periodismo y Comunicación Colectiva.

-
-
- Arquitectura 12%, el área de infraestructura deportiva, para visualizar complejos y canchas acorde a las necesidades de los usuarios en Clubes deportivos.
 - Ingeniería Industrial 2%, aunque en menor medida, pueden desarrollar sistemas operativos y productivos, así como los financieros y administrativos de un torneo internacional de tenis.
 - Actuaría 2%, igualmente en una baja proporción pueden aplicar modelos de contenido matemático, con el fin de proveer información para la planeación, previsión y la toma de decisiones en algún club de béisbol.
 - Médico Cirujano 6%, podrían pertenecer al área de medicina del deporte de un Instituto Municipal del Deporte.
 - Biología 2%, podría establecer perfiles de biotipo dentro de una federación para establecer estándares de desempeño biológico de los deportistas.
 - Cirujano Dentista 2%, no se encuentra relación con el sector deportivo.
 - Ciencias Sociales 2%, dentro del área de comunicación de algún evento deportivo.
 - Diseño gráfico 2%, dentro del área de comunicación de un equipo de basquetbol profesional
 - Químico Farmaco Biología 2%, puede pertenecer a algún organismo rector, referente al dopaje de los atletas.
 - Artes²⁵ 4%, no se encuentra relación con el sector deportivo.

Como se puede observar, cada una de las Licenciaturas posee un perfil de egreso muy diverso, lo que nos permite identificar la multidisciplinariedad que es necesaria en el sector deportivo. Si bien es cierto que la mayoría de las licenciaturas tienen cabida dentro de las organizaciones deportivas, también es cierto que es fundamental que comiencen su andar en la administración mediante estudios formales, como alguna especialidad, algún diplomado o una maestría. Pues de lo contrario, sus conocimientos teóricos y técnicos dentro de su área de injerencia quedarán varados por la falta de conocimientos,

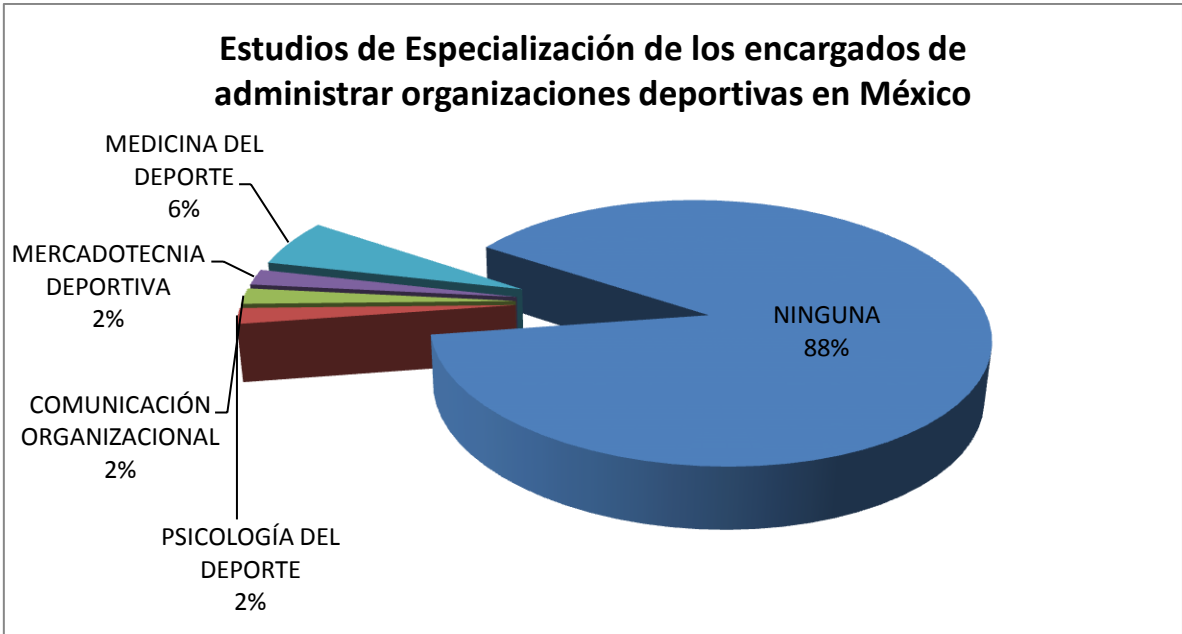
²⁵ Dentro de Artes se engloban, Licenciatura Dramática y Teatro.

habilidades y actitudes administrativas. Por otro lado, después de llevar a cabo un análisis de los puestos ocupados y el nivel académico, podemos afirmar que el 43%, no se encuentra en un área funcional que esté ligada a su formación profesional (Gráfica 4.10), es decir, sólo 6 de cada 10 encargados de administrar organizaciones deportivas, posee las habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para desempeñar sus labores, si regresamos una vez más a la analogía de la escuela, podemos decir que los encargados de administrar pasan de “panzazo”, situación notablemente alarmante para poder lograr profesionalizar la administración de las organizaciones deportivas en México.



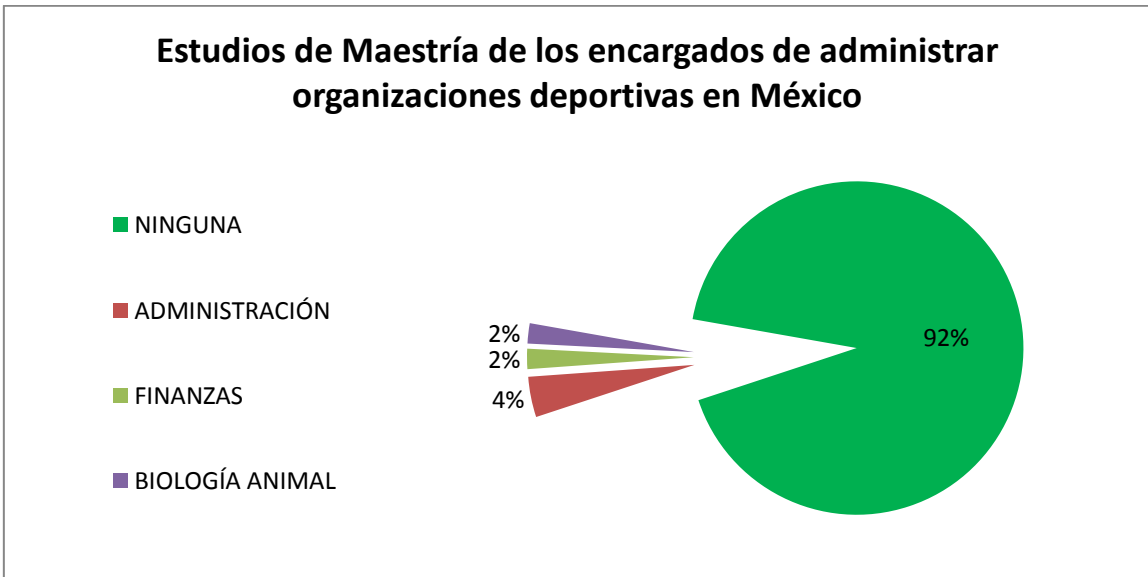
Gráfica 4.10. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

La situación cambia cuando nos referimos a los estudios de especialización, maestría o diplomados que han estudiado los encargados de la administración de las organizaciones, como se muestra en las siguientes gráficas (Gráfica 4.11, 4.12 y 4.13).



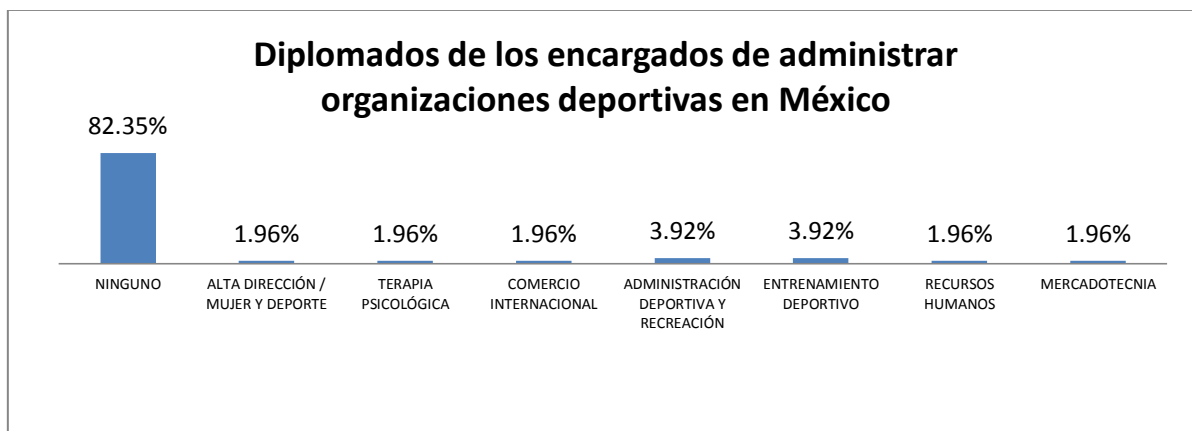
Gráfica 4.11. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Como la gráfica 4.11 muestra, aunque solamente el 12% de los encuestados ha estudiado una especialización, todos ellos se muestran interesados en abordar temas que beneficien sus habilidades en los puestos de las organizaciones deportivas, como el caso de la psicología del deporte o mercadotecnia deportiva.



Gráfica 4.12. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Casi en el mismo tenor, como se muestra en la gráfica 4.12, quienes estudian una maestría (8% del total), el 6% de ellos se encaminó en líneas del conocimiento que benefician la profesionalización de la administración de las organizaciones deportivas en México.

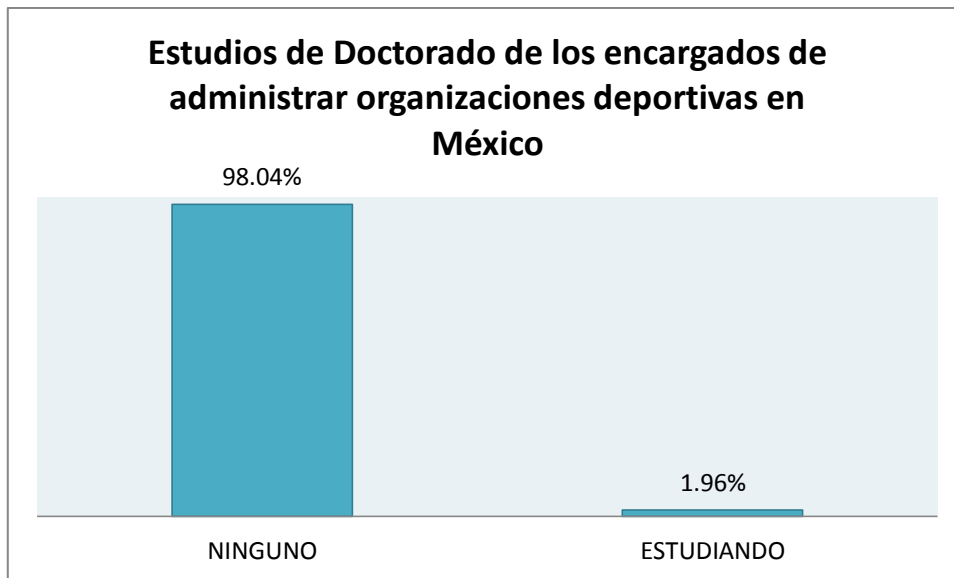


Gráfica 4.13. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Asimismo, la gráfica 4.13, refleja que casi el 18% de los encargados de administrar organizaciones deportivas ha estudiado algún diplomado, y todos ellos relacionados con las áreas funcionales en las que se desempeñan o en el sector deportivo como es el caso de Administración deportiva y recreación o de Recursos Humanos.

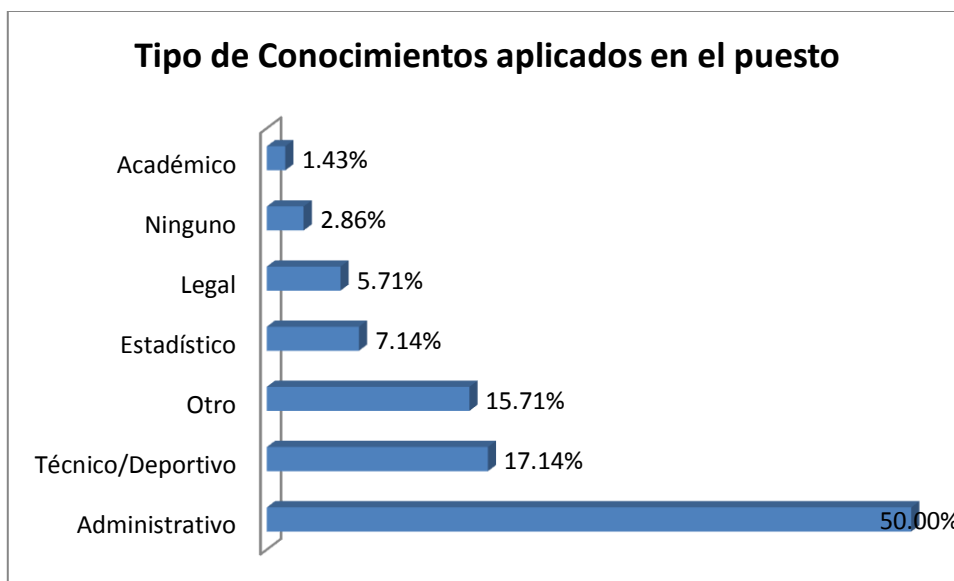
Aunque cabe destacar que alrededor del 80% y el 92% de los entrevistados no posee estudios posteriores a la Licenciatura, tendencia que sería de vital importancia revertir, para preparar cada vez mejor a futuras generaciones que se encarguen de la administración de las organizaciones deportivas en México, para hacer énfasis en los beneficios que brinda la educación continua en las universidades.

Como dato final, podemos decir que si bien, ninguno de los entrevistados posee estudios en doctorado, si hay quien se encuentra estudiando uno en Ciencias del Deporte, como se muestra en la siguiente gráfica (Gráfica 4.14).



Gráfica 4.15. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Ahora bien, dentro de este mismo orden de ideas, en el máximo nivel educativo, les preguntamos a los entrevistados, cuáles conocimientos, habilidades y actitudes que obtuvieron en su último nivel de educación formal aplican actualmente en su puesto. En este sentido la siguiente gráfica (Gráfica 4.16) muestra los diversos tipos de conocimientos que mencionaron los entrevistados.



Gráfica 4.16. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

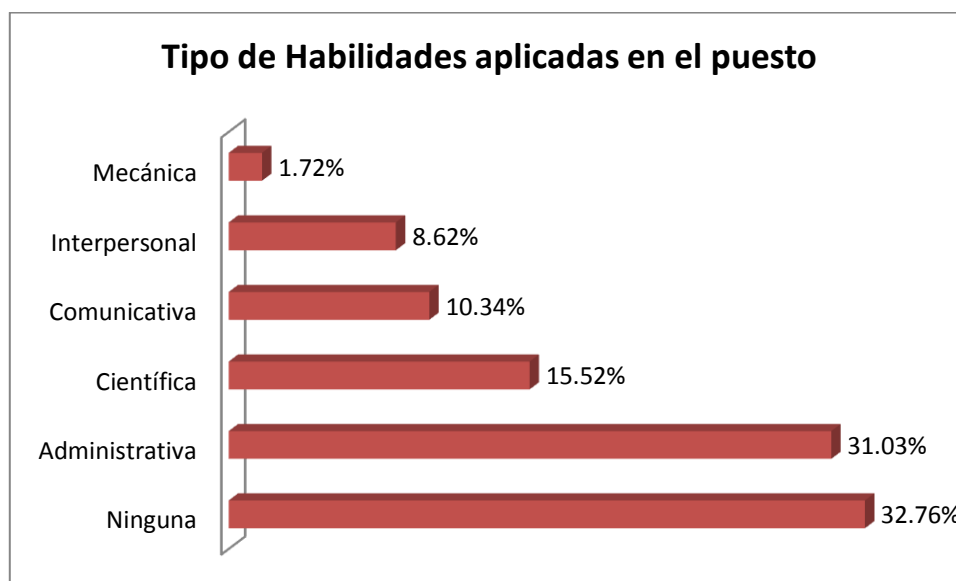
Como la pregunta se realizó de manera abierta, las respuestas se lograron agrupar en los tipos antes mencionados, refiriéndose cada tipo de conocimiento a lo siguiente:

- Administrativo: el proceso administrativo (planeación, organización, dirección, control, etcétera), presupuestos y costos, logística de eventos, finanzas, planeación estratégica, comunicación, mercadotecnia, recursos humanos, etcétera.
- Técnico/Deportivo: entrenamiento, metodología, normas deportivas, conocimientos técnicos de cada deporte, tratamientos, etcétera.
- Estadístico: estadística descriptiva e inferencial.
- Legal: Normatividad, estatutos, reglamentos, leyes, etcétera.
- Académico: formación y gestión académica.
- Otro: diseño, programación, sociología, programas computacionales, psicología, sistemas, diseño arquitectónico, comunicación visual, gestión tecnológica, etcétera.
- Ninguno.

