



## ***Perspectiva organizacional de la gestión del talento en nueve clubes de futbol profesional en México***

***Organizational perspective of talent management in nine professional soccer clubs in Mexico***

***Perspectiva organizacional da gestão de talentos em nove clubes de futebol profissional no México***

**Alberto Rafael Aguilera Rivera**

ararrivera10@gmail.com

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

**Universidad del Futbol y Ciencias del Deporte.  
Pachuca. México**

<http://doi.org/10.59659/impulso.v.6i13.265>

Artículo recibido 21 de noviembre 2025 | Aceptado 25 de diciembre 2025 | Publicado 5 de enero 2026

### **RESUMEN**

El estudio tuvo como objetivo describir la propuesta académica existente sobre la gestión del talento en el futbol profesional y el conocimiento del mismo al interior de nueve clubes mexicanos dentro del marco de una investigación reflexiva. Se desarrolló con una metodología empírica no experimental exploratoria de tipo cualitativa descriptiva mediante el análisis de la literatura y la entrevista personal a quince directivos mexicanos de futbol profesional. Los resultados mostraron escasa documentación académica y científica y desconocimiento del tema por parte del personal directivo. La reflexión transitó por la gestión del talento como un proceso para formar, atraer, desarrollar y retener jugadores con atributos más allá de los deportivos que favorezcan la competitividad y el crecimiento organizacional. Concluyendo en resaltar la importancia del proceso en directivos e investigadores como factor fundamental para una mejor gestión del talento que permita lograr los objetivos organizacionales e incluirlo en sus programas de acción.

**Palabras clave:** Administración; Clubes de Futbol; Compromiso laboral; Gestión del talento; Jugadores de futbol

### **ABSTRACT**

The study aimed to describe the existing academic framework for talent management in professional soccer and the level of understanding of this topic within nine Mexican clubs, using a reflective research approach. It employed a non-experimental, exploratory, qualitative-descriptive empirical methodology, incorporating literature review and personal interviews with fifteen Mexican professional soccer executives. The results revealed a scarcity of academic and scientific documentation and a lack of knowledge on the subject among management personnel. The reflection explored talent management as a process for developing, attracting, and retaining players with attributes beyond purely athletic skills that foster competitiveness and organizational growth. The study concluded by highlighting the importance of this process for executives and researchers as a fundamental factor for improved talent management, enabling them to achieve organizational objectives and integrate it into their action plans.

**Keywords:** Job commitment; Management; Soccer clubs; Soccer players; Talent management

## RESUMO

O estudo teve como objetivo descrever a proposta acadêmica existente sobre gestão de talentos no futebol profissional e o nível de compreensão desse tema em nove clubes mexicanos, utilizando uma abordagem de pesquisa reflexiva. Empregou-se uma metodologia empírica não experimental, exploratória e qualitativa-descritiva, incorporando revisão bibliográfica e entrevistas pessoais com quinze executivos de clubes de futebol profissional mexicanos. Os resultados revelaram uma escassez de documentação acadêmica e científica e uma falta de conhecimento sobre o processo entre os gestores. A reflexão explorou a gestão de talentos como um processo para desenvolver, atrair e reter jogadores com atributos que vão além das habilidades puramente atléticas, fomentando a competitividade e o crescimento organizacional. O estudo concluiu destacando a importância desse processo para executivos e pesquisadores como um fator fundamental para aprimorar a gestão de talentos, permitindo-lhes alcançar os objetivos organizacionais e integrá-la em seus planos de ação.

**Palavras-chave:** Administração; Clubes de Futebol; Comprometimento com o trabalho; Gestão de Talentos; Jogadores de Futebol

## INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones deportivas del fútbol mexicano enfrentan escenarios complejos que se traducen en retos y oportunidades, por lo que deben transformarse empleando ideas y propuestas que reconozcan a la administración como factor fundamental para diseñar estrategias de gestión y operación efectivas, eficientes y eficaces, tanto en cancha, como fuera de ella. (Cueva et al., 2017).

Las organizaciones deportivas mexicanas que tienen en el fútbol su razón de ser y existir deben buscar la manera de ser más efectivas en ambientes deportivos y económicos que crecen, cambian y están más competidos día con día, mediante el desarrollo de procesos y estructuras más racionales, donde la gestión del talento (GT) debe ser una herramienta organizacional fundamental para el éxito del club, entendiendo como éxito el logro de objetivos deportivos y económicos.

Por otra parte, recientemente el enfoque del talento humano ha capturado el interés de los investigadores, ya que se considera un factor estratégico para el éxito organizacional. Esto se debe a que es un factor esencial que las organizaciones deben gestionar para optimizar la labor de los colaboradores y alcanzar los rendimientos deseados, posibilitando resultados efectivos que satisfagan los intereses de los directivos, los colaboradores, así como los más diversos grupos de interés (Babilonia et al., 2025). En este contexto, la GT es vista como un factor fundamental en el diseño de ventajas competitivas, dentro de las estrategias formuladas por la gerencia en las organizaciones deportivas (Cueva et al., 2017). Esto permite a las organizaciones deportivas tal como lo señalan Estrada y Gómez (2024), mantener posiciones más favorables y productivas frente a las exigencias del entorno en el que opera, aprovechando las capacidades, habilidades y actitudes que aportan las personas que la conforman; y en México los clubes de fútbol (CF), no deben ser la excepción.

