



## Perfiles de cargo y equidad de género en las organizaciones deportivas de orden departamental

*Job profiles and gender equity in regional sports organizations*

Zonaika Posada López\*

[zonaika.posadalo@amigo.edu.co](mailto:zonaika.posadalo@amigo.edu.co)

Mario Gómez Sánchez\*\*

[mario.gomezsa@amigo.edu.co](mailto:mario.gomezsa@amigo.edu.co)

\*Universidad Católica Luis Amigó

---

Recibido: 01/12/2026, Aceptado: 28/01/2026

Correspondencia: [zonaika.posadalo@amigo.edu.co](mailto:zonaika.posadalo@amigo.edu.co)

### Resumen

Esta investigación abordó los perfiles de cargo y la equidad de género en las organizaciones deportivas (ODs) de orden departamental en Colombia. El estudio se desarrolló bajo un Enfoque Mixto Secuencial, con un alcance descriptivo. La muestra final efectiva estuvo compuesta por los directivos y documentos formales de Indeportes Antioquia, la Secretaría de Deportes y Recreación de Caldas y la Secretaría Departamental de Deporte, Recreación y Cultura de Risaralda. Los resultados indican que, si bien las organizaciones estudiadas cuentan con perfiles de cargo y manuales de funciones estructurados para orientar la gestión administrativa, estos son en ocasiones demasiado amplios o genéricos, limitando la correcta delimitación de las competencias necesarias para la ocupación idónea de los cargos. En cuanto a la equidad de género, se evidencia un avance significativo en la igualdad formal de oportunidades en la contratación y remuneración, impulsado por el cumplimiento de la Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas). Sin embargo, el estudio corrobora que la presencia masculina sigue imperando en los cargos de toma de decisiones y gestión (80% hombres vs. 20% mujeres en la muestra de directivos), lo que constituye el principal desafío. Persisten retos en la capacidad de respuesta institucional ante la violencia de género y en la superación de estereotipos culturales en el sector deportivo

**Palabras claves:** Perfiles de cargo, Equidad de género, Organizaciones deportivas, Talento humano, Gestión administrativa

### Abstract

*This research addressed job profiles and gender equity in regional sports organizations (SOs) in Colombia. The study was developed under a Sequential Mixed Approach, with a descriptive scope. The final effective sample was composed of the executives and formal documents of Indeportes Antioquia, the Secretary of Sports and Recreation of Caldas, and the Departmental Secretary of Sport, Recreation and Culture of Risaralda. The results indicate that, although the studied organizations have structured job profiles and functional manuals to guide administrative management, these are sometimes too broad or generic, limiting the correct definition of the necessary competencies for the suitable occupation of positions. Regarding gender equity, there is significant progress in the formal equality of opportunities in hiring and remuneration, driven by compliance with Law 581 of 2000 (Quota Law). However, the study confirms that male presence still prevails in decision-making and management positions (80% men vs. 20% women in the executive sample), which constitutes the main challenge. Challenges persist in the institutional response capacity to gender violence and in overcoming cultural stereotypes in the sports sector.*

**Keywords:** Job profiles, Gender equity, Sports organizations, Human talent, Administrative management

### Cómo citar

Posada López, Z., & Gómez Sanchez, M. (2026). Perfiles de cargo y equidad de género en las organizaciones deportivas de orden departamental. GADE: Revista Científica, 6(1), 73-94. <https://doi.org/10.63549/rg.v6i1.772>



## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son entidades sociales que, mediante la asociación de personas que interactúan entre sí, logran objetivos y metas, comprendiendo que estas, aunque sean conceptos similares a empresa, negocio o institución, poseen dinámicas cambiantes que se asemejan a los organismos vivos (Munch, 2012), estas organizaciones se desarrollan en diferentes ámbitos y toman diferentes nombres de acuerdo a su clasificación. Uno de los tipos de organizaciones existentes son las organizaciones deportivas (ODs). Estas son entendidas que tiene una función reguladora del deporte, de allí que se encuentren múltiples tipos, con diferentes funciones, entre ellas que tengan el control de los diferentes deportes, que posean a su cargo el reglamento, que su alcance sea a nivel local, nacional o internacional (Gutiérrez, 2003).

Es conocido que muchas organizaciones deportivas son reacias a incorporar elementos de planificación y gestión utilizados con frecuencia en las empresas del sector privado o empresas tradicionales argumentando que son tipos de organización diferentes y que sus funciones son implícitamente distintas (París, 2007); sobre esto Acosta

(2005) describe que las ODs son dirigidas, en su mayoría por profesionales del sector deporte, que en ocasiones desconocen o no se apropian de elementos la gestión administrativa; o al contrario, son dirigidas por administrativos sin mucho conocimiento o interés en el deporte y sus procesos.