En el mismo orden de ideas, dentro de la importancia de los conocimientos, la mitad de los encuestados (50%) afirmó que utiliza conocimientos de tipo administrativos, el 17.14% mencionó que ha utilizado conocimientos técnico/deportivos, mientras que el 5.71% utilizó conocimientos de tipo legal, la estadística fue aplicada por el 7.14% de los encargados de administrar organizaciones deportivas. El 15.71% demostró que ha utilizado otro tipo de conocimiento, mientras que casi el 3% (2.86%) manifestó no utilizar ningún conocimiento adquirido en su formación académica. Si hacemos caso al porcentaje expresado, podríamos decir que los encargados de administrar organizaciones deportivas en México, utiliza en su mayoría conocimientos de tipo administrativo, después los de tipo técnico/deportivo, situación que refleja la necesidad de capacitarse y adentrarse en este tipo de conocimientos.

Todo lo anterior es respecto a los conocimientos, ahora pasaremos a las habilidades que mencionaron utilizar en el actual puesto. La gráfica (Gráfica

4.17) muestra el tipo de habilidades utilizadas por los encargados de administrar las organizaciones deportivas en México.



Gráfica 4.17. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Igualmente, como los tipos de conocimiento, la pregunta se realizó de manera abierta, y las respuestas de los entrevistados se lograron agrupar en los siguientes tipos de habilidades²⁶:

- Mecánica: aquella que se refiere a la destreza manual o para entender y practicar algún deporte.
- Científica: habilidad para realizar investigaciones, imaginar posibles soluciones o alternativas para un problema, análisis, pensamiento crítico, etcétera.
- Comunicativa: uso del lenguaje, facilidad para expresarse, redacción, etcétera.
- Interpersonal: interactuar con personas, ayudar a gente en problemas, interdisciplina, manejo de personal, etcétera.

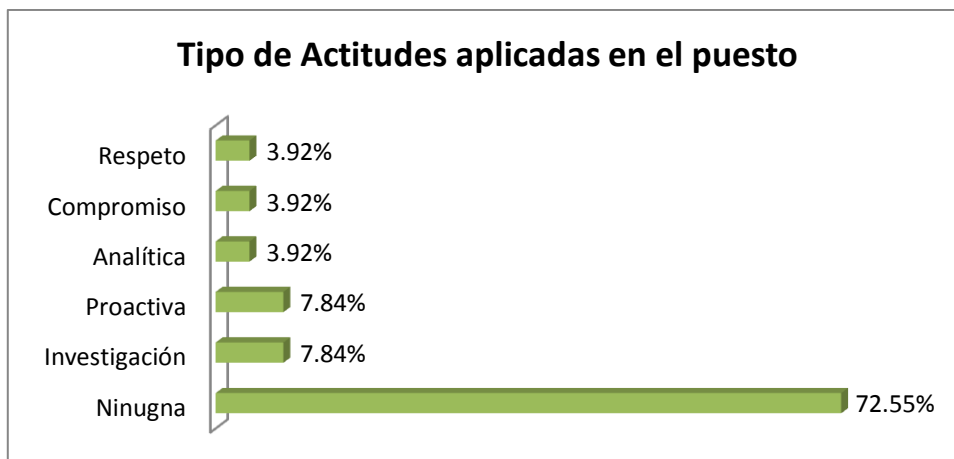
²⁶ Decide tu carrera. Las Habilidades, Secretaría de Educación Pública. Consultado en <http://www.decidetucarrera.ses.sep.gob.mx/index.php/conoce-tu-perfil/106-habilidades.html>, en febrero de 2011.

-
-
- Administrativa: liderazgo, capacidad de planeación, toma de decisiones, creación de proyectos, coordinación, organizar personas a que alcance un objetivo común, gestión de recursos, etcétera.
 - Manejo de datos: organización de información, elaboración y seguimiento de procedimientos, analizar información numérica, manejo de base de datos.
 - Ninguna.

Dentro de la importancia y utilización de las habilidades, 1 de cada 3 (32.76%) encuestados mencionaron que no utilizan ninguna habilidad adquirida dentro de su formación profesional dentro de su actual puesto de trabajo. Mientras que la misma proporción de 1 de cada 3 (31.03%) dijo que utilizan habilidades del tipo administrativas. Posteriormente el 15.52% reflejó una utilización de habilidades del tipo científicas, mientras que sólo 1 de cada 10 (10.34%) mencionó utilizar habilidades del tipo comunicativas. Asimismo el 8.62% usa habilidades adquiridas en su formación profesional del tipo interpersonales. Mientras, como sería lógico para un administrador, las habilidades del tipo mecánicas sólo han sido utilizadas por 1.72% de los encuestados.

Con lo anterior podemos identificar la necesidad de adquirir las habilidades del tipo administrativas entre otras mediante una educación formal, pues son fundamentales para desempeñar las funciones necesarias en cada puesto de trabajo, y de esta manera poder profesionalizar las organizaciones deportivas, mediante la mejor preparación académicas de los encargados de administrarlas.

Y finalmente, dentro de esta pregunta, podemos identificar las actitudes adquiridas que son utilizadas en el actual puesto, presentadas en la Gráfica 4.18.



Gráfica 4.18. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Presentándose que 7 de cada 10, mencionó que Ninguna actitud es utilizada en su puesto con el 72.55% de los encuestados. Mientras que la proactividad y una actitud de investigación son utilizadas por el 7.84% cada una. Y con el mismo porcentaje de mención, el 3.92%, el compromiso, el respeto y el análisis.

Por todo lo anterior se puede decir que los conocimientos del tipo Administrativos y los Técnico/Deportivos son fundamentales para desempeñarse dentro de las organizaciones deportivas en México, asimismo, las habilidades básicas son las del tipo administrativas y científicas, y las actitudes más favorables son la investigación y la proactividad. Todas ellas, que comúnmente se les llama competencias, al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes, pueden ser adquiridas mediante el estudio de la Licenciatura en Administración, o mediante alguna especialización, maestría o diplomado.

4.1.2 Variable de Experiencia Laboral

La siguiente variable corresponde a la Experiencia, referente a los años de experiencia que se ha tenido dentro del sector deportivo, ya sea como deportista o trabajando dentro de alguna organización, pues desde nuestro punto de vista, ambas facetas brindan grandes beneficios a la hora de

administrar, pues se conoce desde dentro el sector y es más fácil su entendimiento y análisis.

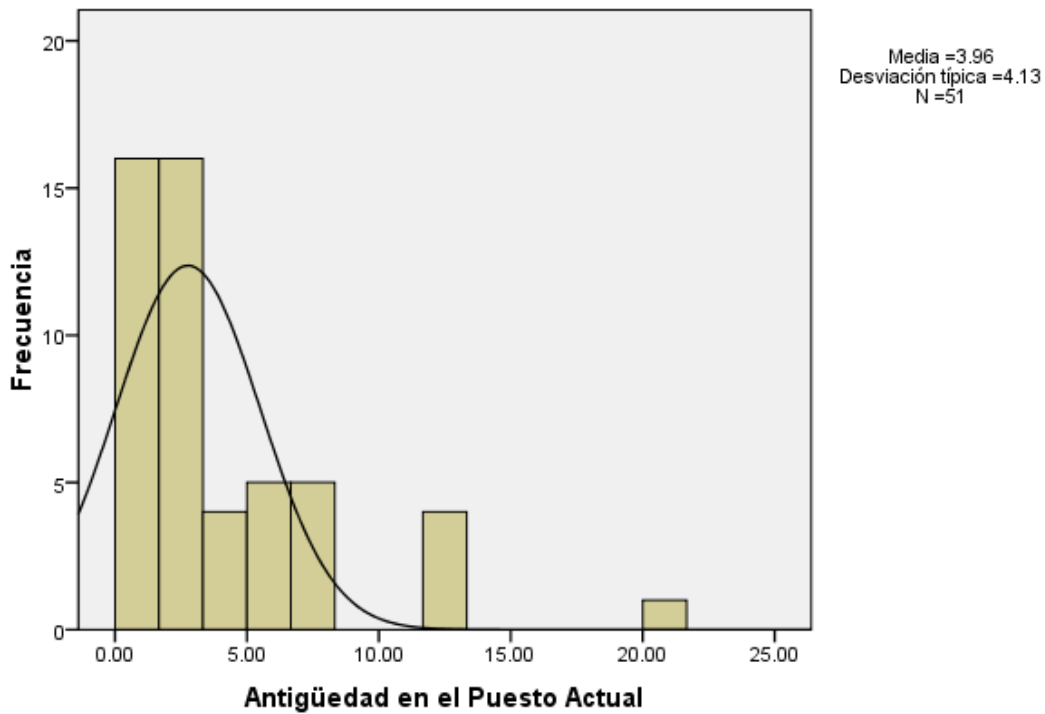
La primera vertiente, se refiere a la antigüedad en el actual puesto que desempeñan los entrevistados, de esta manera la siguiente tabla (Tabla 4.2) muestra el resumen de algunos conceptos estadísticos que nos ayudan a evaluar la variable de antigüedad en el actual puesto de trabajo.

Resumen de Estadísticos de la variable Antigüedad en el puesto actual		
CONCEPTO		Antigüedad en años
N	Válidos	51
	Perdidos	0
Media		3.9610
Moda		2.00
Desv. típ.		4.12963
Varianza		17.054
Asimetría		1.914
Curtosis		4.038
Mínimo		.04
Máximo		20.00

Tabla 4.2. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Como se observa en la tabla anterior, vemos que el promedio (media) de años que se tienen en el actual puesto es de casi 4 años (3.96), hecho que muestra el tiempo suficiente para haber aprendido de cerca todos los procesos que se desarrollan en el área. Otra medida de tendencia central es la moda, que nos muestra el valor que se presenta con mayor frecuencia en la muestra, para la antigüedad en el puesto es de 2 años, lo que dice que aunque no es mucho tiempo como experiencia, si puede sentar las bases para seguir aprendiendo continuamente dentro de la organización. Ahora bien, en cuanto al coeficiente de asimetría (1.914), nos muestra una distribución asimétrica derecha, lo que quiere decir que los datos se agrupan a la izquierda de la siguiente gráfica (Gráfica 4.19), lo que muestra que la mayoría de los encargados de la administración tienen poco tiempo en sus empleos actuales.

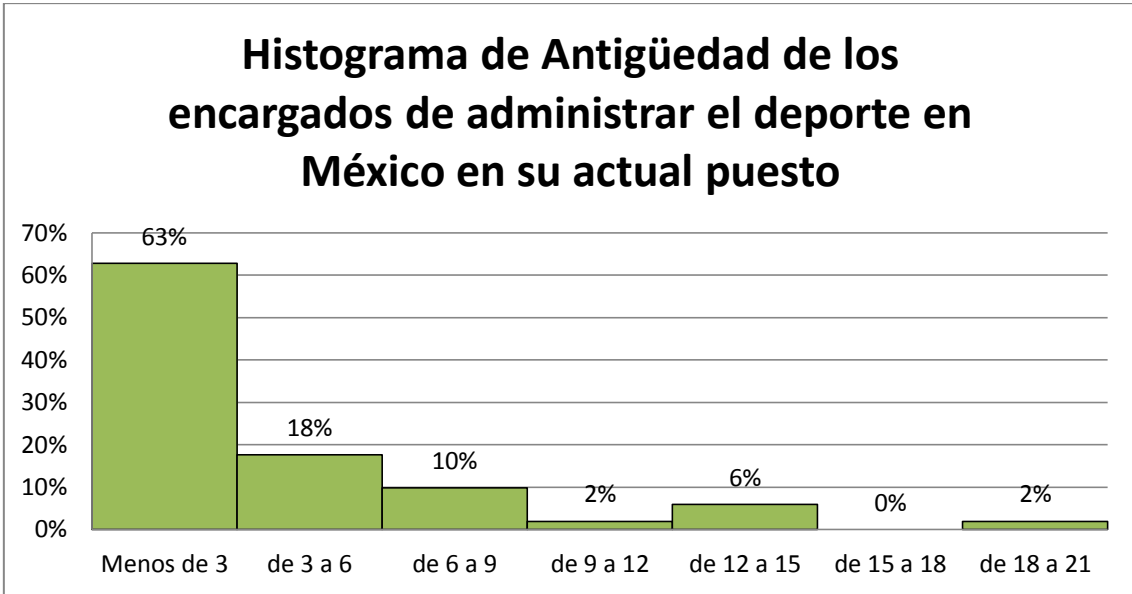
Antigüedad en el Puesto Actual



Gráfica 4.19. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Dentro de la misma variable, podemos ver el coeficiente de curtosis que es mayor a 0 ($4.038 > 0$), indicación de que los datos están muy concentrados alrededor de un sector, por lo que los valores están agrupados de una manera leptocurtica. Esto nos demuestra que el sector deportivo no deja estancarse en el mismo puesto durante muchos años, situación positiva que brinda oportunidades para desarrollarse profesionalmente. Y finalmente podemos ver que la persona que tiene menor tiempo en su cargo es de 0.04 años, y la persona que tiene la mayor antigüedad en el puesto es de 20 años.

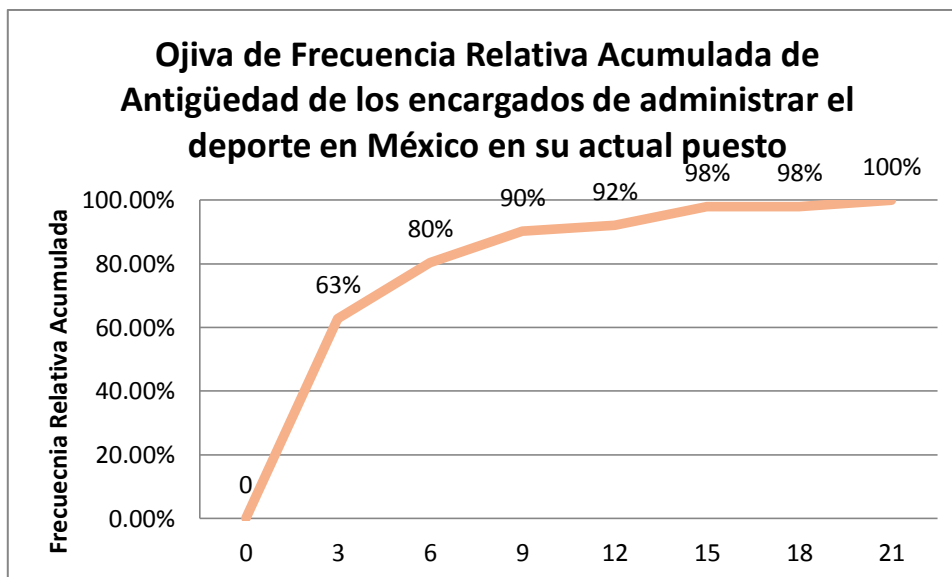
También analizaremos esta variable por rangos de edad para establecer de mejor manera un análisis. Los rangos se dividieron cada 3 años, pues consideramos conveniente la experiencia que se obtiene en 3 años dentro de un puesto para poder estar en posición de aspirar a otro más, dicho análisis se observa en la gráfica 4.20.