Desde la perspectiva administrativa, tal como lo indican Babilonia et al., (2025); Jérico (2001); León y Villanueva (2025); Ortiz et al., (2025); y, Tuya-Ramírez et al., (2025); la GT se define como un proceso

sistemático para generar, atraer, desarrollar y retener talentos, agregando un plan de carrera óptimo, y se basa en el mejoramiento de las capacidades, habilidades y actitudes humanas las cuales se puedan relacionar con los procesos organizacionales de forma efectiva, eficiente y eficaz, que sean compartidas con toda la organización. Este proceso se compone no solo de la generación y desarrollo de las competencias, destrezas, actitudes y comportamientos laborales, sino también de la realización de los fines personales de cada uno de los miembros de la organización.

Actualmente, en México resulta conveniente para los CF proponer nuevos métodos y filosofías, para que desarrollen una propuesta deportiva particular basada en la GT; que sea compartida por toda la organización; donde los jugadores sean vistos como colaboradores generadores de ambientes creativos, lo que significa, conocerlos más a fondo, mantener comunicación estrecha y establecer relaciones afectivas que vayan más allá de la simple convivencia laboral.

Asimismo, se reconoce que la creatividad se ha convertido en una necesidad en los estilos de juego, la cual puede propiciar propuestas más atractivas para los aficionados, y el talento de los jugadores es el recurso para lograrlo. El valor de un CF no reside en sus bienes tangibles, sino en los conocimientos teóricos, prácticos, técnicos y especializados de su personal deportivo; de su experiencia, conocimientos, creatividad, capacidad intelectual e inteligencia emocional, y en la compartición de éstos elementos hacia toda la organización.

Ante estas condiciones, se puede argumentar que para generar creatividad y competitividad en el juego, aquellos clubes que aprovechen sus activos intangibles, desarrollen su capacidad de aprendizaje y a la vez propicien la creación e innovación de propuestas atractivas de generación, desarrollo y atracción del talento, tendrán ventajas competitivas que les posibilitan de mejor manera aprovechar con éxito las oportunidades que se les presentan. El formar o atraer talento deportivo y gestionarlo adecuadamente debería ser la tarea principal de los responsables de la administración y la dirigencia deportiva.

En estas circunstancias, los CF mexicano no sólo se deben enfocar en la formación y búsqueda permanente de talentos que les posibiliten establecer mejores estilos de juego y mayor identidad organizacional, y a través de esto consolidar sus ventajas competitivas, sino también en el reconocimiento de la necesidad de gestionarlos adecuadamente para el logro de los objetivos organizacionales.

Relacionado con lo anterior los clubes tienen que impulsar nuevos modelos de gestión y para ello es necesario cambiar los roles de quienes laboran directamente con los jugadores. En primer lugar, no deben ser los promotores o representantes de jugadores quienes decidan que jugador va a tal o cual equipo, sino los encargados del área deportiva, que en teoría deberían ser un elemento estratégico del club. En segundo lugar, con los cambios constantes en el entorno, se requieren directivos expertos en el tema administrativo y deportivo, (Ordoñez-Saavedra, 2024), que propicien con sus decisiones la eficiencia, eficacia, productividad, calidad y competitividad, así como también, como un tercer punto, a aquellos que tienen bajo

su responsabilidad la formación y desarrollo del talento propio del equipo, con el objeto de contar con jugadores(as) comprometidos(as) con la organización. La tarea de estos directivos puede entenderse como la de generadores o buscadores del talento que posibiliten a los clubes hacerse de elementos con determinadas características que deben ir más allá de las cualidades físicas, técnicas, tácticas y psicológicas que poseen para desempeñar sus habilidades deportivas y que sean extensibles a la organización.

Esta tarea, en las circunstancias actuales requiere de un cambio profundo en el pensamiento y actitud, no sólo de jugadores y directivos, sino de todos los involucrados en el club, pues depende de éstos generar y conseguir tanto el talento como el conocimiento para innovar en las ideas, ser creativos en el juego, así como propiciar el clima organizacional necesario para aplicarlo.

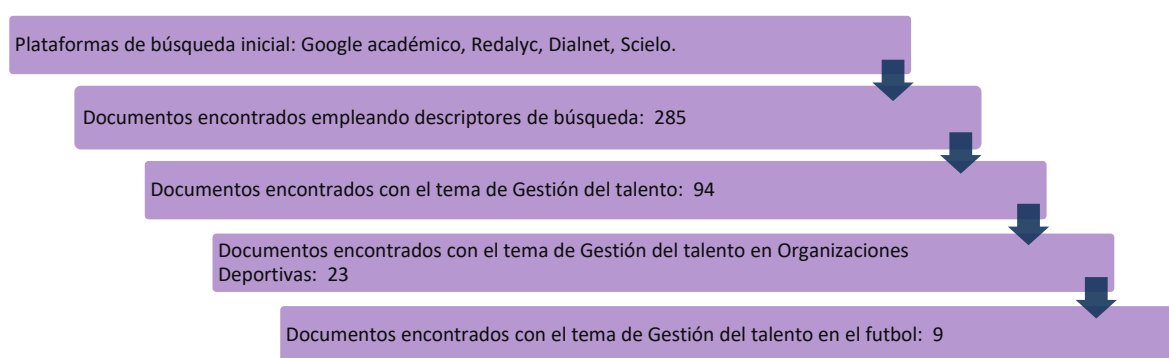
Desafortunadamente, aunque existe una amplia literatura sobre el tema en general en diversos contextos, su aplicación al sector deportivo presenta carencias debido a que a pesar del crecimiento de las organizaciones deportivas como entes económicos y su incorporación poco a poco a los análisis organizacionales, la investigación sobre GT en los CF es escasa, donde muchas investigaciones realizadas al respecto, abordan los tópicos desde el enfoque de la metodología del entrenamiento y de las estrategias necesarias para generar o adquirir el talento bajo el enfoque deportivo (Cardona, 2018; Macías y González, 2023), dejando de lado que el jugador no sólo es un atleta, sino una persona completa cuyas habilidades y actitudes no sólo responden a la cancha, teniendo sólo a nueve autores que si abordan el tema tal y como se concibe el concepto desde el ámbito organizacional (Aznar, 2018; Benavides y Solf., 2019; Carazo, 2009; Da Silva, 2011; Galván, 2015; Karwiński, 2018; Kemal, 2023; Kónja y Lenténé, 2020; y, Poyandekia y Memari, 2020). Particularmente en México este tema es inexistente.