Ahora bien, uno de los temas centrales en la administración es la gestión de recursos; muchas veces esto implica a los financieros y a los físicos, sin embargo, uno de los retos actuales es la administración del recurso humano; tener estrategias que impulsen el bienestar y contar con personas preparadas para asumir sus funciones ha llevado a que las organizaciones alcancen el éxito y cumplan con sus objetivos. Si bien, se deben tener presente los avances tecnológicos, la globalización de los negocios, los cambios por alcanzar la calidad y la productividad, la gran diferencia y la principal ventaja competitiva de las empresas son las personas y son ellas quienes fortalecen la innovación, lideran, motivan, comunican y administran los negocios de las empresas (Robbins, 2008, p. 344); se han propuesto modelos y herramientas con el ánimo de facilitar rutas para la



administración de las personas, orientadas a que estas ofrezcan los resultados esperados (Chiavenato 2009, Bédard 2003, Robbins 2008, & Saldarriaga 2013).

Uno de los contextos en los cuales estos procesos organizacionales son prioritarios es el sector deporte; el desarrollo deportivo del país exige que haya mejora en los procesos que se implementen en la organización. Cada vez son más notorios los logros deportivos, las grandes figuras del deporte colombiano que sobresalen en los medios de comunicación y las organizaciones deportivas que obtienen reconocimiento y grandes sumas de dinero; sin embargo, esto ha visibilizado la necesidad de contar con procesos estructurados y transparentes debido a que los casos de corrupción e inadecuados manejos enlodan el panorama del deporte por lo que es vital demostrar que los mismos se realizan de maneras adecuadas.

Ante este panorama es común que se hable de leyes, procesos o programas en el sector deportivo; sin embargo, desde la administración se abordan las estrategias y transformaciones que deben tener las

ODs para cumplir sus objetivos misionales y responder a las demandas internas y externas; es justamente allí que la correcta administración del talento humano cobra mayor relevancia al abordar el quienes y qué deben saber las personas que conforman las organizaciones.

Uno de los elementos que destaca en las organizaciones, para cumplir con este proceso son los perfiles de cargo; estos funcionan como hojas de navegación de la organización toda vez que definen el norte de cada uno de los puestos de trabajo que lo componen, desde los cargos de dirección hasta los operativos facilitando así la comprensión de las funciones, permiten listar las competencias de los cargos, así como los niveles en las que son necesarias, esto facilita la elección de los candidatos, la capacitación de los empleados y la evaluación de desempeño de los mismos. Como mencionan Alcalá, Gómez y Santana (2013) tener un listado de las competencias que se requieren en un cargo, facilita el logro de los objetivos estratégicos al tener una meta común y delimitadas las tareas y funciones que apuntan al cumplimiento de dicha meta. En los perfiles se identifican las jerarquías, funciones, responsabilidades,



competencias, nivel de experiencia, nivel de formación, entre otros aspectos requeridos para desempeñar el cargo.

Existen diferentes teorías que dan cuenta de la importancia de estudiar los perfiles y las competencias que tienen los empleados y aspirantes; Chiavenato (2009) manifiesta que un adecuado perfil de cargo se convierte en una ficha de atributos psicológicos, físicos, entre otros que son necesarios para desempeñar un cargo lo cual determinará las técnicas de selección más apropiadas para indagar dichos atributos entre los aspirantes; por su parte Spencer y Spencer (1993) manifiestan que identificar las competencias personales con las que contaba un trabajador podía predecir su comportamiento y desempeño al interior de la organización, lo cual se relacionaría con su eficacia.

Se ha expresado que el contar con perfiles de cargo permite el proceso de selección (búsqueda y contratación de candidatos para un puesto), de promoción interna y capacitación. Adicionalmente mejora el proceso de comunicación entre los actores de una organización conociendo con quienes se relaciona directa e indirectamente un colaborador (Sandoval et al., 2012).

Además, la estructuración de perfiles permite establecer salarios e incentivos que fomenten la permanencia del talento; respalda los procesos de desvinculación laboral, al permitir evaluar si un colaborador cumple con los requerimientos del cargo, incluso después de haber recibido las oportunidades de desarrollo proporcionadas por la organización y fomenta la transparencia en las organizaciones.

Estos perfiles y su organización en la estructura jerárquica, permiten conocer los saberes que deberán tener las personas en su cargo, permitiendo así, no solo el tema de desarrollo, sino también de seguimiento a los procesos, su eficiencia y eficacia, a la vez que previene la sobrecarga laboral y promueve el trabajo sistémico y la comunicación.

Como se mencionó, en el sector deportivo no siempre se cuenta con procesos organizacionales que den cuenta de todos estos elementos, por ello se requiere desarrollar procesos investigativos que indaguen sobre lo que ocurre en las entidades deportivas del país, identificando si cuentan con elementos de gestión del talento



humano, como se desarrollan los mismos y de qué manera esto impacta en las personas que las conforman. Por ello se requiere conocer si ¿existen perfiles de cargo creados en las organizaciones deportivas de índole departamental? y si existen ¿los mismos son utilizados para la contratación y distribución de funciones de cargo entre quienes los ocupan?

De igual forma, en el contexto colombiano, los roles en las organizaciones han presentado disparidad en relación al género, esto a pesar de las Leyes 823 de 2003, la Ley 2369 de 2024 y otros decretos y disposiciones que han intentado, a nivel administrativo, encontrar la igualdad en relación a los cargos, salarios y oportunidades para hombres y mujeres en los sectores públicos y privados; ejemplo de esto es lo citado por la ONU Mujeres Ecuador (2020) organización que manifiesta que la falta de equidad que se encuentran las mujeres en el ámbito deportivo no se reduce a su participación en eventos competitivos ya que ha permeado otros sectores del deporte, como el periodismo y los organismos administrativos de carácter público y/o privado, por lo que la administración de las entidades

deportivas debe permearse, en este caso de la construcción de políticas reales de equidad y protección de las mujeres en el sector.