Gráfica 4.20. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Como se puede observar, 6 de cada 10 entrevistados, tiene máximo 3 años en su actual puesto (63%), mientras que el 18% de ellos tiene entre 3 y 6 años de experiencia dentro del mismo puesto de trabajo, una situación límite se presenta en el siguiente rango, de 6 a 9 años, ya que 1 de cada 10 individuos se encuentra ante la posibilidad de estancarse dentro del mismo puesto de trabajo, pues como podemos ver, también el 10% tiene más de 9 años dentro del mismo puesto, situación difícil para un encargado de administrar una organización deportiva, pues son muchos años enfrentándose diariamente con los mismos procesos, mismos problemas y probablemente las mismas personas, estancándose y yendo en contra de la profesionalización del sector; es importante generar en las personas el deseo de proactividad, cambio y progreso para buscar nuevas alternativas y desarrollarse profesionalmente dentro del sector deportivo, situación que sería benéfica para la profesionalización.

Sin embargo, como se demuestra en la siguiente gráfica (Gráfica 4.21), el 80% de los encargados están en una situación óptima para comenzar el proceso de profesionalización, aunque el 20% restante, sería importante encontrarles nuevos retos que les permitan crecer profesionalmente.



Gráfica 4.21. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

En la misma tesitura de la variable de experiencia, pasaremos a analizar 2 factores, el primero de ellos es el número de puestos que han ocupado dentro del sector deportivo, y el segundo es el total de años de experiencia que se tienen dentro del sector deportivo.

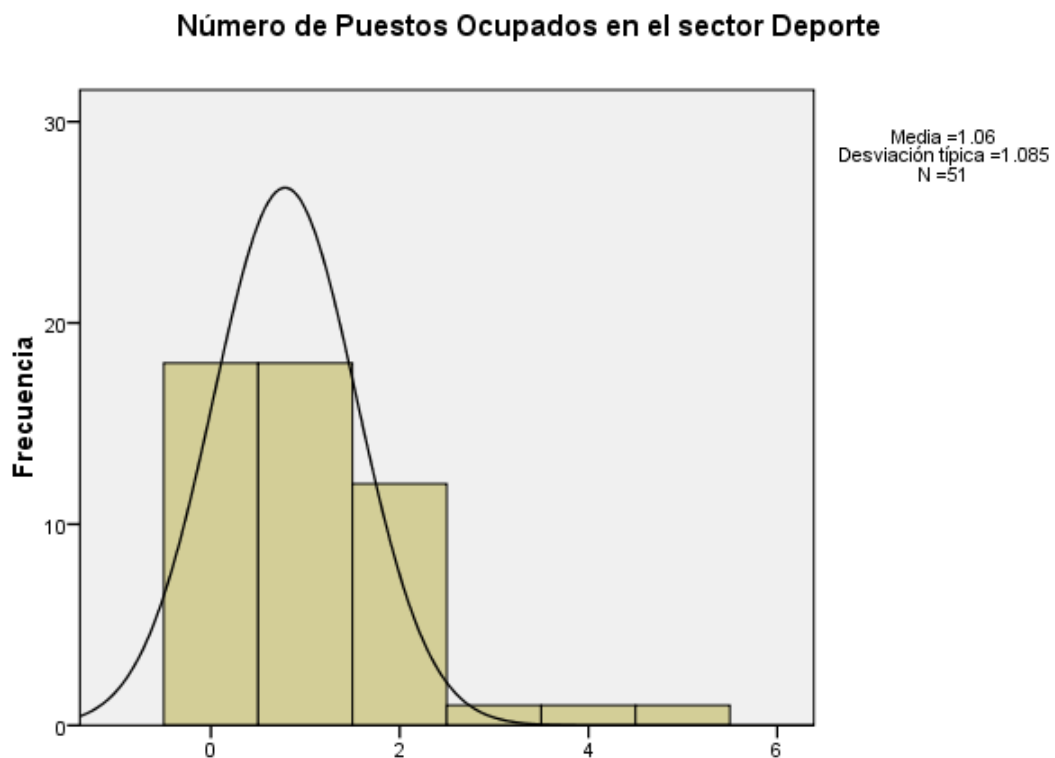
El primer factor, el número de puestos ocupados dentro del deporte, arroja la siguiente tabla (Tabla 4.3) de resumen de estadísticos.

Resumen de Estadísticos de la variable Puestos ocupados dentro del Deporte	
CONCEPTO	# de Puestos Ocupados
N	
Válidos	51
Perdidos	0
Media	1.06
Moda	0 ^a
Desv. típ.	1.085
Varianza	1.176
Asimetría	1.348
Curtosis	2.715
Mínimo	0
Máximo	5

Tabla 4.3. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

El promedio (media) de puestos ocupados dentro del sector deportivo es de 1, es decir, que además del actual puesto, se ha tenido uno más anteriormente dentro del sector deportivo. Aunque la moda nos muestra el valor de “0”, situación que arroja que la mayoría de encargados de administrar organizaciones deportivas, el actual puesto que se tiene ha sido el primero dentro del sector, este caso, si bien no es negativo, indica que en general no se tiene la experiencia necesaria dentro del sector deportivo, ya sea como deportista o administrador.

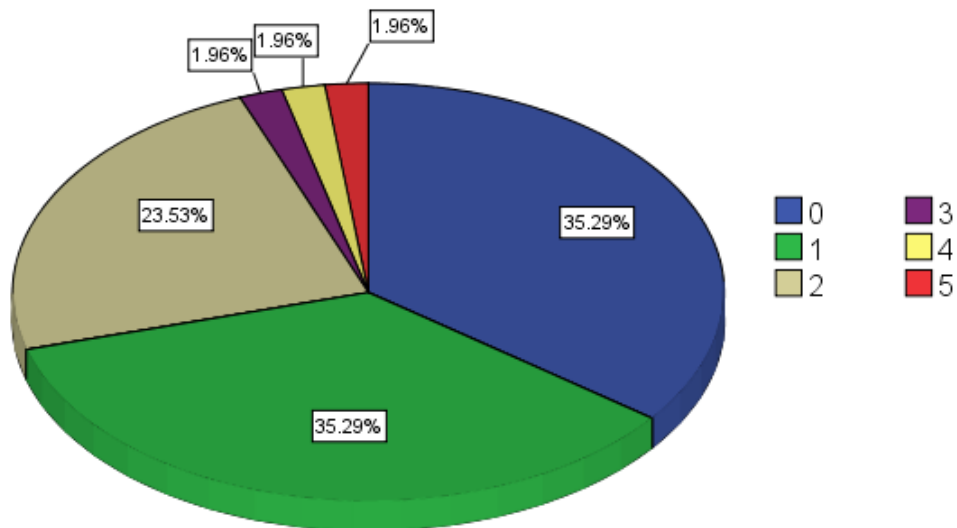
El coeficiente de asimetría (1.348) es mayor a cero, por lo que tenemos una distribución asimétrica derecha, indicador de que los valores se agrupan a la izquierda de la siguiente gráfica (Gráfica 4.22), es decir, que entre 0 y 1 empleo anterior al actual, es lo que poseen los encargados de administrar las organizaciones deportivas.



Gráfica 4.22. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

La misma variable también arroja el coeficiente de curtosis que es mayor a 0 ($2.715 > 0$), lo que nos guía a establecer que los datos se encuentran sumamente concentrados alrededor de un sector, por lo que la curtosis es leptocurtica. Todo lo anterior manifiesta que no existe la posibilidad de desarrollarse profesionalmente ni de generar una carrera profesional dentro del sector, pues la gran mayoría presenta poco tiempo de experiencia dentro del sector, escenario poco favorable para lograr la profesionalización de la administración en el sector deportivo, aunque más adelante se profundizará en el aspecto de desarrollo profesional y plan de vida y carrera. Para establecer más claramente lo anteriormente analizado se presentará la gráfica 4.23, en la que se muestran los porcentajes del número de puestos ocupados dentro del sector deportivo.

Número de puestos ocupados dentro del sector deportivo



Gráfica 4.23. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Si sumamos las clases de 0 y 1, podemos deducir que más del 70% de los entrevistados, tiene muy poca experiencia dentro del sector deportivo, mientras que solo un 6% aproximadamente, posee un gran camino andado dentro del deporte, lo que sería trascendente en el proceso que se propone para

profesionalizar el deporte. Si volvemos a la analogía de la escuela, y al 6% le añadimos el 23.53% de individuos que han tenido 2 puestos anteriores al actual, podemos ver que casi el 30% de individuos, tiene un perfil idóneo, lo que arrojaría una calificación reprobatoria de 3 en la escuela. Necesitamos establecer mecanismos que permitan el desarrollo profesional de los individuos DENTRO del sector deportivo, pues es clave que la experiencia se sume a las habilidades y concomimientos adquiridos en la escuela para establecer un marco competitivo que permita que el deporte se desarrolle a nivel nacional, desde la organización en la que nos desempeñemos.

El segundo factor se refiere al total de años de experiencia dentro del sector deportivo por parte de los encargados de administrar las organizaciones deportivas en México, donde se muestra la siguiente tabla (Tabla 4.4) del resumen de sus estadísticas.

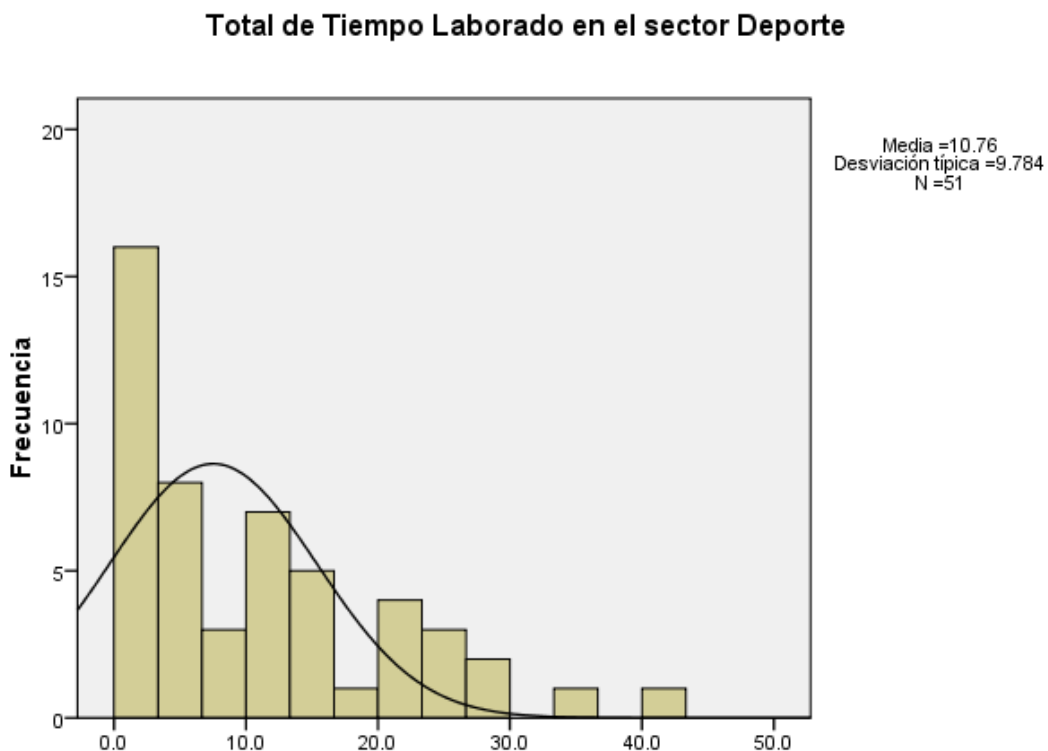
Resumen de Estadísticos de la variable Total de años laborados en el Deporte		
CONCEPTO		Total de Tiempo
N	Válidos	51
	Perdidos	0
Media		10.755
Moda		2.0
Desv. típ.		9.7839
Varianza		95.726
Asimetría		1.078
Curtosis		.585
Mínimo		.2
Máximo		40.0

Tabla 4.4. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Podemos ver que el promedio de años de experiencia en el sector deportivo es de casi 11 años (10.755), entorno que marca la pauta para decir que la experiencia obtenida durante 11 años en el sector deportivo es benéfica para su desarrollo, sin embargo, vamos a analizar aún más los datos obtenidos. De esta manera vemos que la moda (el valor que más se repite dentro de la

muestra) indica que los años de experiencia es de 2 años, lo que choca un poco con el valor anterior, lo que podría indicarnos que la asignación de los puestos de trabajo se otorga sin un criterio fijo y establecido en los manuales de organización, y por lo tanto este tipo de decisiones son tomadas sin tomar en cuenta las capacidades de los trabajadores anteriores o de las competencias que tienen los nuevos directivos, pero seguiremos para establecer un juicio más acertado

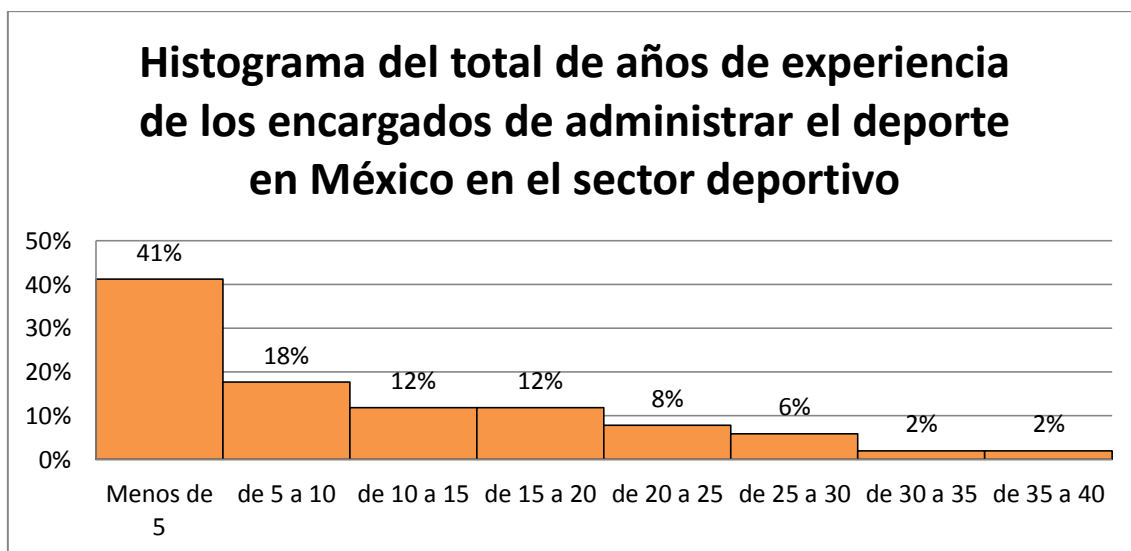
En cuanto al coeficiente de asimetría (1.078) es mayor a cero, lo que arroja una distribución asimétrica derecha, como veremos en la gráfica 5.24, los datos se agrupan a la izquierda de la gráfica, es decir, entre los valores de 0 y 5 aproximadamente, podemos analizar que el promedio se vio afectado por la gente que tiene más de 20 años de experiencia, pero que sin embargo son los menos.