En función de lo antes expuesto es preciso conocer, ¿Cuál es el nivel investigativo sobre la GT en organizaciones deportivas del futbol en diversos contextos y de su conocimiento y aplicación al interior de los Clubes profesionales en México? Por lo que el propósito de este trabajo fue describir la propuesta académica existente sobre la GT en el futbol y la percepción de la misma en nueve equipos de futbol profesional en México de la LigaMx y Liga de Expansión, dentro del marco de una investigación exploratoria cualitativa reflexionando sobre los aportes que esta puede tener en el éxito organizacional.

## **MÉTODO**

La investigación se asume desde una perspectiva empírica no experimental exploratoria, descriptiva cualitativa, con un diseño flexible, abierto a las modificaciones pertinentes, tal como señala Guzmán (2021), considerando la novedad del tema y la escasa atención investigativa de la cual ha sido objeto. Como técnicas seleccionadas se encuentra la revisión documental sin tener un carácter de sistemática, y la entrevista semiestructurada; se utiliza para analizar la información obtenida la triangulación de datos para argumentar la credibilidad del análisis de las descripciones e interpretaciones cualitativas realizadas, así como el aporte teórico para una mejora organizacional.

Respecto a la literatura la búsqueda se enfocó en artículos académicos en las bases de datos de Google escolar, Redalyc, Dialnet y Scielo. En la fase de elegibilidad, se tomó en cuenta que fueran trabajos académicos originales publicados con categoría de tesis, ensayo o artículo de investigación que versaran sobre el tema, de acceso abierto, sin importar año de publicación. Se aplicaron los criterios de búsqueda específica mediante frases entrecomilladas: “gestión del talento”, “fútbol” y “equipos de fútbol”, o booleano AND según la plataforma, y se obtuvieron 285 textos; de estos se seleccionaron 94 documentos cuyo título tenían la frase temática GT y se leyeron los resúmenes de estos textos para saber qué materiales correspondían al tema y cumplían los objetivos pretendidos de este trabajo. Bajo estos criterios se obtuvieron 23 documentos que analizan la GT en organizaciones deportivas, los cuales se analizaron completamente obteniendo sólo los nueve artículos mencionados en la introducción. La búsqueda y análisis se hizo durante los primeros seis meses del año 2025, Figura 1.



**Figura 1.** *Flujo del proceso de selección de artículos*

Respecto a las entrevistas semiestructuradas, estas se aplicaron a 15 participantes que ocupan puestos directivos en nueve CF profesional en México de la LigaMx y Liga de Expansión, considerados como expertos por tener funciones de formación y desarrollo de jugadores en el área deportiva; contratación de jugadores en el área de dirección deportiva y detección y selección de jugadores en el denominado departamento de inteligencia deportiva. Las entrevistas se aplicaron durante los primeros seis meses del año 2025. La selección de estos perfiles se hizo por conveniencia. En todo momento se les informó de los objetivos del estudio y se guardaron principios éticos en el manejo de información. La entrevista se compuso de una guía definida de tres preguntas con secuenciación y formulación flexible tanto en preguntas como respuestas avalada por expertos catedráticos en el tema, Tabla 1.

**Tabla 1.** Preguntas de la entrevista

|                   |  |
|-------------------|--|
| <b>Pregunta 1</b> | Para usted ¿Qué cualidades o características debe poseer un jugador talentoso?         |
| <b>Pregunta 2</b> | ¿Qué entiende usted por Gestión del Talento del jugador de fútbol?                     |
| <b>Pregunta 3</b> | ¿Considera usted que su organización se preocupa por gestionar el talento del jugador? |

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Del análisis de la información obtenida se destacan los siguientes aspectos:

Escasa contribución académica y científica de temas a estudiar en las entidades deportivas desde el punto de vista organizacional enfocado al factor humano con criterios basados en las teorías y métodos de la disciplina administrativa, concretamente el análisis de la GT y las actitudes positivas que se requieren de un jugador de fútbol profesional en la organización; tema del presente artículo. Destacan los estudios desde los enfoques de divisiones menores (Benavides y Solf, 2019; Carazo 2009; Da Silva 2011; Galván, 2015; Kemal, 2023; Kónja y Lenténé, 2020; y, Poyandekia y Memari, 2020); del fútbol profesional varonil (Karwiński, 2018), y profesional femenino (Aznar, 2018); resaltando en los textos la GT como un proceso para generar, desarrollar y buscar lo mejor de los jugadores(as) y reforzar el compromiso por parte de éstos(as) con los objetivos de la organización.