Por tal, se desarrolló en el marco de la convocatoria interna de la Universidad Católica Luis Amigó el proyecto Perfiles de Cargo y Equidad de Género en las Organizaciones Deportivas de Orden Departamental, el cual tuvo como objetivo relacionar los perfiles de cargo existentes en las organizaciones deportivas de índole departamental y su incidencia en los procesos organizacionales; definiendo los elementos más significativos en los perfiles de cargo en las organizaciones del sector deportivo, comprendiendo los procesos organizacionales y su incidencia en las actividades desarrolladas en pro del sector y finalmente proponiendo perfiles de cargo ideal para los cargos administrativos y gerenciales de las organizaciones deportivas de índole departamental del país, que permitan de esta manera generar procesos eficientes y eficaces.



## METODOLOGIA

La presente investigación se desarrolló bajo el Enfoque Mixto Secuencial, empleando específicamente el Diseño Explicativo Secuencial (Creswell & Plano Clark, 2018.) Este diseño fue seleccionado debido a que los hallazgos de la fase inicial cuantitativa requirieron ser profundizados y explicados mediante la fase de seguimiento cualitativa, la cual exploró las funciones y roles operativos de los directivos. Se otorgó prioridad a la fase cuantitativa, siendo la cualitativa una fase de ampliación para triangular y contrastar la información formal y la práctica. El estudio adoptó un alcance descriptivo, con un diseño no experimental y de corte transversal.

La población de estudio estuvo conformada por las entidades deportivas departamentales de Colombia, la muestra los dirigentes de estas organizaciones que aceptaran voluntariamente participar en la investigación y firmar el consentimiento informado. Se empleó un muestreo no probabilístico por conveniencia, debido a la factibilidad de acceso institucional, eligiendo inicialmente seis organizaciones, y finalmente trabajando

con 3 teniendo en cuenta la disponibilidad de los directivos.

**Criterio de Exclusión:** Se aclara que, si bien Indervalle y el Instituto Departamental para la Recreación y el Deporte de Cundinamarca se incluyeron en la fase documental inicial, sus directivos fueron excluidos en la fase de entrevistas cualitativas debido a las dificultades logísticas y de agenda para concretar la participación, limitando su inclusión en el análisis final de roles.

La muestra final efectiva para la integración de resultados estuvo compuesta por las organizaciones: Indeportes Antioquia, Secretaría de Deportes y Recreación de Caldas, y Secretaría Departamental de Deporte, Recreación y Cultura de Risaralda.

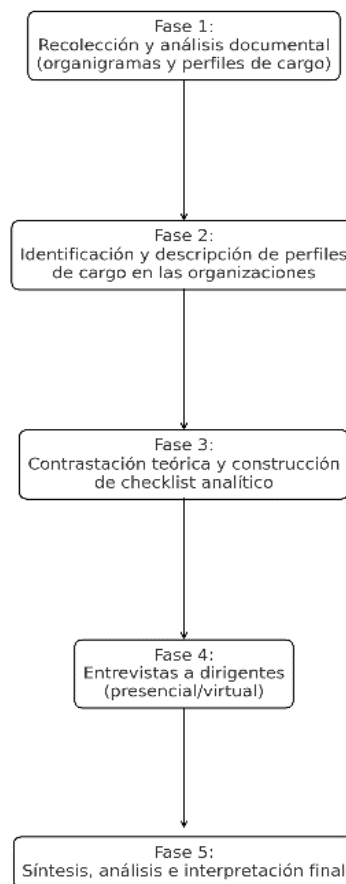
El principal instrumento fue un Check List de Perfil de Cargo compuesto por 37 ítems. Este check list se generó a partir de una revisión rigurosa de la literatura teórica sobre perfiles y manuales de funciones en el contexto de la gestión deportiva y pública y fue enviado a jueces expertos para su validación. Este se utilizó para verificar la presencia o ausencia de ítems clave y dimensiones (ej. competencias,



responsabilidades, requisitos) en los documentos formales de los cargos directivos. Además, se desarrolló una entrevista semiestructurada de 34 preguntas con los directivos quienes brindaron información relacionada a sus funciones; debido a las agendas de los

directivos y la imposibilidad para viajar, las entrevistas se realizaron de forma remota a través de Google Meet.

La recolección de los datos siguió estas fases:



*Figura 1. Fases de la investigación*

El análisis de la información consistió entonces, en la consistió en la estadística descriptiva (frecuencias y porcentajes) de los ítems presentes en el checklist para obtener una descripción cuantitativa de los perfiles formales, mientras que el análisis de las entrevistas

se realizó mediante la codificación temática para identificar patrones, categorías y temas emergentes relativos a las funciones y el rol de los directivos. Por su parte los datos se integraron en la fase de análisis, empleando conexiones y triangulación de los hallazgos.