Gráfica 4.24. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

La variable también nos enseña el coeficiente de curtosis (0.585) es mayor a 0, lo que establece que los datos están agrupados alrededor de un sector, por lo que denominaremos a la curtosis: leptocurtica. Por lo anterior se puede ver que la gran mayoría de encargados de administrar las organizaciones deportivas en México, recién está comenzando su andar en el sector, por lo que es preciso generar incentivos, tanto para las organizaciones como para los trabajadores, para que decidan mantener relaciones largas y estrechas en el sector laboral, lo que permitiría generar la experiencia y adquirir los conocimientos necesarios para establecer estrategias ventajosas para el deporte en México. Asimismo vemos que la persona que menos experiencia tiene dentro del sector es de 0.2 años, y el individuo que mayor experiencia tiene es de 40 años.

Además vamos a analizar esta variable por rangos de años de experiencia. Los rangos se dividieron cada 5 años, por considerarlo óptimo de esta manera, el análisis comenzará con la siguiente gráfica (Gráfica 4.25).



Gráfica 4.25. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Al analizar el histograma anterior, se observa que el 41% de los individuos tiene menos de 5 años de experiencia en el sector deportivo, es decir, 4 de cada 10 encargados de la administración tiene poca o nula experiencia para comenzar a laborar dentro de la organización deportiva. Mientras que el 18% tiene una experiencia de 5 a 10 años, situación positiva para poder implantar

estrategias acorde a las necesidades restrictivas del sector, pues ya se tiene un conocimiento profundo del deporte y de sus formas de trabajar. Y finalmente podemos ver que otro 41% tiene más de 10 años de experiencia en el sector deportiva, lo que les brinda un valor añadido a la hora de aplicar sus conocimientos adquiridos a lo largo de tantos años de experiencia en el deporte, para ejercer las funciones de administrar una organización deportiva, pues generalmente con esta experiencia se posee la estabilidad emocional, familiar y social, así como una serie de competencias que se adquieren con el paso de los años y permiten resolver problemas de manera efectiva.

Todas las variables antes mencionadas correspondientes a la experiencia, nos refleja una falta de personal especializado en el sector del deporte, o la falta de visión de los encargados de administrar estas organizaciones deportivas por no establecer perfiles laborales adecuados para los puestos de trabajo. Lo anterior es grave, pues no es que no exista gente con el perfil adecuado para una organización deportiva, sino, más bien no se le toma en cuenta o no se le busca de una forma correcta.

Para finalizar el análisis de la variable de experiencia, pasaremos al análisis de una pregunta abierta realizada en el cuestionario, en donde preguntamos cuáles son las habilidades imprescindibles que exige el puesto actual para que su desempeño dentro de él sea exitoso. Basándonos en la misma clasificación antes mencionada de los diferentes tipos de habilidades (Administrativa, científica, interpersonal, manejo de datos, comunicativa y mecánica), se presenta en la gráfica siguientes (Gráfica 4.26), los resultados obtenidos derivados de la pregunta.



Gráfica 4.25. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Con lo anterior podemos observar que más de la mitad de los encuestados ven como obligatorio poseer habilidades del tipo administrativas, como es el caso de planear, organizar, liderar, tomar decisiones, etcétera, con un 55.84% del total. En segundo lugar de exigencia se muestran las habilidades del tipo científicas con el 16.88%, por ejemplo, la capacidad para imaginar soluciones a un problema o la capacidad de investigación. Posteriormente se presentan las habilidades del tipo interpersonales con un 14.29%, es decir, es necesario interactuar con otras personas, manejo del personal, trabajar en equipo, la interdisciplinariedad, etcétera. Asimismo se presenta el manejo de datos como la cuarta categoría en importancia con el 6.49%, dándole importancia a la organización y presentación de información. Las habilidades del tipo comunicativas se presentan casi al final con el 5.19% de la necesidad de aplicarlas, pues es de vital importancia saber comunicarse y expresarse de la manera correcta. Finalmente las habilidades mecánicas son las que menor importancia poseen con sólo el 1.30% de menciones, reflejando que la destreza en el deporte no es fundamental para el desempeño correcto de las funciones como un encargado de administrar una organización deportiva, aunque sí lo es el conocimiento de las diversas disciplinas.

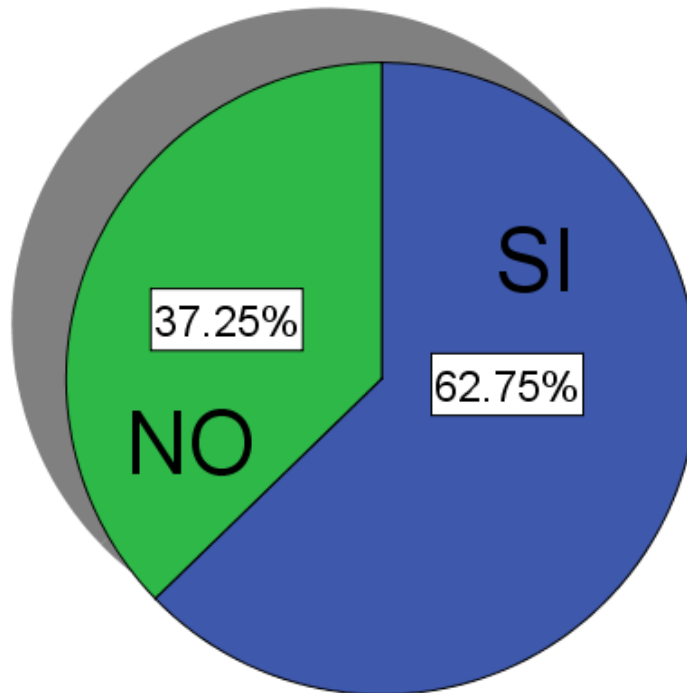
4.1.3 Variable de Capacitación

La siguiente variable que analizaremos es la correspondiente a la Capacitación, pues es importante la formación dentro de la organización para lograr la profesionalización dentro del sector deportivo, ya que el objetivo de tener programas de formación profesional continua es el de "mantener el empleo y la empleabilidad de la población ocupada, así como su promoción mediante la mejora, recualificación o puesta al día de sus competencias profesionales, de lo cual se debe derivar la mejor competitividad de las organizaciones" (Navarro, 2005). El grado en que un encargado de la administración se le educa, es el mismo grado que aprende de la vida, de los valores y del trabajo, y se podrá convertir en un ser valioso para sí mismo y la sociedad.

Lo anterior nos muestra la necesidad imperiosa de que las organizaciones deportivas en México posean programas de capacitación y desarrollo gerenciales. Por lo que se deben coordinar las actividades correspondientes a la administración de los recursos humanos para cubrir las necesidades de capacitación del personal, así como llevar a cabo un correcto diagnóstico, identificación y definición de las necesidades de capacitación del personal.

Por lo anterior analizaremos la situación en la que se encuentra la capacitación en las organizaciones deportivas en México. De esta manera se presenta en la siguiente gráfica (Gráfica 4.26) la relación de la gente que si recibe capacitación en estas organizaciones con el 62.75%, mientras que 37.25% de la gente no la recibe. Es decir, con una calificación de 6, apenas se obtiene una calificación aprobatoria, para cumplir con el criterio de la capacitación.

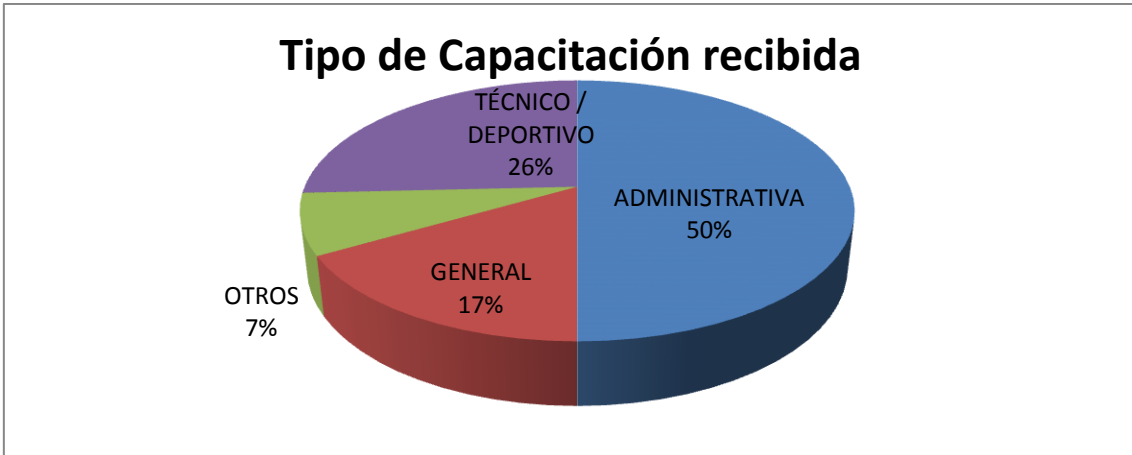
**Encargados de administrar organizaciones deportivas que reciben
Capacitación dentro de su institución**



Gráfica 4.26. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

Sin embargo, este dato no nos dice mucho, solamente que 6 de cada 10 encargados de la administración si ha recibido alguna capacitación dentro de su organización. Para continuar con el análisis se clasificaron las capacitaciones que recibieron los entrevistados de la siguiente manera:

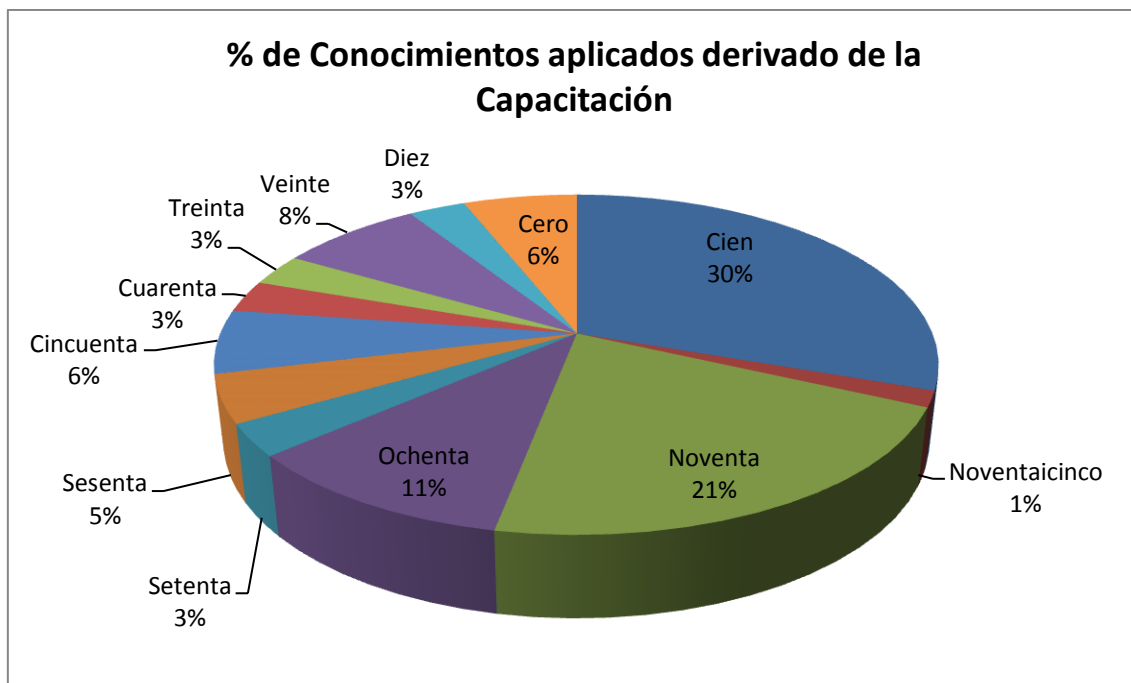
- Administrativa: como gerencia deportiva, planeación, organización, liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, administración del deporte, alta gerencia, gestión de instalaciones deportivas, planeación estratégica, habilidades directivas, entre otras.
- Técnico/Deportiva: recreación, deporte, congresos deportivos, clínicas deportivas, aspectos sociales dentro del deporte, valores dentro del deporte, detección de talentos deportivos, antidoping, deporte estudiantil, etcétera.
- General: paquetería office, redacción, inglés, archivonomía, actitudes y valores.
- Otras: Adobe, HTMLS, entre otros.



Gráfica 4.27. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

En la gráfica anterior (Gráfica 4.27) se deja ver que del total de encargados de administrar que reciben capacitación, el 50% de ellos recibió una capacitación de tipo administrativo, el 26% se le otorgó una capacitación de tipo técnico/deportivo, lo que quiere decir que el 76% (conjuntamente la administrativa y la técnica/deportiva) ha recibido capacitaciones adecuadas para administrar organizaciones deportivas. Mientras que el 17% recibió capacitaciones de tipo general, que si bien no tiene que ver directamente con las funciones de administración o con el deporte, si sirve de refuerzo para encontrarse mejor preparados. Y por último el 7% ha recibido capacitaciones correspondientes a los aspectos funcionales dependiendo del área en la que se desempeña el encargado de administrar las organizaciones.

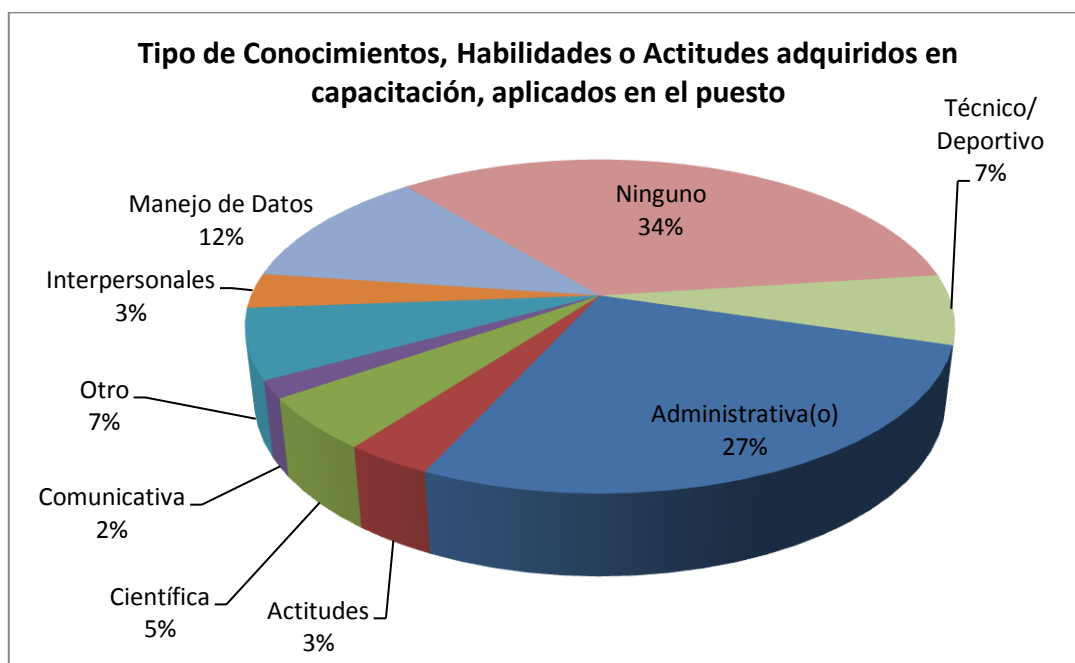
En el mismo tenor, se vislumbró que en promedio los encuestados utilizan el 71% de los conocimientos adquiridos en la capacitación, dentro de su puesto de trabajo, lo que otorga un gran valor a esta actividad, pues sin la capacitación recibida, habría funciones o proceso que no podrían realizarse. En la siguiente gráfica (Gráfica 4.28) se muestran los porcentajes, que a criterio de cada entrevistado, se utilizan los conocimientos adquiridos dentro de sus trabajos.