Sin embargo, se nota también la ausencia documental de argumentos que definan este proceso como una manera de obtener el máximo rendimiento del jugador a través del manejo de factores motivacionales, preponderantemente los relacionados con las necesidades de logro y reconocimiento social, así como aquellos factores organizacionales que requiere para ser un referente del equipo, tal como lo señalan Babilonia et al., (2025); Jérico (2001); León y Villanueva (2025); Ortiz (2025); y, Tuya-Ramírez et al., (2025); en el ámbito organizacional en general, como el carisma, la mentalidad, el proceso de formación, las capacidades comunicativas, el liderazgo, la facilidad para actuar bajo presión, la actitud positiva ante los desafíos, la empatía con los objetivos de los demás y del club, la objetividad, la capacidades de negociación, la resiliencia para enfrentar adversidades, y por último la capacidad de creatividad.

En relación a las entrevistas; en la primera pregunta las respuestas fueron muy diferentes; no hay un patrón común de cualidades o características que definen a un jugador talentoso. Se señalaron aspectos como presencia física, condición genética, habilidades propias del deporte, mentalidad, motivación, inteligencia, y creatividad en la solución de desafíos propios del juego. Un par de directivos agregaron que los jugadores talentosos entienden su rol y les agrada desempeñarlo, saben cómo relacionarse con el resto del equipo, aportan sus condiciones sin menospreciar a los demás; y se posicionan como líderes que motivan a sus compañeros para lograr los resultados esperados.



Mayoritariamente se enfocaron más a los factores atléticos y deportivos, dejando de lado los factores organizacionales que tienen un papel importante en el desarrollo integral del talento. En general los directivos señalaron que el jugador talentoso es aquel que destaca de alguna forma y sobresale a la media del grupo en aquello que sabe hacer (jugar fútbol), y se definió a éste como aquel que reúne ciertas habilidades físico técnicas e inteligencia para desempeñar de manera excelente actividades específicas del juego.

Con referencia a la segunda pregunta todos los entrevistados señalaron que es una forma de llevar un proceso que implica el desarrollo de las capacidades y habilidades innatas del jugador, tendiente a potenciar su talento. Uno de los entrevistados del sector de la formación de jugadores indicó que la GT implica un proceso tendiente a aprovechar las capacidades deportivas de los jugadores. Otro manifestó no haber escuchado el término, pero consideraba que tenía que ver con desarrollar y tramitar el talento. Uno más la consideró como el desarrollo del talento y la adquisición de nuevos talentos, aunque no precisó cuáles. Las respuestas dadas respondieron al mismo criterio deportivo por sobre el organizacional.

La información sobre la tercera pregunta expresa mayoritariamente que los entrevistados entienden la GT como una idea relativamente reciente, por lo cual en un futuro los procesos organizacionales tendientes a implementarlo serían una opción para el club. De los entrevistados ninguno señaló que el club en el que laboran se considere como una organización que gestiona el talento de sus jugadores, más allá del ámbito deportivo, y que tampoco lo tienen como objetivo hacerlo en el mediano y largo plazo. Asimismo, se indicó que se cuenta con un proceso formal y continuo de formación y detección de talento que forma parte de la estructura deportiva, y la que corresponde a contrataciones se ubica en el llamado departamento de “inteligencia deportiva”, donde se definen los perfiles, pero que estos son procesos formales entre dirección deportiva y/o presidencia del club y los llamados “promotores” o “representantes”, que colocan a los diferentes “talentos futbolísticos”, sin apegarse a una serie de requisitos más integrales.

En general se coincide en que, a raíz de la naturaleza propia de un CF en la actualidad en México, donde predomina la mala gestión de las entidades deportivas, tal como lo señalan Lucio y Morales (2019), entre ellas las del fútbol, se desconocen los conocimientos teóricos para entender y atender la GT en el área deportiva que sea extensible a toda la organización, y lo anterior es consecuencia de la falta de aplicación y actualización de los conocimientos administrativos y la escasa visión en propuestas de mejora organizacional de tal magnitud.

## Discusión

Relacionado a la revisión de la literatura académica y científica, así como las entrevistas, como instrumentos de información para dilucidar de mejor manera qué se entiende como GT en los CF profesional en México, es posible decir que es poco atendida la investigación al respecto en los contextos internacionales, y en el país es inexistente tanto práctica como teóricamente en el uso y comprensión de esta

técnica administrativa; que los directivos desconocen el tema, y existe poca comprensión de las fases que lo componen. Se percibe mayor confusión y pocas perspectivas claras sobre el proceso y la manera en que se opera. Más aún con la idea limitada de entender al talento y la poca concordancia entre las características del jugador talentoso y lo que se entiende como GT, lo que indica que se ha contestado usando la lógica propia más que un conocimiento obtenido en las aulas. Por lo cual resulta conveniente ampliar los horizontes del tema en esta parte del estudio, para tener más claro qué se entiende desde la visión administrativa por GT y su aplicación al ámbito del fútbol.