## RESULTADOS

Los resultados se basaron en el análisis de casos de organizaciones deportivas colombianas de orden departamental, específicamente Indeportes Antioquia, Secretaría de Deportes y Recreación de Caldas, y Secretaría Departamental de Deporte, Recreación y Cultura de Risaralda, a través de la revisión de perfiles de cargo, manuales de funciones y entrevistas a dirigentes.

En la revisión de los organigramas y perfiles de cargo fue posible debido a su publicación en línea; en este caso se encontró que el único instituto que posee su propio organigrama, independiente de gubernamental es Indeportes Antioquia (figura 2), lo que permite visualizar los diferentes cargos y niveles que se encuentran al interior de los mismo; en el caso de Caldas y Risaralda, al ser secretarías dependen específicamente del gobernador y las personas que se determinen para asumir las funciones (figura 3).

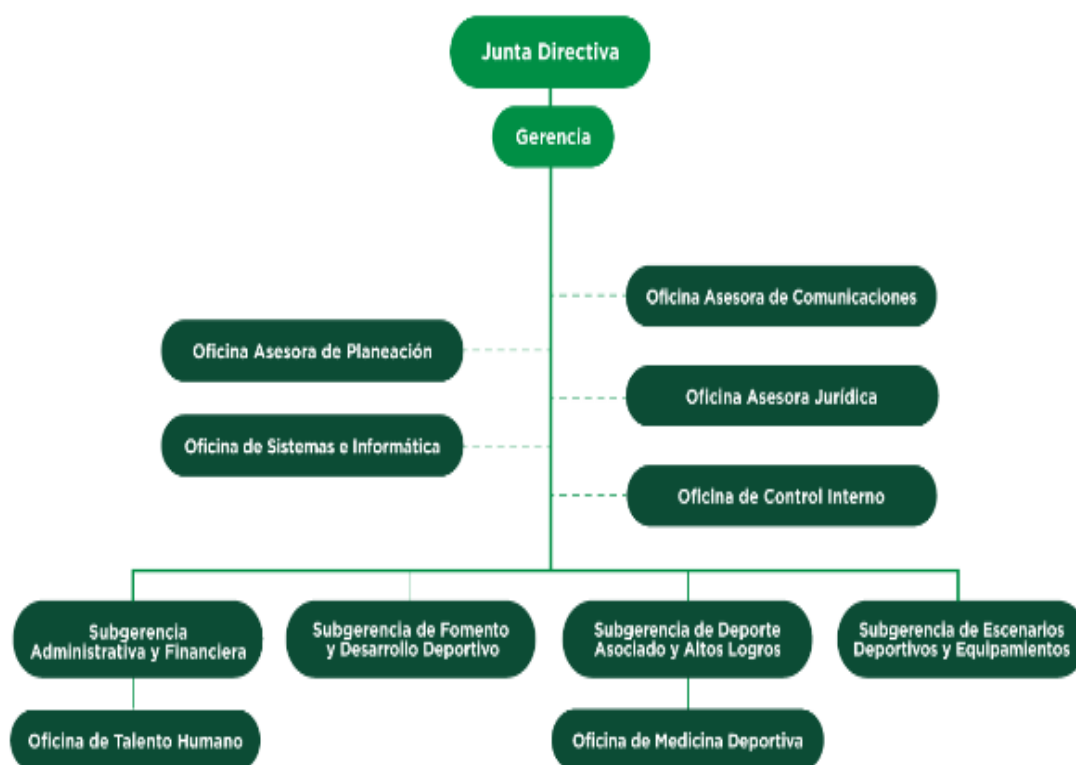


Figura 2. Organigrama Indeportes





Figura 3. Organigrama Caldas

Con relación a Indeportes Antioquia los perfiles ocupacionales orientan la gestión administrativa, facilitando la selección y formación del personal idóneo para Indeportes Antioquia, como entidad descentralizada del orden departamental, cuenta con una planta de personal compuesta por cargos que se agrupan en distintos niveles conforme a la normativa del empleo público en Colombia, estos niveles

incluyen cargos del nivel directivo, asesor, profesional, técnico y asistencial, entre los cargos del nivel directivo se encuentran el gerente, los subgerentes y los jefes de oficina; en el nivel asesor se destacan funciones como las de jefe de oficina jurídica, de planeación o de comunicaciones, en el nivel profesional se incluyen roles como profesional universitario y profesional especializado, vinculados a áreas como



salud, planeación o tesorería y los niveles técnico y asistencial comprende cargos como técnico administrativo, auxiliar administrativo, secretario, conductor y auxiliar de servicios generales.

Observando así una estructura orientada a garantizar el cumplimiento de su misión institucional y el adecuado desarrollo de los procesos administrativos, donde cada nivel está diseñado a responder por funciones específicas dentro del sistema deportivo departamental, reflejando un grado de responsabilidad, toma de decisiones, nivel de formación exigida y experiencia necesaria, a su vez permite evidenciar una articulación entre las áreas administrativas, técnicas y operativas que apoyan la promoción del deporte, la actividad física y la recreación en el territorio. Los perfiles permiten analizar cómo se distribuyen las funciones al interior de la entidad y cómo se garantiza una administración especializada, eficaz y territorialmente pertinente.