Gráfica 4.28. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Podemos ver que el 52% de los entrevistados (30% dicen que aprovechan al cien por ciento, 1% menciona que aprovechan los conocimientos al noventaicinco por ciento, y el 21% refleja que utiliza el noventa por ciento) usan más del 90% de los conocimientos adquiridos dentro de la capacitación, situación altamente halagüeña para la profesionalización porque se demuestra que basándonos en una buena detección de necesidades, la capacitación es una fuerte herramienta para la competitividad y el desarrollo de las organizaciones. Sin embargo, habrá que tomar en cuenta el 29% (6% solo utiliza el cincuenta por ciento, 3% usa el cuarenta por ciento, así como el treinta por ciento, 8% imprime en su trabajo solo el veinte por ciento, mientras que el 3% sólo usa el diez por ciento, y finalmente el 6% dice que no utiliza) que utiliza menos del 50% los conocimientos adquiridos dentro de la capacitación, porque más allá de una incorrecta detección de necesidades, se desperdician muchos recursos en el proceso que al final de cuentas no sirve para el desempeño de las funciones. Finalmente el 19% (11% usa el ochenta por ciento, 3% el setenta por ciento, y 5% utiliza el sesenta por ciento) refleja entre el 60% y 80% de los conocimientos impresos en su desempeño cotidiano.

Para continuar el análisis de la presente variable, es necesario presentar la siguiente gráfica (Gráfica 4.29) que muestra el tipo de conocimientos, habilidades o actitudes que fueron adquiridos y aplicados dentro de la capacitación, pregunta que se desarrolló de forma abierta, por lo que utilizaremos las clasificaciones antes mencionadas correspondientes a las habilidades y conocimientos.

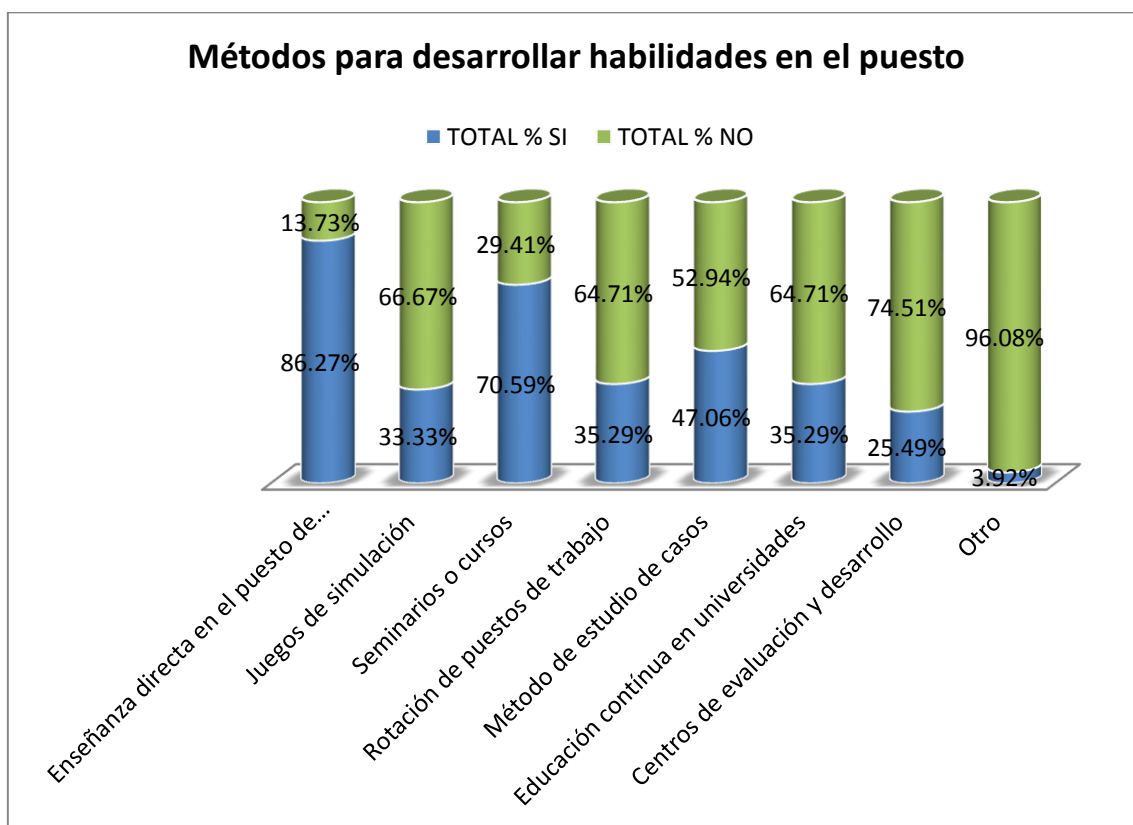


Gráfica 4.29. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Esta gráfica (Gráfica 4.29) varía un poco con respecto a la anterior (Gráfica 4.28), pues en esta sí se consideran los entrevistados que no recibieron capacitación, por lo que el porcentaje correspondiente a Ninguno aumenta de manera considerable. Se puede observar que el mayor porcentaje, 34% se refiere a que no se han utilizado habilidades, conocimientos o actitudes adquiridas en la capacitación, para solucionar problemas inherentes al puesto de trabajo, es decir, casi 4 de cada 10 no está presente la capacitación en su vida laboral, lo que va en contra de los intereses que se proponen dentro de esta investigación. También se puede ver que el tipo de conocimientos, habilidades y actitudes que más se utilizan dentro del puesto de trabajo son del tipo administrativas con el 27%, poco después se presenta el manejo de datos con el 12% y los aspectos técnico/deportivos con el 7% de utilización de los

conocimientos. El 3% se refiere a las habilidades interpersonales, el 5% a las científicas, y solo el 2% hace énfasis en las habilidades comunicativas. Mientras que el 3% afirma que ha utilizado las actitudes aprendidas dentro de las capacitaciones recibidas. Por lo anterior, se revela una fuente de oportunidades para fortalecer la capacitación que se otorga dentro de las organizaciones, que permita identificar cada vez mejor las necesidades de los trabajadores para satisfacerla con planes de capacitación a la medida de ellos y de las organizaciones.

La forma en la que se transmiten los conocimientos es fundamental para que éstos se queden en la memoria y puedan ser utilizados en un futuro, por lo que se llevó a cabo una pregunta en la que se buscaba identificar los métodos de enseñanza/aprendizaje que son utilizados en las organizaciones deportivas para adquirir y desarrollar habilidades exigidas dentro del actual puesto desempeñado. Por lo que se generó la siguiente gráfica (Gráfica 4.30), que demuestra diversos métodos de enseñanza/aprendizaje.



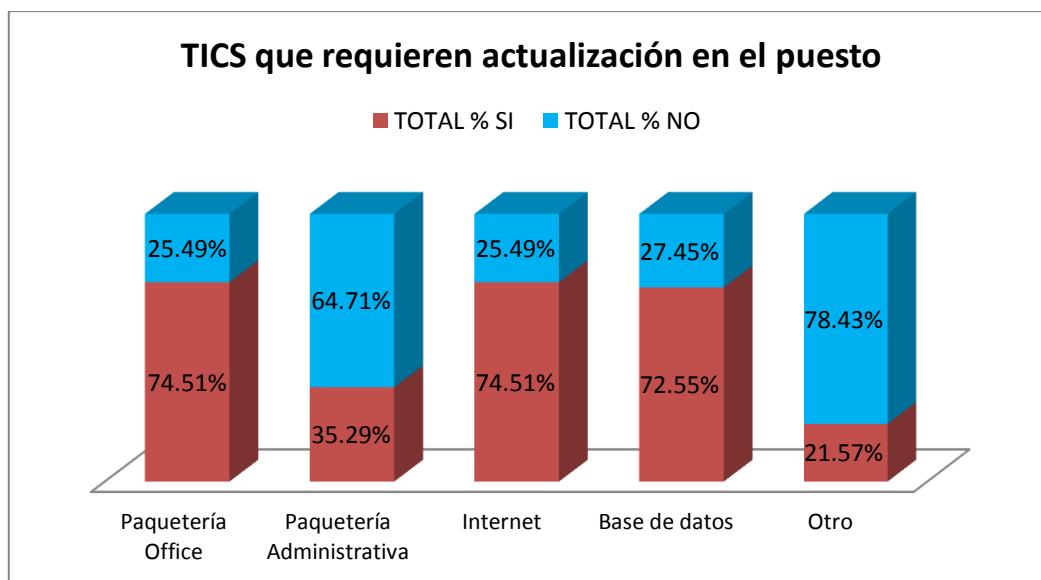
Gráfica 4.30. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

En la gráfica anterior se puede observar en azul el porcentaje que sí ha utilizado determinado método, y reflejado en color verde el porcentaje con no ha utilizado el método. Por lo que se analiza visualmente, se determinó que el método más utilizado para adquirir habilidades exigidas por el puesto es la Enseñanza directa en el puesto del trabajo con un 86.27% de individuos que utilizaron el método antes mencionado. El siguiente método más utilizado son los Seminarios o cursos, utilizados por 7 de cada 10 encargados de administrar, con el 70.59%. El método de estudio de casos es recurrido por casi la mitad de los participantes con el 47.06%. Con el porcentaje de 35.29% se colocan dos métodos, tanto la rotación de puestos de trabajo, como la educación continua en universidades. Poco menos recurrente son los juegos de simulación, pues 1 de cada 3 utiliza éste método con el 33.33% de los entrevistados. Una persona de cada 4 menciona que los centros de evaluación y desarrollo son una herramienta para adquirir las herramientas necesarias que le exige el puesto con un 25.49%. Finalmente solo el 3.92% de los encuestados mencionó otro método adicional, como es el caso de los talleres de trabajo organizacionales, en donde se comparten experiencias profesionales con personas de otras organizaciones deportivas.

Como lo mencionábamos anteriormente, no solo es necesario identificar las necesidades de capacitación, también es trascendente elegir el método adecuado para la transmisión de los conocimientos y habilidades para que las personas se encuentren más receptivas y tengan un rendimiento sobresaliente.

Fundamental es que el plan anual de capacitación contenga programas que permitan que las capacitaciones lleguen a las personas indicadas, pues como hemos visto a lo largo de la presente investigación, son muchas las carencias que se tienen en cuanto a la educación (formal) de los encargados de administrar la organización, que con un plan de capacitación adecuado permitirían que la organización esté en una mejor posición para afrontar la profesionalización de su organización.

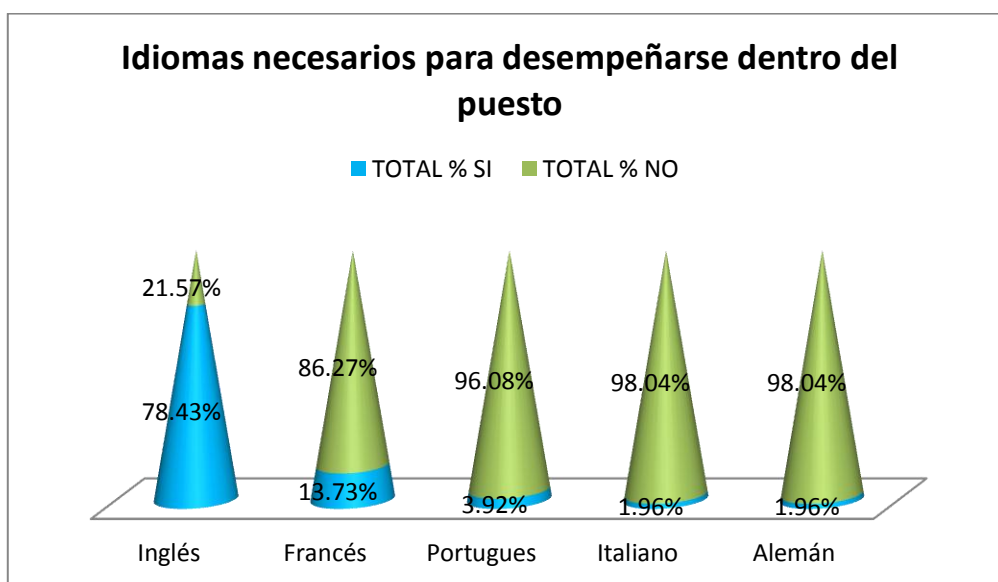
Las tecnologías de la información y la comunicación, denominadas TIC, han ido ganando espacio en las organizaciones, por lo que su conocimiento y aplicación se ha vuelto imprescindible para cualquier individuo. Por lo que se decidió indagar acerca del tema, y en la gráfica siguiente (Gráfica 4.31) se muestran los resultados.



Gráfica 4.31. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Se consultó acerca de 4 grandes ámbitos de las tecnologías de la información y la comunicación (TICs), como es el caso de la paquetería office (procesador de textos, hoja de cálculo, presentaciones, etcétera), paquetería administrativa (como COI, NOI, SAE, etcétera), Internet (buscadores, metabuscadores, etcétera), Base de datos (SPSS, Minitab, etcétera) y otros tipos (como Adobe, programación, HTMLS, entre otros). Los resultados arrojaron que es fundamental para 3 de cada 4 encargados de administrar organizaciones deportivas la constante actualización en cuanto a paquetería office e Internet, ambos con el 74.51%. Poco detrás con el 72.55% se encuentra el manejo de base de datos. Mientras que sólo 3 de cada 10, encuentra fundamental actualizarse constantemente en algún tipo de paquetería administrativa específica. Y finalmente sólo 2 de cada 10, con el 21.57% dice que es básico la constante actualización en otros temas tecnológicos como es el caso de programación, Autocad, edición de videos, diseño de páginas Web, entre otras.

Así como las TICs se han vuelto fundamentales en el mundo en que vivimos, también el manejo de idiomas es de vital importancia para desarrollarse dentro del sector deportivo, por lo que se consultó a los encargados de administrar organizaciones deportivas sobre la necesidad de hablar, leer, escribir o traducir algún idioma para desempeñar correctamente su puesto de trabajo, y a continuación se muestran los resultados, ayudados de la gráfica 4.32.



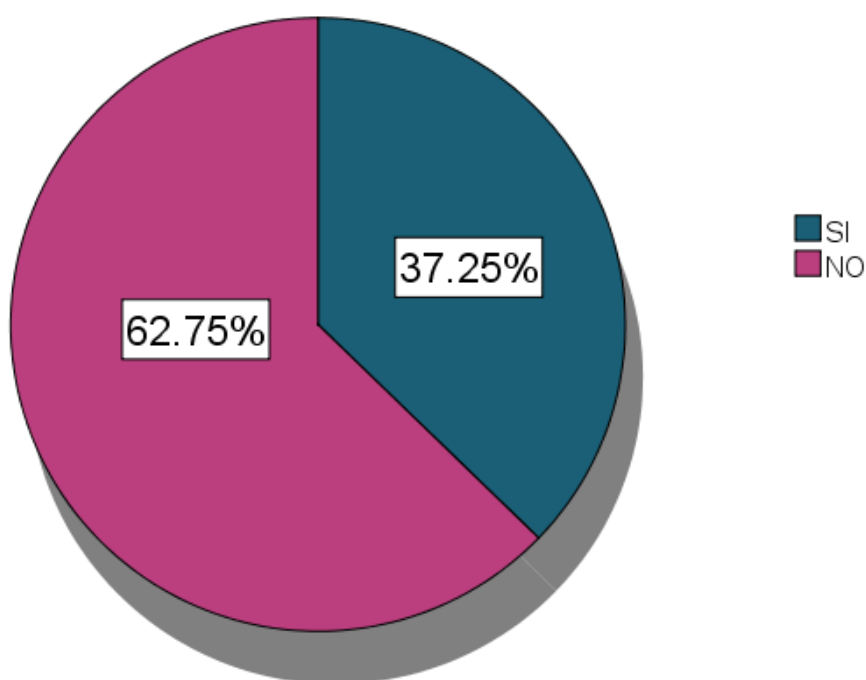
Gráfica 4.32. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Para el 78.43% de los encuestados el idioma inglés es el pan de cada día, pues en promedio se exige su manejo en un 80% en general del idioma. Otros idiomas que se requieren para determinados puestos y en organizaciones específicas son el francés, con una exigencia del 13.73% y un manejo del idioma del 50%. En tercer lugar, se exige el conocimiento del idioma portugués, con un 3.92%, es decir, así 4 de cada 100 encargados de administrar organizaciones deportivas se les exige el manejo del 40% de dicho idioma. Finalmente el italiano y el alemán es exigido para 2 de cada 100 administradores con un 1.96% de exigencia, aunque mientras para el italiano se requiere un manejo del 40%, para el alemán se exige un manejo del 80%. Por lo que podríamos determinar que el inglés si es fundamental para desarrollarse dentro de las organizaciones deportivas en México, y el manejo

del resto de idiomas dependerá de la organización específica en la que se encuentre uno laborando.