Un aspecto a reflexionar es que el talento se considera como un conjunto de habilidades y capacidades, no sólo físicas, técnicas y mentales, sino sociales, culturales, formativas, que posee una persona y representa las potencialidades que puede aportar y desarrollar en beneficio de sí mismo y de su entorno. Lo anterior señala Jérico (2001), es una construcción humana con alcances individuales y colectivos; susceptibles de cambiarse, mantenerse y fortalecerse, así como limitarse o extinguirse. Esta autora define a la persona con talento a aquella que puede contribuir en el logro de resultados colectivos en una tarea determinada; y a aquella que se compromete y pone en práctica sus conocimientos y destrezas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. Tanto la literatura como las entrevistas no coinciden del todo con esta definición pues la primera delimita el talento solamente a los aspectos individuales dejando de lado los organizacionales y carecen del compromiso y la segunda lo remite a los aspectos atléticos y deportivos.

Asimismo, los CF son entes que buscan generar rentabilidad y/o reconocimiento social mediante sus operaciones y esto lo logran mediante la labor y contribuciones de los colaboradores, así, la GT requiere un tratamiento especial debido a que estas contribuciones se basan en las capacidades, habilidades y actitudes de cada persona a fin de sacar todo su potencial y entregar lo mejor de sí misma a las actividades asignadas que repercutan de manera positiva a toda la organización; pues es importante, para la competitividad y el éxito de la misma, no solo hacer uso efectivo del factor humano disponible sino también que el jugador se sienta conforme y contento con lo que realiza en su accionar diario. Aspectos que tampoco son reconocidos tanto por los directivos ni por la literatura existente.

Desde la perspectiva organizacional, los directivos mexicanos deben reconocer que la GT se basa en la potencialidad de las capacidades humanas más allá de las habilidades atléticas que se pueden relacionar efectivamente con los procesos deportivos competitivos de la organización. De tal manera, el rol que debe desempeñar la dirigencia en los CF a este respecto es que gestione acciones que le permitan formar, detectar, mejorar, mantener e incentivar el talento de los jugadores a nivel cancha y extenderlo a la organización; todo lo anterior como una alternativa de mejora organizacional.

Por tal motivo, en México la GT en un CF, no es cuestión sólo de saber jugar fútbol, sino ampliar las capacidades a los diferentes espacios organizacionales, así como los métodos para formar o conseguir el talento individual, y convertirlo en organizacional, es decir, no se pretende contar con un equipo de jugadores



genio que actúen de manera independiente y obtengan ellos solos los resultados positivos, sino en lograr que un grupo de jugadores comunes obtengan colectivamente resultados geniales en los cuales estén presentes todas las áreas de la organización. Lograr el tránsito del talento individual al organizacional es lo que debe entenderse como GT (Jérico, 2001). Por lo que, en la GT se pretende convertir las estrategias y el logro de los objetivos individuales en objetivos y estrategias de desarrollo del club. Tal posición tampoco se encuentra en la literatura ni en las opiniones de los entrevistados.

Por lo tanto, intentando hacer aportaciones al respecto, y aplicando las ideas de Babilonia et al., (2025); Chávez, (2015); Chiavenato (2020); Hassan et al., (2022); Jérico, (2001); León y Villanueva (2025); Ortiz et al., (2025); y, Tuya-Ramírez et al., (2025); al espacio futbolístico, este tránsito se debe obtener a través de:

Generar, desarrollar, incentivar y mantener jugadores con capacidades, habilidades y actitudes deportivas con potencial de acción y compromiso colectivo acorde con lo que el club requiere y puede gestionar en relación a su propuesta (visión, misión y objetivos), valores, cultura organizacional, estilos de liderazgo, sistemas de dirección, estructuras horizontales y sistemas de relaciones internos.

Crear un entorno organizacional que genere valor al jugador, le motive a desplegar todo su talento dentro y fuera de la cancha y le posibilite continuar en la organización mediante estrategias de retención del talento más allá de las meramente económicas, como lo es un plan de carrera.

Igualmente, para implementar positivamente la GT se requiere del compromiso que el jugador tenga para con la organización. Lo que motiva a un jugador a dar un mayor y mejor desempeño y permanecer en un club depende de él mismo y de la organización. Se sabe que un jugador aporta más y refuerza su sentido de identidad y pertenencia con el club cuando está motivado (García et al., 2008). Este hecho puede convertirse en compromiso.

Con relación al compromiso y haciendo uso de las ideas de Jérico (2001); García et al., (2008); y Rosanas-Martí (2023), adaptadas al fenómeno del fútbol, se sostiene que éste puede analizarse en relación de tres motivos de distinta naturaleza: los extrínsecos, los intrínsecos y los trascendentes.

El salario, la cercanía geográfica, la seguridad que brinda pertenecer a un determinado club y el prestigio social, constituyen motivos extrínsecos. El ofrecer estas condiciones resulta importante para formar, captar y retener el talento, pues hay jugadores que prefieren jugar en un club con convocatoria, palmares y reconocimiento social que en otro que no lo tiene. Aún en condiciones similares, el jugador puede prestar sus servicios en la organización que considera la mejor opción, donde puede satisfacer de mejor manera su bienestar en la interacción y dinámica con el mundo material

La autoexpresión y las necesidades de desarrollo representan los motivos intrínsecos. Estas se satisfacen al asumir retos nuevos y las responsabilidades que conllevan dichos desafíos, por ejemplo: buscar

el campeonato regional, continental o mundial, o ser considerado como uno de los mejores jugadores del año. Este tipo de motivos puede significar un factor para la formación, atracción y retención del talento.