Por su parte, La Secretaría de Deporte, Recreación y Actividad Física del departamento de Caldas, es una entidad pública que depende del despacho del Gobernador del Departamento y funciona como ente

facilitador y asesor de los procesos de planeación y organización deportiva y recreativa a los organismos del sistema nacional del deporte y los municipios (Gobierno de Caldas, s.f., párr.1).

Los cargos publicados para los funcionarios públicos que pertenecen a esta secretaría son: secretario de despacho, profesional especializado y profesional universitario. Cada uno de ellos cuenta con el propósito del puesto de trabajo, las funciones, conocimientos y requisitos académicos, sin embargo, en este punto se resalta que a nivel académico y de experiencia, es muy amplia, por ejemplo: título universitario en una de las disciplinas que forman los Núcleos Básicos del Conocimiento de las áreas de bellas artes, ciencias sociales y humanas, ciencias de la salud, agronomía, veterinaria y afines, economía, administración, contaduría y afines, ciencias de la educación, matemáticas y ciencias naturales y ingeniería, arquitectura, urbanismo y afines; título de posgrado en modalidad de especialización; 36 meses de experiencia profesional, con preferencia de un año en el sector público (Gobierno de Caldas, 2025). Finalmente se encuentran publicados el Manual de Funciones de este año (2025).

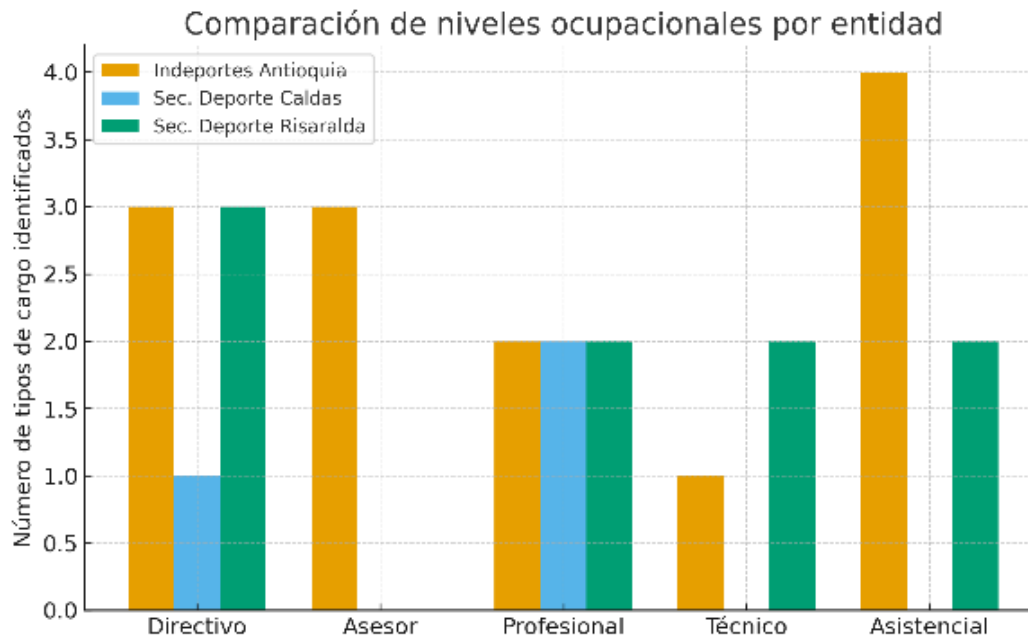


Figura 4. Comparación de los niveles ocupacionales identificados en las entidades deportivas departamentales.

Con relación a los conocimientos esenciales en algunos cargos se encuentran: políticas públicas, programas y planes del orden nacional y regional, políticas y normativas vigentes en materia de deporte, educación física, tiempo libre y recreación, así como sobre contratación estatal, áreas relacionadas con el empleo, conocimientos en deporte y desarrollo humano con énfasis en aspectos relacionados a la recreación, tiempo libre y educación física, formulación, diseño, ejecución y evaluación de proyectos, programas y planes, apropiación de planes, políticas, proyectos y programas del plan de desarrollo departamental, Plan Nacional de Desarrollo y fundamentos de

administración pública, manejo de TICS (Gobierno de Caldas, 2025). Adicional, debe contar con competencias comportamentales como: orientación a resultados, aporte técnico-profesional, toma de decisiones, adaptación al cambio, aprendizaje continuo, orientación al usuario, comunicación efectiva, orientación al usuario y ciudadano, gestión de procedimientos, compromiso con la organización, instrumentación de decisiones, trabajo en equipo, dirección y desarrollo de personal y profesional con personal a cargo (Gobierno de Caldas, 2025).

La Secretaría de Deporte, Recreación y Cultura es una de las secretarías que conforman el gobierno



del departamento de Risaralda. De acuerdo con lo informado por uno de sus funcionarios, aproximadamente a partir del 29/septiembre/2025 la secretaría modifica su nombre, pasando a llamarse Secretaría de Deporte y Recreación dado que se está creando la Secretaría de Cultura (Comunicación personal, 23 de septiembre de 2025); estos cambios administrativos permitirán delimitar algunos elementos administrativos para la ocupación de cargos.