Ahora bien, ya vimos lo que se les exige a los encargados de administrar organizaciones deportivas en México con respecto al manejo de las tecnologías de la información y al manejo de idiomas, pero ¿qué hay del apoyo de las organizaciones para capacitarlos en dichos aspectos?, pues a continuación se analizará este ámbito en la gráfica 4.33.

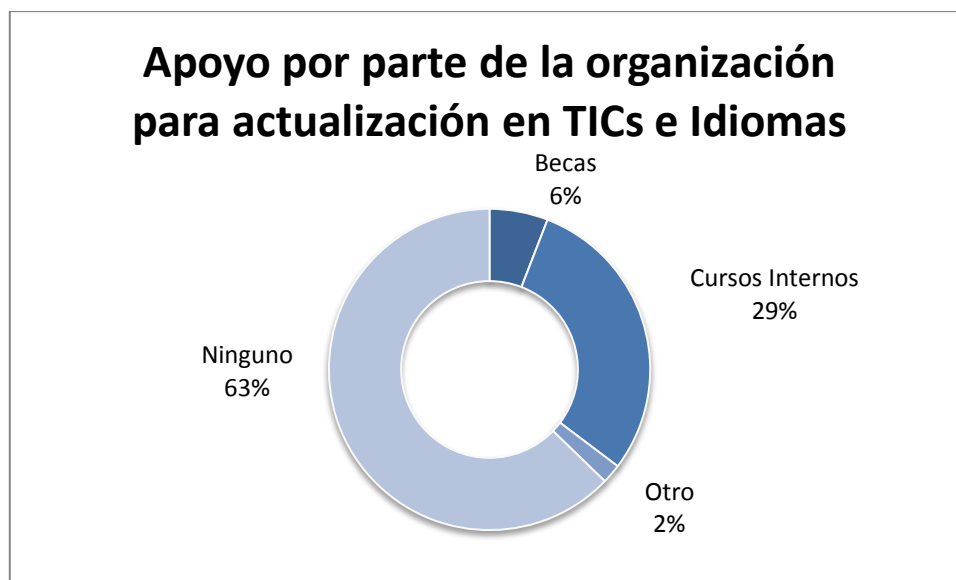
Porcentaje de encargados de administrar organizaciones deportivas que reciben apoyo por parte de sus instituciones para capacitarse en Tecnologías de la Información e Idiomas



Gráfica 4.33. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Dramáticamente se puede observar que aunque se exige el conocimiento de idiomas y la constante actualización en tecnologías de la información y la comunicación, las organizaciones no brindan ningún tipo de apoyo al 62.75% de los entrevistados, mientras que el restante 37.25% si recibe apoyo para capacitarse y actualizarse en los temas antes mencionados. Situación que es alarmante pues deja de manifiesto que las organizaciones no se encuentran es

condiciones de soportar estructuralmente los programas de profesionalización de la administración de organizaciones deportivas al no brindar los apoyos necesarios para las tecnologías de la información y los idiomas. En la gráfica que sigue (Gráfica 4.34), se muestra que tipo de apoyos son los que brindan las organizaciones para cubrir con los requisitos ya mencionados.



Gráfica 4.34. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete Excel, en octubre de 2011.

Como ya hemos visto, 63% de los encuestados no recibe ningún tipo de apoyo, pero el 37% restante que si recibe apoyos se distribuye de la siguiente manera; el 29% ofrece cursos internos tanto de idiomas como de capacitación en paquetería office, manejo de base de datos e Internet, el 6% otorga becas para estudiar en otras instituciones, mientras que el 2% realiza una combinación de las dos anteriores para satisfacer las exigencias.

Podemos ver que la capacitación en las organizaciones deportivas tiene muchas carencias, por lo que es de suma importancia que la organización se comprometa al cien por ciento para que los programas de profesionalización tengan éxito, asimismo el individuo deberá mostrar también su compromiso para capacitarse y aplicar la máxima cantidad y calidad de conocimientos, habilidades y actitudes adquiridas en sus labores diarias para resolver problemas que se presenten. De esta manera, es una calle de dos vía que

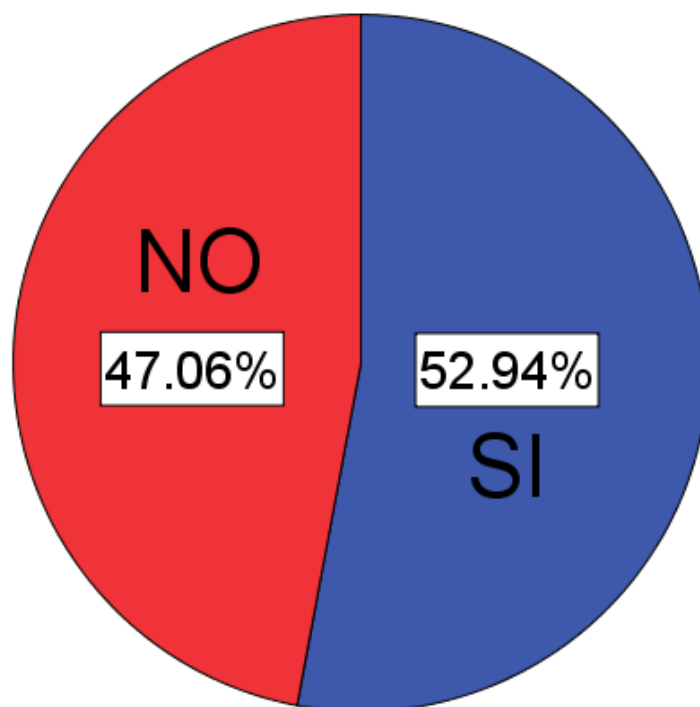
deben mostrar un vínculo estrecho y duradero para lograr profesionalizar el sector y obtener cada día mejores resultados.

4.1.4 Variable de Desarrollo profesional

La última de las variables que analizaremos se refiere al desarrollo profesional de los encargados de administrar las organizaciones deportivas en México. En este aspecto se abordarán los temas de desarrollo profesional y el plan de vida y carrera, para lo cual se desarrollaron 4 preguntas en forma abierta, para poder evaluar tanto cuantitativa como cualitativamente.

La primera de esas preguntas buscaba identificar la existencia de algún plan estratégico o diversos apoyos institucionales que impulsen el desarrollo profesional de los individuos. Al respecto se presenta la siguiente gráfica (Gráfica 4.35).

Apoyo de las organizaciones deportivas para que los encargados de administrarlas tengan un Desarrollo Profesional

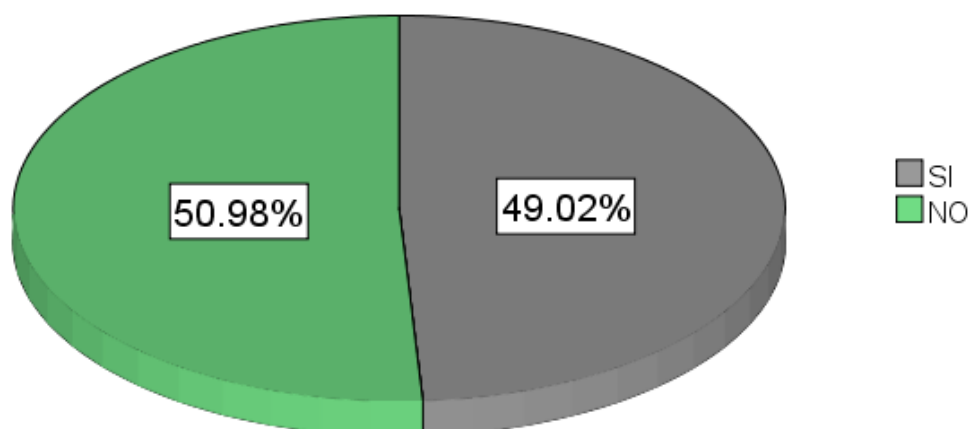


Gráfica 4.35. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

En la anterior gráfica se muestra que el 52.94% de los entrevistados si recibe algún tipo de apoyo para desarrollarse profesionalmente por parte de las organizaciones deportivas en México. Dentro de los que destacan el apoyo para para asistir a cursos de actualización, congresos, seminarios y diplomados, se recibe becas para estudios de posgrado, etcétera. Los beneficios que se derivan de los apoyos recibidos son muy variados, existe quien piensa que no se proporcionan grandes beneficios hasta quienes opinan que se benefician con desarrollo de habilidades, se mejoran las actividades desempeñadas, se facilita la vinculación con otras organizaciones deportivas, la estructura de la organización se fortalece, se permite el desenvolvimiento profesional, se mantiene actualizado en las tendencias administrativas y deportivas, se atienden mejor las problemáticas específicas, se muestra una mayor motivación, orgullo del trabajo realizado, se entablan mejores relaciones, entre otros. Podemos ver que apoyar el desarrollo profesional de los individuos con diferentes estrategias brinda importantes beneficios como los antes mencionados.

La segunda pregunta se refiere a las oportunidades para desarrollarse profesionalmente, que se le han brindado a los encargados de administrar organizaciones deportivas en México, a lo largo de su andar dentro del sector deportivo, así como identificar los beneficios que han generado dichas oportunidades. En la siguiente gráfica (Gráfica 4.36), se reflejan los resultados a analizar.

Encargados de administrar organizaciones deportivas que han recibido Oportunidades para su Desarrollo Profesional



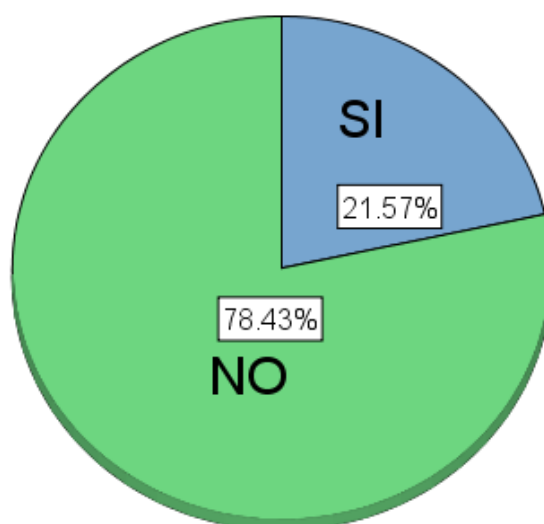
Gráfica 4.36. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

En este sentido la tendencia se revierte un poco, pues una ligera mayoría con el 50.98% menciona que no se le han brindado oportunidades para desarrollarse profesionalmente dentro del sector deportivo, situación que marca una inequidad laboral, pues es probable que los puestos sean asignados a personas no por sus capacidades, sino por otras razones.

Sin embargo se analizará el restante 49.02% que sí ha recibido oportunidades para desarrollarse profesionalmente, dentro de las que destacan el conocimiento de las organizaciones deportivas, viajes, promociones y rotaciones de puestos de trabajo, cursos, seminarios, diplomados, intercambio institucional, entre otros. Lo que ha generado diferentes beneficios tanto para el individuo como para la organización, como es el caso de generar propuestas para el mejor funcionamiento de los programas, crecimiento personal y profesional, se conocer mejor las organizaciones deportivas, se responde más eficazmente a las necesidades de la organización, se mejoran las actividades desempeñadas, la organización posee un capital humano más capacitado, mejores oportunidades laborales, entre muchos otros beneficios.

Una tercer parte dentro del desarrollo profesional se refiere al establecimiento de objetivos profesionales y de cómo la organización apoya a los trabajadores en ese sentido. Para tal fin se presenta la siguiente gráfica (Gráfica 4.37).

La organización deportiva apoya a los trabajadores a establecer sus Objetivos Profesionales



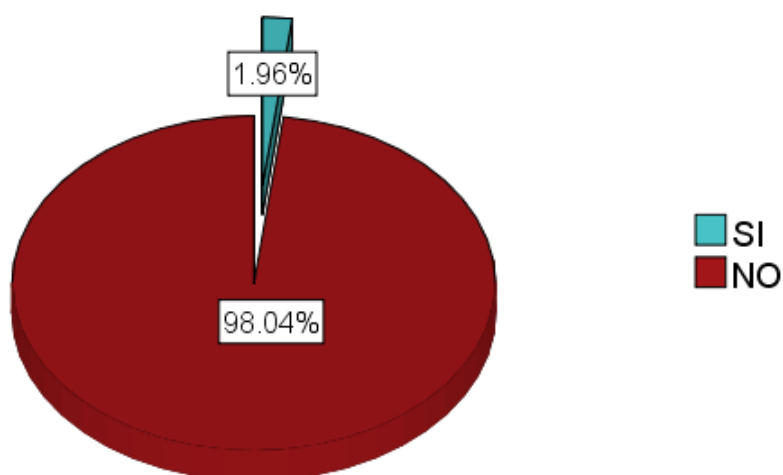
Gráfica 4.37. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

En este sentido, la tendencia negativa se acentúa dramáticamente, pues el valor dado, para quién no recibe apoyo por parte de la organización para establecer objetivos profesionales, es de 78.43%, o lo que es lo mismo, 8 de cada 10 encargados de administrar organizaciones deportivas en México, no se sienten apoyados al planear para el futuro profesional. Mientras tanto, el 21.57% restante que sí recibe apoyo, le adjudica un valor inigualable, pues muestra situaciones ventajosas como el generar una mejor preparación para el trabajo, se prepara a las nuevas generaciones para establecer mejor sus prioridades, se establecen las bases para un mejor proceso de capacitación y desarrollo, se puede aumentar el nivel de conocimientos, es más accesible participar en la elección de un mejor puesto, se puede finalizar un posgrado, la evaluación del desempeño consigue mejores calificaciones, y quizá uno de los mayores

beneficios se presenta al tener una vida profesional y personal estable y más saludable, todo lo anterior redundando en una mayor productividad del ámbito deportivo al que se pertenezca.

Finalmente, la última pregunta del cuestionario, busca indagar más allá de los objetivos profesionales, en la que consultamos si la organización ofrece algún tipo de plan de vida y carrera profesional para el trabajador. En la gráfica 4.38, se arrojan los resultados recopilados.

La organización ofrece un Plan de Vida y Carrera profesional



Gráfica 4.38. Elaboración propia. Datos obtenidos de investigación de campo. Resultados arrojados por el paquete estadístico SPSS 17.0, en octubre de 2011.

La gráfica, si no habla por sí sola, nos señala un foco rojo en el ámbito de la profesionalización, pues no podría existir este proceso si las organizaciones no son capaces de brindar un plan de vida y carrera profesional, y en la gráfica nos dice que 98 de cada 100 encargados de administrar las organizaciones deportivas no posee uno dentro de la institución, es decir 98.04% afirmó no recibir apoyo organizacional en ese sentido, mientras que una muy baja proporción dijo que dicho plan ha sido trazado personalmente. En el otro extremo se coloca un 1.96% de gente que aseveró haber obtenido ayuda de

las organizaciones, considerando que los beneficios son otorgados a determinados puestos, por lo que no se puede palpar un beneficio real.

Se asentaron diversos comentarios dentro del cuestionario, entre los que destaca la constante insistencia de carecer de apoyo para del desarrollo profesional de los individuos, se hizo énfasis en la necesidad de poseer profesionales especialistas en el sector deportivo para generar e implementar las estrategias. Por otra parte se le da un valor a la profesionalización, pues se amplía el conocimiento, y se necesitan perfiles muy bien definidos e identificados para aprovechar dichos conocimientos.