Por su parte, los motivos trascendentes se relacionan con la satisfacción de las necesidades de naturaleza externa a través del bienestar de otros individuos. Se refiere al “ser social” y a las necesidades socio-afectivas; mueven al jugador a participar e intentar solucionar los desafíos de los demás, colaborar con compañeros y contribuir a mejorar el entorno. La identificación con la propuesta y cultura organizacional, así como la relación con los compañeros, directivos y aficionados, son evidencias relacionadas con este tipo de motivaciones

La suma de estas tres motivaciones da el sentido de identidad y el deseo de pertenencia que puede tomar un jugador en relación directa a una organización.

La manera en que se conforma el proceso para desarrollar un sentido de identidad y pertenencia a una organización varía de un club a otro y cambia al pasar del tiempo. Dependiendo de cuál sea la oferta que tenga un mayor peso relativo para el jugador, su compromiso con la organización será más o menos perdurable.

Considerando lo anterior, si un club pretende gestionar el talento, es preciso determinar qué tipo de jugadores desea formar y/o atraer y qué necesidades le pueden satisfacer para generar su compromiso. Esto significa que el club debe crear un valor agregado de aquellos aspectos relevantes más allá del dinero y el reconocimiento mediático para atraer a jugadores en potencia o ya formados con el talento específico para desplegarlo en cancha y fuera de ella. Para ello podrían emplear la herramienta denominada perfil del jugador (perfil de puesto), donde se deben especificar todas las características que debe poseer un jugador talentoso para pertenecer a la organización.

Asimismo, Jérico (2001), y Rodríguez et al., (2021), coinciden que el “salario emocional” es un factor vital para lograr el compromiso del colaborador, en este caso, del jugador talentoso. Este se define como la retribución de naturaleza intangible que se otorga a todos los colaboradores y se expresa en el equilibrio entre la vida laboral y personal, el desarrollo profesional y la satisfacción de necesidades trascendentes. Este denominado salario debería ser difícil de reproducir por la competencia pues son intangibles que satisfacen y provocan que el compromiso sea más estable y duradero con la organización, es decir, el compromiso que no se basa en la relación económica, lo que representa una ventaja competitiva en la proposición de valor hacia el jugador. Como ejemplo estaría el generar un plan de carrera específico que incluya las diferentes etapas deportivas, incluida el retiro deportivo (Dufless y Alves, 2025).

Así, lo que induce a un jugador con talento a decidirse por ir o dejar un club depende de la propuesta organizacional integral, las ofertas externas y del grado de compromiso. Cuando un jugador talentoso deja un CF se debe a que el sentido de identidad y el deseo de pertenencia han desaparecido y se presenta la posibilidad real de vincularse a otra organización, que en teoría, le aporte un mayor valor.

El compromiso expresado en el sentido de identidad y pertenencia con la organización es la clave para reducir los niveles no deseados de rotación, aumentar el desempeño y la competitividad organizacional. Mantener e incrementar el desempeño de los jugadores talentosos con el club es todo un reto. Cabe recordar que el compromiso es un factor de carácter subjetivo que depende tanto de la percepción del jugador como de la propia organización.

Para reforzar el nivel de compromiso el club debe contar con una serie de factores como los procesos, la estructura, los valores, la cultura, el clima laboral, los sistemas de relaciones y la retribución, los cuales tienen como fin el satisfacer las motivaciones de los jugadores. De acuerdo con Jérico (2001), cuando habla de las organizaciones en general en el momento en que estos factores se gestionan adecuadamente se refuerza el compromiso, de lo contrario lo debilitan y se convierten en causas de rotación de colaboradores; en el caso del fútbol de jugadores.

Los superiores en la cadena de mando del jugador talentoso son los representantes de la organización (entrenadores y directivos); quienes pueden materializar la proposición de valor, reforzar el compromiso y condicionar la percepción del clima organizacional y lo hacen a través del liderazgo. Los factores que éstos deben poseer para formar, desarrollar y retener el talento en cancha extensible a todo el club, deben tener las siguientes características: una guía, fuerte y conveniente; sabiduría para transmitir la propuesta organizacional integral mediante la comunicación asertiva; la actuación democrática con el fin de hacer partícipes a todos en el éxito organizacional.

De la misma manera, la cultura organizacional y los valores que la sustentan, y dentro de esta el ambiente de trabajo, que se expresan en el conjunto de normas, valores, creencias y pautas de comportamiento no escritas que caracterizan los modos de realizar las actividades y de comportarse de los miembros del club son fundamentales, por lo que es conveniente externarla y comunicarla a toda la organización para que se conviertan en los hechos en factores para crear, atraer y mantener el talento (Chiavenato, 2020).

La estructura es otro de los factores que permiten crear talento organizacional, pues es donde se reparten las funciones y responsabilidades que permiten a los jugadores comprometerse y desarrollar su talento en función de las necesidades del club. Si el objetivo es la competitividad y el rendimiento del club como un todo, la estructura debe ser lo más flexible y democrática posible.