De acuerdo al manual de funciones publicado en la página de la Gobernación de Risaralda, la actual Secretaría de Deporte, Recreación y Cultura tiene por finalidad “fomentar y rescatar expresiones artísticas y culturales; facilitar el surgimiento de una generación de deportistas competitivos y de alto rendimiento y desarrollar actividades de inclusión social en cultura, deporte, recreación y educación física” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.1) y su estructura organizacional la componen: Despacho del Secretario, Dirección de Cultura, Dirección de Deporte y Recreación; Consejos asesores y consultivos: El Consejo Departamental de Cultura y El Consejo Departamental de Deporte (Gobernación de Risaralda, 2007, p.2) y los puestos de

trabajo son: Secretario de Despacho, grado 33. Este cargo tiene por propósito principal “Dirigir y organizar el servicio de deporte, recreación y cultura a cargo del Departamento” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.5), auxiliar administrativo, grado 8, el cual tiene por misión “Realizar labores asistenciales de oficina para contribuir al normal desempeño de la Secretaría” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.7), auxiliar administrativo, grado 2. Este cargo tiene por propósito “Prestar los implementos deportivos requeridos por las entidades que los soliciten” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.19), director técnico, grado 27, teniendo por propósito “Planear, organizar, dirigir, orientar, controlar y evaluar el servicio de cultura prestado por el Departamento” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.8), director Técnico, grado 27.

Este cargo tiene como propósito “Planear, organizar, dirigir, orientar, controlar y evaluar el servicio de deporte, recreación, utilización del tiempo libre y actividad física del Departamento” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.15), Profesional Universitario, grado 21, el cual tiene el propósito de “Coordinar el proceso planificador de la cultura y realizar



investigaciones y estudios sobre la cultura del departamento para el diseño de planes, programa proyectos y estrategias de ejecución” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.10), Profesional Universitario, grado 18.

Teniendo por propósito “Planear, controlar y evaluar los programas de deporte, recreación y utilización del tiempo libre de los planes, programas y proyectos según el plan de desarrollo del departamento” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.17), Técnico Operativo, grado 15, el cual tiene el propósito de “Programar y controlar la ejecución de las actividades culturales que realiza el Departamento en la ejecución de su plan de desarrollo, el plan de departamental de cultura y los planes por área” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.12) y Técnico Operativo, grado 14, teniendo por propósito “Organizar y controlar la ejecución de las actividades culturales que realiza el Departamento en la ejecución de su plan de desarrollo, el plan de departamental de cultura y los planes por área” (Gobernación de Risaralda, 2007, p.13)

Como puede observarse, al ser cargos públicos, asignados por concurso o libre nombramiento, si bien tiene

definidas las funciones y responsabilidades de los cargos, la formación, experiencia y competencias en ocasiones pueden ser más genéricas.

Al realizar el acercamiento a los directivos de estas organizaciones se encontró información que complementaba a lo identificado en las fases 1 y 2. Los 10 directivos participantes tienen edades comprendidas entre los 37 y los 64 años. Del total de la muestra, el 20% fueron mujeres (2) y el 80% hombres (8), esto corrobora la idea de que, en cargos de toma de decisiones y gestión en las organizaciones del sector deportivo, la presencia masculina sigue imperando; con relación a las características ocupacionales de los directivos, destaca que todos tienen experiencia en funciones relacionadas con el cargo igual o mayor a ocho años y una experiencia en el cargo actual que oscila entre los 1 y 5 años, lo cual aporta a que los mismos tengan habilidades, competencias y experiencia adecuada para el desempeño de las funciones propias del rol, los cuales son de niveles intermedios o superiores en la estructura jerárquica.

Con relación a las funciones, están enfocadas a dirigir y organizar los servicios del área correspondiente,



supervisar y liderar a colaboradores/subordinados, velar por el cumplimiento de los respectivos objetivos en línea con el plan de desarrollo del departamento, coordinar procesos presupuestales, coordinar y evaluar programas y proyectos, conocer y cumplir las políticas organizacionales y nacionales en materia de deporte y demás temas aplicables al rol, etc. (Gobernación de Risaralda, 2007; INDEPORTES, 2020; Gobernación de Antioquia, 2024; Gobierno de Caldas, 2025).

Estos elementos están estipulados en el manual de funciones de cada una de las organizaciones deportivas y se manifiesta en el actuar cotidiano de los directivos, en este sentido, los mismos manifiestan: “yo soy ordenadora del gasto en este momento, entonces digamos que soy autónoma en el tema de definir las contrataciones, lo que se va a realizar, los proyectos, pero igual dependo del gerente, entonces siempre hay una aprobación...” (S2), “decisiones digamos enfocadas al trabajo de las personas, pues tengo que hacerle seguimiento a los contratistas.

En estos momentos tenemos 32 contratistas, es hacer el seguimiento día

a día, cómo van sus funciones” (S5), “voy a partir del último trimestre, el último trimestre de un año la decisión es evaluar programas, mirar cuál es la eficacia o la eficiencia pues que tiene un programa para pensar en el otro año si se continúa o no se continúa” (S8), identificando que efectivamente sus cargos se relacionan al objeto contractual.