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

A continuación se llevará a cabo un examen más profundo de los datos presentados anteriormente, en el apartado 4.1. En el presente apartado se buscará establecer un análisis de los mismos resultados obtenidos, comparando diferentes conceptos o variables de la investigación, así como otorgando criterios de importancia a los mismos, para tener una visión más próxima de la realidad de la profesionalización de la administración en el sector deportivo.

A lo largo de la recolección de datos se lograron identificar diversas ventajas, tanto individuales como colectivas de profesionalizar la administración, dentro de las que destacan las siguientes. Se genera la capacidad de adquirir y desarrollar diferentes habilidades tomando en cuenta la integración de la teoría con la práctica, el trabajo manual y el trabajo intelectual; como ya se vio en el capítulo “Marco teórico”, mediante este proceso se pueden desarrollar competencias trascendentales dentro del área a la que se pertenezca; el individuo se convierte en más receptivo a la hora de comprender la organización y sus características; mediante el aprendizaje continuo se busca establecer un mejor trabajo en equipo para conseguir los objetivos; la proactividad es fundamental para crear un espíritu emprendedor que permita el

desarrollo de actividades e iniciativas; se mantiene actualizado en conocimientos, mediante la formación a lo largo de la vida y se utilizan las oportunidades en beneficio propio y de la organización; quizá el más grande de los beneficios es que representa una herramienta fundamental que fomenta la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres para acceder y poder ejercer una vida profesional dentro del deporte, pues pudimos observar que esto es una debilidad que tienen las organizaciones pues solo el 17.65% de los encargados de administrar las organizaciones deportivas son mujeres; una habilidad fundamental que deben poseer los administradores dentro del sector deportivo es la paciencia, pues en demasiadas ocasiones se exigen resultados inmediatos, por lo que no se da el tiempo necesario para que los planes y programas maduren correctamente y encuentren los resultados deseados; y finalmente, la reflexión juega un papel vital, pues es necesaria para identificar correctamente en el entorno las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades y amenazas, que permitan establecer las bases para desarrollar la planeación estratégica organizacional.

Con lo anterior se muestra imprescindible que las organizaciones deportivas cuenten con el personal apto para responder con creces a las diversas situaciones que se presenten en el entorno. Un hallazgo en la investigación, después de llevar a cabo el análisis de los resultados obtenidos, se encuentra en el perfil que poseen los encargados de administrar organizaciones deportivas en México, el cual se expresa a continuación:

- El 83.25% de los directivos son de género masculino, mientras que solo el 17.65% pertenecen al género femenino, grave problema en cuanto a la equidad de género, situación que podría solucionarse mediante programas de profesionalización, como se mencionó anteriormente.
- La edad promedio del encargado de administrar la organización es de casi 40 años (39.76).
- El 100% de los encargados de administrar las organizaciones tienen completado el nivel de bachillerato o poseen una carrera técnica.
- El porcentaje desciende cuando se trata de completar una Licenciatura al 80%.

-
-
- Solamente un 8% de los directivos posee una maestría.
 - Asimismo podemos decir que el 12% tiene una especialización, el 20% estudios en algún diplomado y el 0% posee el grado de Doctorado.
 - En cuanto al nivel de licenciatura, el 22% posee una en el área económico-administrativa.
 - Los directivos de la organización deportiva, tienen en promedio 11 años (10.75) de experiencia total en organizaciones pertenecientes al sector deportivo.
 - Mientras que la antigüedad en el puesto actual se valora en un promedio de 4 años (3.96).
 - Un dato revelador es 1 de cada 3, o el 35.29% de los directivos tuvo su primer contacto con la administración del deporte en su actual trabajo, es decir, no tiene experiencia previa en el sector.

Lo anterior nos arroja un perfil muy disperejo en cuanto a género, nivel de educación posterior al bachillerato, y experiencia laboral. Por lo que es menester establecer programas que fomenten la igualdad de oportunidades y el desarrollo de los individuos dentro del sector deportivo en México.

Como se pudo observar en el apartado “Análisis de los resultados”, cada una de las Licenciaturas que poseen los administradores, tienen un perfil de egreso diverso, lo que nos permite identificar la necesidad de la multidisciplinariedad en el sector deportivo. Sin embargo es necesario identificar los perfiles de puestos correctos para situar a las personas respecto a sus conocimientos, pues de lo contrario nos podríamos encontrar a un Cirujano Dentista dirigiendo el área de Infraestructura Deportiva de una organización. Desde aquí no se quiere minimizar alguna profesión ni se duda de las capacidades que cada individuo pueda tener o desarrollar, simplemente, como dice el dicho popular “zapatero a tu zapato”, porque en los hallazgos obtenidos, se identifica que 4 de cada 10 (43%) administradores no se encuentra en un puesto afín a sus estudios profesionales de licenciatura. Y puesto que los profesionales en administración buscan satisfacer las necesidades y lograr los objetivos de las organizaciones deportivas, a través del aprovechamiento adecuado de sus

recursos, mediante el proceso administrativo en las distintas áreas funcionales, es preciso adquirir dichos conocimientos dentro de una educación formal.

Es importante destacar que los entrevistados hicieron referencia a diversos tipos de conocimientos, nombrándolos como parte fundamental en el desarrollo de sus funciones. Así pues, los conocimientos administrativos (con una importancia del 50%), como el planear, organizar, dirigir o controlar son la piedra angular por la que deben comenzar todos los encargados de administrar, es decir, conocer las bases para poder lograr los objetivos organizacionales mediante la conjunción de diversos recursos. También es importante, dependiendo del área en la que se desempeñen las funciones, conocer las áreas funcionales básicas como es el caso de producción, recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, etcétera. Por otra parte los conocimientos del tipo técnico/deportivos (nombrado por el 17.14%), es decir, aquellos que se centran en los deportes específicamente, ya sea sus diferentes metodologías, entrenamientos, normas deportivas, etcétera. También los conocimientos de otros tipos se mostraron como fundamentales, como es el caso del manejo de estadísticas y bases de datos; conocimiento de reglas, leyes, estatutos; diseño, programación, psicología, entre otros, fueron marcados como fundamentales en el quehacer del administrador del deporte. Por lo tanto, podríamos recomendar que del 100% de conocimientos que pueda adquirir o desarrollar un encargado de administrar una organización deportiva el:

- 55% deberían pertenecer al entorno administrativo, pues muchas de las funciones se desarrollan dentro de éste ámbito como el planear, dirigir, comunicar, motivar, etcétera.
- 18% se centrarían en conocer el deporte en sí, mediante conocimientos técnico/deportivos, como los reglamentos de competencia.
- 15% se dirigiría a diferentes tipos de conocimientos, obviamente dependiendo del área en el que se encuentre el administrador, como podrían ser sistemas, programación, conocimientos arquitectónicos, conocimientos médicos, etcétera.

-
-
- 7% referentes al manejo de estadística y manejo de base de datos para procesar y presentar de una mejor manera la información recabada dentro de las diversas áreas.
 - 5% se reseña a los conocimientos legales, como leyes, decretos, entre otros.

Específicamente, lo que un administrador de una organización deportiva debe conocer son las diferentes tendencias administrativas que se han desarrollado, con base en la cultura organizacional de nuestro país y del entorno ante la actual situación deportiva en México. También aplicar las diferentes técnicas dentro de la administración, mercadotecnia, operaciones, personal y finanzas a los diferentes problemas de estas áreas y proponer alternativas de solución para la toma de decisiones. Asimismo se busca combinar el conocimiento de diversas disciplinas: administración, técnico/deportivos, mercadotecnia, operaciones, personal, psicología y sociología, economía, contabilidad, informática, matemáticas, derecho e investigación para solucionar problemas administrativos. Se debe conocer y aplicar de manera conveniente el proceso administrativo. Ser capaz de elaborar planes, programas e instrumentos de evaluación, tanto administrativa como deportiva. Conocer diferentes ámbitos de la administración y dirección deportiva actual así como de sus estructuras organizacionales, incluyendo su historia y su desarrollo, a fin de reconocer las limitantes y las oportunidades que éstas presentan. Conocer los aspectos teóricos y metodológicos de las diferentes disciplinas deportivas, con el fin de administrar adecuadamente los recursos humanos asociados directamente con la práctica deportiva.

De la misma manera que se hace referencia a los conocimientos, también se presenta una jerarquización de las habilidades obtenidas y que son fundamentales para que el trabajo realizado tenga éxito. Así las habilidades administrativas (con un 55.84% de importancia) se refieren al liderazgo, la motivación, el trabajo en equipo y la capacidad de tomar decisiones, entre muchas otras. Las habilidades de tipo científicas (con la mención del 16.88%) deben desarrollar la capacidad de investigar, imaginar diferentes soluciones para resolver problemáticas, pensamiento crítico y analítico, etcétera. El 5.19%

hizo énfasis en la necesidad de poseer habilidades comunicativas para establecer relaciones con las personas, saber expresarse, saber redactar, así como la capacidad del lenguaje, que se aúna a las habilidades interpersonales (con el 14.29% de menciones) que permiten la interacción con las personas, el manejo de personal o la interdisciplinariedad. Mientras que las habilidades de tipo mecánico (con el 1.30%) se refieren a la destreza de ejercer algún deporte, que si bien no es fundamental para el desempeño correcto de las funciones de un encargado de administrar una organización deportiva, sí lo es para su comprensión. Es importante destacar que las habilidades de manejo de datos (con el 6.49%), no fueron mencionadas como importantes por los entrevistados, sin embargo creemos que son fundamentales para poder desempeñar las labores de una mejor manera organizando y presentando información. Algunas de las habilidades específicas que recomendaríamos posea o desarrolle un administrador del deporte son:

- Desarrollar una visión integral sobre las organizaciones.
- Aplicar los conocimientos adquiridos en forma crítica.
- Conducir grupos y participar en equipos multidisciplinarios.
- Implantar modelos administrativos para la toma de decisiones.
- Establecer estrategias.
- Operar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información.
- Análisis de información.
- Manejar adecuadamente la metodología de investigación.
- Diseñar los métodos y procedimientos para el desarrollo de las organizaciones.
- Mantenerse actualizado.

No es estricto que todas las habilidades antes mencionadas sean poseídas por el individuo. Lo que sí es primordial es la necesidad de buscar mecanismos para adquirirlas con el paso del tiempo, mediante una educación formal o la capacitación y desarrollo.

Pasando a la sección de las actitudes se identificó que la proactividad y una actitud de investigación son utilizadas por el 7.84%. Asimismo el compromiso, actitud crítica, el respeto y el análisis (mencionados el 3.92%) son cardinales en el desempeño de las funciones de la administración. También podemos destacar una alta motivación por el deporte, empatía, tolerancia y la responsabilidad social, son actitudes complementarias que benefician al encargado de administrar las organizaciones deportivas.

Es necesario poseer o desarrollar las competencias antes citadas, aunque no se debe de perder de vista que los conocimientos, habilidades y actitudes dependerán en gran medida del entorno en el que el individuo se desarrolle dentro de la organización, determinado por el puesto o el nivel jerárquico, entre otros factores. Para lo cual deberemos contestar una serie de cuestiones propuestas por Simon (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2003) como ¿Quién recibirá la formación?, ¿Quién impartirá la formación?, ¿Qué medios se utilizarán?, ¿Cuál debe ser el grado de aprendizaje?, ¿Dónde se llevará a cabo la formación?, con las respuestas derivadas de las preguntas anteriores, se podrá realizar un plan de capacitación y desarrollo acorde a las necesidades organizacionales e individuales.

Con relación a la capacitación podemos identificar que en promedio los encuestados utilizan el 71% de los conocimientos adquiridos en la capacitación, dentro de su puesto de trabajo. La forma en la que se transmiten los conocimientos es fundamental para que éstos sean utilizados de la manera correcta dentro de la organización. Por lo que se identificaron los diversos métodos de enseñanza/aprendizaje que utilizan las organizaciones para llevar a cabo éste proceso, y que los administradores adquieran conocimientos y habilidades que les permitan realizar sus trabajos. De esta manera la:

- Enseñanza directa en el puesto de trabajo es utilizado por 86 de cada 100 (86.27%) administradores, lo que indica que es un elemento imprescindible en el desarrollo de capacidades, consistente en la explicación y demostración, por parte del formador, del trabajo que tendrá que hacer el formando.

-
-
- Seminarios o cursos son usados por el 70.59% de los encargados de la administración, lo que les permite adquirir una gran cantidad de información específica por parte de profesionales.
 - El estudio de caso representa un porcentaje del 47.06%, mediante el cual se puede involucrar en el caso mediante una descripción narrada de una situación, real o ficticia, preparada con fines didácticos donde se tiene la oportunidad de aplicar sus conocimientos conceptuales y teóricos.
 - La rotación de puestos de trabajo se presenta con el 35.2%, reconociendo que al intercambiar puestos de trabajo se van generando diversas habilidades que servirán en el futuro en la toma de decisiones.
 - La educación continua en universidades, con el 35.29% de menciones, lo que dice que 1 de cada 3 directivos ha continuado su formación dentro de las universidades mediante algún diplomado, maestría o doctorado.
 - Los juegos de simulación representan el 33.33%, y se pueden utilizar para que los participantes se enfrenten a situaciones que se aproximen a las del trabajo real.
 - Los centros de evaluación y desarrollo son un elemento que se usa por el 25.49% de los involucrados en la administración de las organizaciones.

Es importante mencionar que los métodos antes mencionados son de manera enunciativa más no limitativa, pues el método ideal para transmitir los conocimientos depende de muchas variables. Aunque una debilidad que encontramos es el hecho de que en su mayoría las organizaciones deportivas en México solo utilizan 2 métodos principalmente, como es el caso de la enseñanza directa en el puesto de trabajo y seminarios o cursos. A nuestro entender debería de darse mayor peso a los demás métodos, dependiendo las necesidades imperantes en el entorno. Por lo que propondríamos que se den más y mejores oportunidades a los administradores de tener una educación continua en las universidades mediante el estudio de diplomados, maestrías y en su caso de doctorados vinculados con el deporte o su área de adscripción.

Asimismo la rotación de puestos de trabajo pensamos es un método fundamental para conocer lo más posible a la organización deportiva, aunque esté método va ligado estrechamente con el plan de vida y carrera del individuo.

Relacionado estrechamente con el tema de la capacitación, se encuentran los requisitos que se les pide a los administradores para ocupar el puesto, como es el caso de los idiomas y del manejo de las tecnologías de la información. Dentro de la investigación se observó que aunque se exige el conocimiento de idiomas y la constante actualización en tecnologías de la información y la comunicación, las organizaciones no brindan ningún tipo de apoyo al 62.75% de los entrevistados. Entorno que es negativo pues deja de manifiesto que las organizaciones no se encuentran en condiciones de soportar estructuralmente los programas de profesionalización de la administración de organizaciones deportivas.

El desarrollo profesional de los administradores del deporte se encuentra en un estado crítico, pues al 50.98% de los entrevistados no se le han brindado oportunidades para desarrollarse profesionalmente dentro del sector deportivo, lo que implica inequidad laboral, pues a la mitad de los trabajadores no se les presta la atención necesaria profesionalmente hablando. Sin embargo la situación se agrava dramáticamente si nos referimos al establecimiento de objetivos profesionales y de un plan de vida y carrera profesional, pues en este tenor, las organizaciones prestan muy poca atención, y solo han ayudado a 2 de cada 10 (21.57%) a establecer objetivos profesionales; y sólo a 2 de cada 100 (1.96%) a generar una planeación de vida y carrera. La organización juega un papel básico en este proceso, pues mediante la implantación de políticas, establecimiento de trayectorias y procedimientos de desarrollo de la carrera profesional, se ayudaría a los individuos a alcanzar sus objetivos a través de programas de carrera profesional.