El sistema y los lineamientos retributivos también refuerzan el compromiso de los jugadores. Estos deben garantizar un modelo de retribuciones con dos características: ser competitivo con respecto al mercado laboral deportivo; y ser además, equitativo en cuanto a la aportación que hacen de cada uno de los jugadores. Los criterios por los que los jugadores pueden tener mayores retribuciones deben estar claramente definidos y expresados en una comunicación efectiva. La ausencia de equidad interna es quizá uno de los elementos

más desalentadores en los jugadores sobre todo si se sabe que se obtiene menos dinero que otros que ganan más y aportan el mismo o menor valor.

Respecto al mercado laboral deportivo existe la competencia salarial externa, que significa la adecuación de los índices retributivos. La ausencia de equidad externa puede provocar también la pérdida de algunos de los mejores talentos, lo cual también puede provocar la sensación entre los que se quedan en el club y aquellos que están ahí porque no hay otra mejor opción.

En resumen, para lograr la GT de los jugadores es pertinente ofrecerles valor a la par de satisfacer de manera objetiva sus necesidades materiales e inmateriales, así como sus reales motivaciones para que despierten en ellos su sentido de identidad y pertenencia, y se comprometan con la organización. Afortunadamente si se gestionan el clima, la cultura, los estilos de liderazgo, se define una estructura adecuada y se brindan condiciones materiales de seguridad y participación, lo más probable es que habrá compromiso. Por lo tanto, la GT es la gestión del factor humano de manera integral.

## CONCLUSIONES

Actualmente el talento de cualquier tipo y el deportivo en especial en un CF, se ha convertido en un factor muy importante en la búsqueda de ser más competitivos en los logros organizacionales del club. Sin embargo, la información obtenida mostro poco interés sobre el tema y el desconocimiento del proceso de GT en los directivos del futbol mexicano.

Los clubes mexicanos que busquen crear, mantener e incrementar su capacidad competitiva en cancha y fuera de ella deberán basarse en la generación continua de valor a través de la adecuada GT, para que esta sea producto de la formación, atracción, retención y sobre todo el desarrollo del mismo.

Para lograr la GT el CF tendrá que ofrecer valor a los colaboradores satisfaciendo sus motivaciones para que se comprometan con la organización. Este compromiso dependerá de cada jugador. Sin embargo, sí se gestionan el sentido de identidad y pertenencia mediante una cultura organizacional atractiva, estilos de liderazgo más democráticos, se defina una estructura adecuada y se brinde un sueldo competitivo, habrá compromiso.

La GT implicará transformaciones en los métodos de administrar un CF en el contexto mexicano, ya que el énfasis no está sólo en tratar de gestionar un talento nuevo para que sea atractivo al equipo, sino en modificar las maneras de generarlo, desarrollarlo y los factores que se requieren para lograrlo, que sean extensibles a toda la organización.

Con base en los resultados de la investigación de campo y teórica se puede decir que la GT es una herramienta integral que podrá activarse, si así lo consideran los directivos, como una iniciativa de mejora organizacional al interior de un club de futbol, complementaria a la cultura organizacional, el clima laboral,

el liderazgo, partiendo del reconocimiento del talento integral del factor humano como elemento fundamental para enfrentar los entornos competitivos en cancha y fuera de ella.

Debido a la escasa investigación sobre la GT en los CF profesional en general y de la ausencia de la misma en México, la información obtenida servirá como un instrumento que posibilitará explorar el sector, desde el punto de vista teórico y práctico, brindando herramientas relevantes para investigar e intervenir sobre la GT desde el proceso de formación, selección, desarrollo y retención del mismo.

## REFERENCIAS

- Aznar, M. A. (2018). Gestión del talento y mentoring en organizaciones deportivas. El caso del fútbol femenino profesional. (Doctoral dissertation, Universidad de Zaragoza). URI: <https://zaguan.unizar.es/record/77886/files/TAZ-TFG-2018-2061.pdf>
- Babilonia, Ll. Y., Marrugo, C. Y., Niño, S. Z. F., y Gordon, B. O. (2025). Gestión del talento humano como aporte fundamental para el desarrollo de las empresas. *Saber, Ciencia Y Libertad En Germinación*, 18, 27-32. <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/germinacion/article/view/12957>
- Benavides, Z. R. C., y Solf, C. B. N. (2019). Gestión del talento humano desde la gestión deportiva: Proceso de atracción en organizaciones deportivas. Caso de estudio: divisiones menores del club Alianza Lima. (Tesis dissertation, Pontificia Universidad Católica del Perú). URI: <http://hdl.handle.net/20.500.12404/15822>
- Carazo, J. A. (2009). "Proyecto Cantera: El Real Madrid aplica la gestión del talento al desarrollo de jugadores". *Capital Humano*, (230), 34-47. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/0/9/3/1/pd0000030931.pdf>
- Cardona, T. C. P. (2018). Talento humano, gestión y deporte. *Expomotricidad*. Recuperado de: <https://revistas.udea.edu.co/index.php/expomotricidad/article/view/331697>
- Chávez, L. M. (2015). Gestión del talento humano. Ecuador: La Caracola Editores. Recuperado a partir de: [https://www.academia.edu/download/62166733/gestion\\_del\\_talento\\_humano20200221-82489-1571dah.pdf](https://www.academia.edu/download/62166733/gestion_del_talento_humano20200221-82489-1571dah.pdf)
- Chiavenato, I. (2020). Gestión del talento humano: el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. McGraw Hill.
- Cueva, B. E. F., Idrobo, D. P. M., y Rueda, F. I. A. (2017). Los beneficios de la gestión del conocimiento en las organizaciones deportivas: un análisis crítico. *Revista espacios*. 38 (44), 24. Recuperado de: <https://revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p24.pdf>
- Da Silva N. H. P. A. (2011). Gestão de pessoas, atletas, nos clubes de futebol de campo do Recife. *EFDeportes.com, Revista Digital*. 15(154). <https://www.efdeportes.com/efd154/a-gestao-nos-clubes-de-futebol-de-recife.htm>
- Dufless, T. D. M., y Alves, R. C. (2025). Gestão de carreira no esporte: estratégias e desafios dos atletas de futebol no caminho para a aposentadoria. *Revista Intercontinental de Gestão Desportiva*. Vol. 15, e110049. <https://doi.org/10.51995/2237-3373.v15i3e110049>
- Estrada, O. E., y Gómez, S. W. L. (2024). Gestión del talento humano en las organizaciones deportivas del Valle de Aburrá. *Desbordes*, 15(1). <https://doi.org/10.22490/25394150.8631>
- Galván, A. A. (2015). Alineación entre la estrategia de gestión deportiva y la competitividad del talento humano: Caso organizaciones deportivas de fútbol en la ciudad de Manizales, departamento de Caldas. (Tesis de Maestría, Universidad Nacional de Colombia). URI: <https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/56305>