En cuanto a los elementos que aportan a la idoneidad de los directivos para la ocupación de los cargos que desempeñan en la organización, se señala que el 100% tiene conocimiento de las funciones, procedimientos y manuales de los cargos que ocupan; sin embargo, el 70% tiene certificaciones relacionadas con la gestión administrativa en deporte y solo 30% expresó recibir capacitaciones periódicas sobre el cargo que ocupa (tabla 1).

Con relación a los datos obtenidos en las entrevistas, en materia de equidad de género se puede inferir que en cuanto a igualdad de oportunidades, la aplicación de la ley de cuotas, como lo expuso S10, refuerza un marco de igualdad formal que aporta garantizando la representación femenina en cargos directivos, lo que refleja la



intención de las entidades por cumplir un equilibrio en la representación de género.

*Tabla 1. capacitación*

¿Recibe algún tipo de capacitación o actualización sobre su cargo?	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
No, pero me gustaría recibir capacitación	2	20.0 %	20.0 %
Sí, periódicamente	3	30.0 %	50.0 %
Sí, pero de manera ocasional	5	50.0 %	100.0 %

Sin embargo, los procesos de equidad se pueden ver entorpecidos por los procedimientos de selección de personal no democráticos que en ocasiones se realizan en las instituciones; pese a lo anterior, la mayoría de directivos firman que al ejecutar contrataciones lo importante son los conocimientos (perfil) y no el género, por lo que no se evidencian elementos de discriminación ni brechas salariales en estas organizaciones, sin embargo, manifiestan que en otros niveles si pueden continuar presentándose una disparidad que no se evidencia en niveles

jerárquicos superiores gracias a la “Ley de Cuotas”.

Esto permitió identificar que las estrategias implementadas por las organizaciones deportivas en materia de equidad de género están encaminadas al cumplimiento de políticas nacionales e institucionales que rigen en materia de equidad de género y a la realización de capacitaciones a los colaboradores en materia de género, lo cual se respalda con lo mencionado por S3 "Sí lo han hecho y se han traído pues charlas de acoso sexual y capacitaciones de temas de género, muchas cosas se hacen acá todo el año", S6 "Existe política. Frente al acoso sexual no lo veo mucho, o sea, no veo que haya una política porque aquí tuvimos un problema con un funcionario que acosaba mucho a las mujeres. Prácticamente no pasó como mucho, pero no en esta administración, sino en la anterior y prácticamente las mujeres las dejaron abandonadas. No hay una política fuerte" y S7 "Sobre la equidad de género, hay una política de equidad de género, no la lideramos nosotros, pero hacemos parte de ella, obvio, sí la hay, obvio, y hay un trabajo muy fuerte. Lo que yo te decía a ti, tenemos que presentar unos informes en equidad de género, siempre nos va bien, porque, te





repito, nosotros aparecemos con un equilibrio muy real", sin embargo, a pesar de representar un avance en materia de equidad en dichas organizaciones, aún persisten brechas en el cumplimiento de las mismas, dado que los mecanismos no siempre son efectivos, tal como lo mencionó S6 y los colaboradores no siempre están al tanto de las iniciativas que se desarrolla en las organizaciones.

Todo lo anterior permitió determinar que la equidad de género se encuentra en un estado de crecimiento en las organizaciones estudiadas, evidenciando el cumplimiento de la Ley 581 de 2000 (Ley de cuotas), que busca garantizar una participación mínima de mujeres en los cargos directivos; así mismo los manuales de funciones y perfiles de cargo están diseñados para delimitar el personal requerido con base en conocimientos, habilidades y experiencia, sin generar discriminación por razón de género.

La asignación salarial está regulada por tablas institucionales que establece la remuneración en función del nivel académico y no del sexo, siendo reforzada esta información por los testimonios de los directivos quienes

refuerzan que se requiere una persona con competencias académicas definidas, y no hay discriminación por género para la postulación.

Pese al cumplimiento normativo y la neutralidad de los manuales, la investigación reveló una limitación en la participación de la mujer en procesos de liderazgo y de toma de decisiones en estas organizaciones deportivas de orden departamental; esto puede estar asociado a la persistencia de estereotipos de género y una insuficiente capacidad de respuesta institucional para garantizar la equidad plena en los más altos niveles de dirección y aunque existen protocolos para la prevención, erradicación y atención de las violencias basadas en género, la investigación identificó retos en cuanto al conocimiento y la implementación de acciones reales para la erradicación de este tipo de violencia dentro del sector.

## CONCLUSIONES

Como menciona Chiavenato (2009) el talento humano es el recurso más valioso y a la vez más escaso de las organizaciones, debido a que es el que proporciona la ventaja competitiva y por ello se habla de propuesta de valor que





incluye a los empleados y la reputación de la organización, pero para poder atraer talento humano competente, que realmente imprime valor a la organización debe conocerse el perfil adecuado a dicha organización de acuerdo a las características de la misma y a las particularidades del cargo que el empleado ocupará.