El éxito de las organizaciones deportivas, radica en gran medida en contar con las personas que posean las características adecuadas. Mediante el modelo de competencias se pueden identificar dichas características que permiten el

desempeño adecuado de las personas en sus funciones, es decir, poseer los conocimientos, habilidades y actitudes correctos. Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es realizar una evaluación de la persona que realiza el trabajo y no del puesto del trabajo, para posteriormente programar un programa de capacitación y desarrollo encaminado a desarrollar las competencias necesarias y especializar a los administradores en el sector deportivo, pues como dice Simon (Simon, 1979) “el verdadero problema administrativo no es el de ‘especializar’, sino el de especializar de una manera determinada y siguiendo determinadas líneas que conducirán a la eficiencia administrativa”. Para que mediante los procesos de formación se brinden las herramientas concretas que el medio exija conocer para desempeñar correctamente sus labores.

Por lo anterior, se busca que los administradores de las organizaciones deportivas desarrollen competencias profesionales, es decir, los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para ejercer su profesión dentro de la institución, para poder hacer frente a los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y estar capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Todo lo anterior nos da un panorama aún más amplio de la situación en la que se encuentra la administración del deporte en México, la cual presenta grandes rezagos estructurales, pero también individuales, pues los administradores son corresponsables de la situación en la que se encuentra el deporte en México.

CONCLUSIONES

Todos los puestos de trabajos en la actualidad son de suma importancia para el desarrollo de las organizaciones, sin embargo, a nuestro entender ninguno es tan trascendente e importante como el desempeño de un administrador. Pues éstos son quiénes determinan si la organización brindan los productos adecuados para satisfacer las necesidades o si, en realidad, se desperdician los recursos.

Durante el desarrollo de la presente investigación pudimos observar que el desarrollo profesional en las organizaciones deportivas, representa una maravillosa oportunidad de crecimiento y mejora. Estableciendo que éste, deberá ser un compromiso entre la persona y la organización, donde las dos partes saldrán beneficiadas cuando se pueda poner en marcha el programa que permita la profesionalización.

Por lo anterior, se debe tomar en cuenta el establecimiento de responsabilidades y obligaciones, que permitan a cada individuo conocer hacia dónde quiere ir y la forma en que lo quiere hacer, de manera honesta y eficiente. Para que la organización cree las oportunidades que apoyen el crecimiento, con responsabilidad y apegado a los objetivos y valores organizacionales, teniendo en cuenta que deberá de presentarse una comunicación estrecha y eficaz entre éstos dos, para que en conjunto desarrollen un plan individualizado que permita aflorar todas las virtudes del desarrollo profesional. Otros elementos a tomarse en cuenta serían la formación académica, la experiencia y las competencias (habilidades, destrezas, conocimientos y aptitudes), así como las funciones del puesto ocupado y de posibles puestos que consideren pueda ocupar en un futuro, para que se conjuguen y pueda establecerse una adecuada puesta en marcha del plan de profesionalización.

Por otra parte, las estructuras orgánicas de las organizaciones deportivas en México poseen un sinnúmero de esquemas que cuentan con diversas variantes al integrar su personal y establecer estrategias de recursos humanos. La

profesionalización puede incidir directamente en estos esquemas, ya que con sus beneficios y utilidad las organizaciones deportivas pueden, y deberían, proponer su propio modelo de profesionalización, que tenga soporte formativo, estructural y sólido, que sea a largo plazo y que permita la durabilidad, intransferibilidad, inimitabilidad e insustituibilidad del personal que labora en ella de manera permanente. Para que de esta manera se aproveche y se garantice en la transición de los diversos puestos, principalmente en la alta dirección, la experiencia y los conocimientos del personal para no interrumpir el funcionamiento administrativo. Tomando en cuenta, que se deberán de realizar evaluaciones constantes y establecer normas claras para que el ascenso esté basado en la capacidad y el rendimiento profesional.

Es necesario que en las organizaciones se fomente la especialización, no desde un punto de vista limitativo, sino más bien, que se busque especializar a los administradores en el sector deportivo, que no vean esta actividad como un pasatiempo, sino que sean gente conocedora del ambiente deportivo, y una vez con este conocimiento, permitir el desarrollo dentro de las diversas áreas funcionales que cada organización tenga dentro de su estructura. Pues si existen directivos con conocimientos administrativos, capaces de planear estratégicamente, redactar correctamente misiones, objetivos y estrategias, tendremos un gran camino recorrido en la búsqueda de profesionalizar la administración dentro de las organizaciones deportivas en México.

Consideramos necesario señalar la importancia y los beneficios que representa la profesionalización de la administración dentro de las organizaciones deportivas en México para diferentes participantes de su entorno:

Beneficios para las organizaciones:

- Obtener una continuidad de los programas institucionales, principalmente en los procesos de cambio de administración al término del periodo de una gestión, evitando que sean un punto crítico y preocupante.

-
-
- Garantizar altos índices de calidad en las funciones de los encargados de administrar la organización, al sentirse involucrados y comprometidos con las funciones que realizan.
 - Asegurar esquemas de honestidad y responsabilidad.
 - Establecer un mejor cumplimiento de su misión, visión, planes estratégicos y programas, fomentando así el desarrollo de la organización.
 - Retener y allegarse de capital humano especializado en las diversas áreas existentes y lograr su permanencia institucional, así como promover su desenvolvimiento en diferentes áreas.
 - Mejorar la eficiencia en la administración, mediante la sistematización y simplificación de los procedimientos y niveles organizacionales.
 - Mejorar la imagen y confianza ante la ciudadanía brindando mayor honestidad, oportunidad y calidad en sus productos.
 - Consolidar las organizaciones deportivas a través de la continuidad, estabilidad y permanencia de las estructuras y programas y de la mayor seguridad en el empleo.

Para el individuo (el encargado de administrar las organizaciones):

- Permitir el desarrollo de una carrera profesional dentro del sector deportivo, específicamente en la institución, y gozar de un plan de vida, mediante un sistema que permita el desarrollo personal, social y sobre todo profesional, según los méritos demostrados en el desempeño de sus funciones.
- Promover que el encargado de administrar adquiera nuevos conocimientos, habilidades y actitudes por medio de la capacitación, desarrollo, actualización y aprendizaje continuo y permanente.
- Propiciar la seguridad en el empleo, con amplias posibilidades de desarrollo en una organización estable, con normas, planes y programas definidos, siempre y cuando se cumpla con las responsabilidades y funciones establecidas.
- Proporcionar bienestar y confianza, por medio del establecimiento de equidad en las oportunidades.
- Promover una identificación y solidaridad con la organización, producto de un mayor conocimiento de la misma.

-
-
- Generar un equilibrio familiar, social y profesional para el individuo, lo que repercute en propiciar salud.

Para la sociedad:

- Proporcionar continuidad en los planes y programas que inciden en la ciudadanía, ante la renovación de los mandos de organizaciones rectoras del deporte en México, y generar programas que incentiven la práctica deportiva como una filosofía de vida, que genera salud y bienestar social.
- Presentar proyectos estratégico y programas a largo plazo que inciden de manera efectiva en el ámbito social, pues colaboran a generar estrategias para la integración familiar, así como para integrar a la sociedad relegada por una u otra cuestión. El deporte une masas, como decía el psicólogo Desmond Morris, “de todos los acontecimientos en la vida y en la historia, ninguna ha reunido a tanta gente como el deporte”, pues el deporte además de reunir a la gente, sirve como una válvula de escape de los problemas cotidianos y sirve de gran inspiración para muchos mexicanos.
- Establecer un mejoramiento continuo en la calidad de los servicios que ofrecen las organizaciones deportivas en México. Pues gradualmente se podrán encontrar mejores instalaciones para practicar algún deporte, instructores mejor capacitados para el deporte en masa, entrenadores con mejores habilidades y conocimientos técnico/deportivo para poder transmitirlos a los atletas de alto rendimiento. Por lo anterior, se genera una sociedad más saludable y los representantes de alta competencia tendría mejores resultados en certámenes regionales, nacionales e internacionales.

Todo lo anterior implica, no solo la transformación y apertura en los criterios de incorporación a las organizaciones deportivas, sino principalmente en garantizar una permanencia y promoción de los mejores administradores en cuanto a capacidad, compromiso y experiencia, ya que se requiere mantener y retener a grupos creativos y profesionales, otorgándoles remuneraciones acordes al mercado laboral, capacitación y actualizaciones, pero sobre todo un aprendizaje a largo plazo y permanente que le permita desempeñar cada vez

mejor sus labores en un marco de actuación ética. Pues en la realidad contemporánea no se da margen para improvisar, ni para adoptar como método idóneo de trabajo las medidas de “bomberazo” y ni para que las soluciones sean sustentadas en la mera experiencia o en la intuición.

Finalmente, uno de los mayores problemas del deporte en México es la falta de personas capaces tanto en lo referente a la masificación de la activación física como el deporte de alto rendimiento y a la recreación. Los planes y programas de formación de profesionales del deporte, además de estar desarticulados y no incluir una formación para afrontar los retos que en materia social, política y cultural plantea el deporte, no están actualizados, no cuentan con el suficiente apoyo y les falta mucha difusión. Ante esta situación es menester poner manos a la obra y aportar un granito de arena para que el deporte en México despierte de su largo letargo en el que ha vivido y se incorpore a la dinámica en la que vivimos y sea capaz de satisfacer las necesidades que demanda la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, N. G. (1988). La profesionalización en Enfermería y su impacto social. *Revista de Enfermería IMSS* , 2-6.
- Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias*. México: Granica.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional* , 8-14.
- Campos, A., Martínez. J. & Méstre, J. (2007). *Los profesionales de la organización y gestión de actividad física y deporte en las instalaciones deportivas y entidades*. Revista internacional de Ciencias del Deporte. Año 3, vol. 3. pp. 25-38.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill.
- Cruz, M., & García-Valcárcel, A. (2002). Formación y profesionalización docente del profesorado universitario. *Revista de Investigación Educativa*.
- de Agüero Aguirre, M. (2008). El reto de la formación profesional de los administradores. *Contaduría y Administración* , 121-143.
- Dessler, G., & Varela Juárez, R. A. (2004). *Administración de Recursos Humanos: Enfoque Latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2003). *La gestión de los recursos humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Elliott, P. (1970). *Sociología de las Profesiones*. Nueva York: Tecnos.
- Espíndola, O. B. (2002). *Competencias y Competitividad: Diseño para organizaciones latinoamericanas*. Colombia: Mc Graw Hill.
- García Parejo, S., & García Sánchez, E. (2007). *Los Recursos Humanos aplicados a la Gestión Deportiva*. España: INDE Publicaciones.
- Gómez, S., Opazo, M., & Martí, C. (2007). Características Estructurales de las Organizaciones Deportivas. *IESE Business School Universidad de Navarra* , 24.

-
-
- González, T. (2006). *La formación y el empleo*. Boletín de estudios e investigación. Madrid. pp. 115-136.
 - Hernández Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación* (Quinta ed.). México: McGraw Hill.
 - Koontz, H., & O'Donnell, C. (1975). *Elementos de Administración Moderna*. México: McGraw Hill.
 - Lorenzo, M., Touriñán López, J. M., & Rodríguez Martínez, A. (1999). Profesionales de la educación: la condición de experto y la formación compartida en la diversidad. *Bordón. Revista de Pedagogía*, 61-70.
 - Luiz, M., & Méndez, M. (2003). Generación de capacidades emprendedoras en la formación universitaria. *Dialnet. Alta Dirección*, 47-51.
 - Maya, A. (2010). *El plan de carrera, como un elemento de profesionalización de los servidores públicos de carrera de la Comisión Nacional del Agua*. México: UNAM.
 - Medina, A. (2009). *La profesionalización en la formación de odontólogos*. *Revista habanera de ciencias médicas*. Vol. 8, num. 3.
 - Mertens, L. (1996). *Competencia Laboral: Sistemas, Surgimiento y Modelos*. Montevideo: OIT.
 - Mireles, I. (2002). *La profesionalización docente*. Formación y actualización docente.
 - Navarro, R. (2005). Nuevas profesiones y nuevos yacimientos de empleo en el siglo XXI. *Gabinete Técnico C.E.N. U.G.T.*
 - Orozco, A. G. (1 de Febrero de 2011). *Educación para la vida*. Recuperado el 13 de Mayo de 2011, de <http://educarparalavida.com/2011/02/%C2%BFcomo-enfrentar-la-falta-de-experiencia-al-ingresar-al-mercado-laboral/>
 - Ortiz, B. (2007). *Las demandas de profesionalización docente y de participación de otros actores en la escuela*. *Revista Iberoamericana de Educación*. Núm 43/7.
 - Pacheco, M. (2010). *La formación profesional y el trabajo docente y productivo*. *Linhas críticas*, vol.16, num. 30. Universidad de Brasil.

-
- Ramírez, B. (2008). *La identidad profesional desde la profesión y profesionalización de los docentes de educación media superior*. Los procesos de formación a través de las trayectorias profesionales de los docentes de inglés del Colegio de Ciencias y Humanidades.
 - Sikula, A. F., & Mckenna, J. F. (1992). *Administración de Recursos Humanos*. México: Limusa.
 - Siliceo, A. (1995). *Capacitación y Desarrollo de Personal*. México: LIMUSA.
 - Simon, H. (1979). *El Comportamiento Administrativo*. Buenos Aires: Aguilar.
 - Tesone, D., Platt, A. & Alexakis, G (2004). *The human capital factor*. Journal of Applied Management and Entrepreneurship; ; ABI/INFORM Global. p. 22.
 - Vázquez, A. C. (2004). El modelo de competencias, su aplicación para la profesionalización de los servidores públicos en México. *IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*, (págs. 2-7). Madrid.
 - Vélaz, C. (2008). *Formación y profesionalización de los orientadores desde el enfoque de competencias*. Educación XX1. pp. 155-181.
 - Weber, M. (1947). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.

Páginas Web consultadas:

- Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. Artículo 1. (Consultado el día 26 de febrero de 2011 en: <http://www.dgelu.unam.mx/m2.htm>).
- Descripción de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. (Consultado el 13 de marzo de 2011 en: <http://www.fca.unam.mx/administracion.php>).
- Conocimientos y Habilidades del egresado de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Contaduría y Administración de la

-
-
- UNAM. (Consultado el 13 de marzo de 2011 en: <http://www.fca.unam.mx/administracion.php>).
- Decide tu carrera: Habilidades, Secretaría de Educación Pública (Consultado el 29 de julio de 2011 en: <http://www.decidetucarrera.ses.sep.gob.mx/index.php/conoce-tu-perfil/106-habilidades.html>)
 - Oferta educativa de la Licenciatura en Administración del deporte y recreación de la Universidad del Valle de México. (Consultado el 16 de febrero de 2011 en: <http://www.uvmnet.edu/licenciatura/deporte.asp>).
 - Características de la carrera de Licenciatura en Administración y Dirección del Deporte de la Universidad Marista. (Consultado el 19 de marzo de 2011 en: http://www.uma.maristas.edu.mx/index.php?option=com_content&view=section&layout=blog&id=8&Itemid=58).
 - Perfil de egreso, conocimientos y habilidades de la Licenciatura en Administración y Dirección del Deporte de la Universidad Marista (Consultado el 19 de marzo de 2011 en: http://www.uma.maristas.edu.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=27:administracion-y-direccion-del-deporte&catid=21:administracion-y-direccion-del-deporte&Itemid=67).
 - Código de Ética del Licenciado en Administración. CONLA. (Consultado el 20 de mayo de 2011 de: http://www.conla.org.mx/int/codigo_etica.html).
 - Tendencias del empleo profesional: cuarto trimestre 2010. Número de profesionistas ocupados (consultado el 23 de mayo de 2011 en: http://www.observatoriolaboral.gob.mx/wb/ola/ola_tendencias_del_empleo_profesional).
 - Decide tu carrera. Las Habilidades, Secretaría de Educación Pública. Consultado en <http://www.decidetucarrera.ses.sep.gob.mx/index.php/conoce-tu-perfil/106-habilidades.html>, en febrero de 2011.