- García, C. T., Leo, M. F. M., Martín, C. E. y Sánchez, M. P. A. (2008). El compromiso deportivo y su relación con factores disposicionales y situacionales de la motivación. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 4 (12) 45-58. Recuperado de: <https://www.cafyd.com/REVISTA/ojs/index.php/ricyde/article/view/189/115>
- Guzmán, V. (2021). El método cualitativo y su aporte a la investigación en las ciencias sociales. *Gestionar: Revista De Empresa Y Gobierno*, 1(4), 19-31. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2021.04.002>
- Hassan, Y., Pandey, J., Varkkey, B., Sethi, D., y Scullion, H. (2022). Understanding talent management for sports organizations - Evidence from an emerging country. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(11), 2192–2225. <https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1971736>
- Jericó, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Prentice-Hall.
- Karwiński, M. (2018). Possibilities for Talent Management in Major League Soccer Clubs in Poland. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, 1(6), 109-120. <https://zsl.ipiss.com.pl/article/152093/en>
- Kemal, F. (2023). Management des talents et des compétences sportives en football. Cas des centres de formation au Maroc. *Réflexions Sportives*, (2), 174-189. <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/refsport-i2.37977>
- Kónya, B., y Lenténé Puskás, A. (2020). Selection and talent management in the soccer academy of Debrecen, Hungary. *Stadium - Hungarian Journal of Sport Sciences* 3(1), <https://doi.org/10.36439/SHJS/2020/1/5433>
- León, A. R. N., y Villanueva, F. R. E. (2025). Gestión del talento humano y desempeño laboral en una Institución Pública. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 413-425. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.93>
- Lucio, M. C., y Morales, C. A. (2019). México: La inadecuada administración deportiva y sus consecuencias. *Un Espacio Para La Ciencia*, 2(1), 199–226. : <http://doi.org/10.5281/zenodo.4521648>
- Macías, G. D. y González, L. I. (2023). Detección de la capacidad del talento en el jugador de fútbol. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 18(56), 135-155. <https://doi.org/10.12800/ccd.v18i56.1968>
- Ordoñez-Saavedra, N. (2024). Responsabilidad profesional en el deporte: un tópico esencial en la formación del entrenador y dirigente deportivo en Colombia. *Revista Digital: Actividad Física y Deporte*. 10(1):2534. <http://doi.org/10.31910/rdafd.v10.n1.2023.2534>
- Ortiz, G. M. K., Noriega, N. G. C. A., Mamani, G. C., y Tuya, R. D. (2025). Gestión del talento humano, satisfacción laboral y compromiso organizacional en Cooperativas de Ahorro y Crédito. *Impulso, Revista de Administración*, 5(10), 71 - 84. <http://doi.org/10.59659/impulso.v.5i10.102>
- Pouyandekia, M. y Memari, Z. (2020). How the Germans Are Using the Football Talent Management Program. *New Approaches in Exercise Physiology*, 2(3), 5-40. DOI: 10.22054/nass.2020.11066
- Rodríguez, R. J. D., Valderrama, Y., y Neisa, P. V. (2021). Expectativa del salario emocional como mecanismo de fidelización laboral en estudiantes de Administración Deportiva. *Educación Física y Deporte*, 40(2), 99-125. <https://doi.org/10.17533/udea.efyd.v40n2a05>
- Rosanas-Martí, J. M. (2023). La teoría de Juan Antonio Pérez López: sus fundamentos, su desarrollo, su contribución y su metodología. *Revista Empresa Y Humanismo*, 26(1), 169-194. <https://doi.org/10.15581/015.XXVI.1.169-194>
- Tuya-Ramírez, D., Chumpitaz-Caycho, H. E., Espinoza-Gamboa, E. N., y Espinoza-Cruz, M. A. (2025). Relación entre gestión del talento humano, motivación y desempeño laboral en un hospital público peruano. *Impulso, Revista De Administración*, 5(9), 322-337. <https://doi.org/10.59659/impulso.v.5i9.86>