Tradicionalmente la función del hombre para la administración en una organización ha sido el de un elemento o cosa que ejecuta acciones, lo cual reduce la gestión humana en “lo que puede denominarse, en términos de Bédard (2003) gestión de personal, la cual se centra en los procesos que van desde la selección hasta la desvinculación laboral y en los cuales parece no existir ningún tipo de humanización de la organización.” (Saldarriaga, 2013, p.2). En este sentido, autores como Kliksberg con su enfoque mecanicista, Weber con su mirada burocrática, Chiavenato con las políticas y prácticas, entre otros, enfocan la gestión humana como una gestión de recursos humanos, de manera que lo que interesa es el desempeño de forma eficaz y eficiente para el logro de los objetivos (Saldarriaga, 2013). La intención entonces, se centraba en la administración de personal de acuerdo

con las labores que debería desarrollar la empresa en el logro de los objetivos propios de la producción.

Hoy la eficiencia es un principio administrativo, que constituye el fundamento indispensable con que todo individuo debe ingresar a la organización para desarrollar sus funciones con competencia. La tendencia actual habla de administrar con las personas, es decir una administración enfocada a la organización y a las personas, es una visión que no trata a las personas como un recurso de las empresas o simplemente un pasivo de un proceso, sino como personas activas que puedan tomar decisiones y que pueden emprender acciones, innovan y agregan valor a las organizaciones (Chiavenato, 2009); en esta administración de personal se piensa además en los cargos de dichas personas y para ello se establecen perfiles de cargo.

Para la creación de cada perfil debe seguirse un proceso, estos no son producto del azar o de las ideas de un gerente o persona encargada; el primer paso es el análisis de puestos de trabajo, este consiste en que, los directivos, en conjunto con el área de gestión humana y las personas responsables de cada área,



analizan cada uno de los puestos existentes, identificando las demandas del mismo y relacionándolo con la estructura organizacional; “es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas. Proporciona datos sobre los requerimientos del puesto que más tarde se utilizan para desarrollar las descripciones de puestos (lo que implica el puesto) y las especificaciones del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo)” (Vasquez, 2004, p.11).

Posterior al análisis se realiza la descripción y análisis de cargos, este paso es útil para el reclutamiento y la selección del personal que laborará en la organización debido a que involucra las necesidades de inducción y capacitación de los empleados debido a que incluye las tareas y responsabilidades del cargo. En este paso se incluyen las competencias genéricas y específicas que se requieren y que serán la guía para el tipo de proceso de selección que se requiere para la selección del candidato; “para realizar la descripción de un cargo o puesto de trabajo se debe hacer un

retrato detallado y un análisis minucioso de todas y cada una de las tareas que se realizan en el puesto de trabajo tales como funciones, responsabilidades, cronogramas, conocimientos entre otros, a fin de identificar el perfil exigido para ocupar el puesto de trabajo” (Alcalá, Gomez y Santana, 2013, p.21).

Es por lo anterior que los perfiles de cargo se convierten en las guías de navegación de la organización y de las personas que las componen, comprendiendo sus responsabilidades y sus acciones; conociendo sus posibilidades y permitiendo una mayor identificación de su rol; de allí que la necesidad de los mismos en el sector deportivo sea imperante.

Los hallazgos de esta investigación demuestran que, si bien las organizaciones deportivas estudiadas cuentan con perfiles de cargo y manuales de funciones que buscan orientar la gestión administrativa, estas son en ocasiones demasiado amplias o genéricas, lo que limita la correcta delimitación de las competencias necesarias para la ocupación idónea de los cargos. Esta necesidad de mayor especificidad se alinea con lo propuesto por Alcalá, Gómez y Santana (2013),



quienes sostienen que un listado claro de competencias facilita el logro de objetivos estratégicos al delimitar las tareas y permitir la eficacia y seguimiento a las mismas; permitiendo además el reconocimiento de los elementos que requieren mayor capacitación en los colaboradores.

En el contexto de la equidad de género, la investigación reveló un contraste significativo entre el avance formal y la realidad en las organizaciones. Por un lado, se cumple con la Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas), y los manuales de funciones y la asignación salarial se basan en competencias profesionales y académicas, sin discriminación de género. Este cumplimiento normativo y la neutralidad procedimental son un indicio de buena gobernanza y transparencia; sin embargo, este enfoque procedimental no ha logrado permear la equidad real a nivel cultural.

El estudio corrobora que la presencia masculina sigue imperando en los cargos de toma de decisiones y gestión en el sector deportivo (80% hombres vs. 20% mujeres en la muestra de directivos, elemento que se

observó similar al indagar por las personas que ocupaban los cargos de toma de decisiones), lo que se constituye en el principal desafío. Esta baja representación femenina en el liderazgo podría estar asociada a la persistencia de estereotipos de género históricamente arraigados en el deporte, lo cual limita la visión y consecución de objetivos sociales amplios que un equipo de liderazgo equilibrado podría alcanzar. Finalmente, pese a la existencia de protocolos para la prevención y atención de la violencia de género, los directivos expresaron retos en cuanto a su conocimiento y aplicación efectiva, indicando la necesidad de fortalecer los mecanismos de respuesta institucional para garantizar un ambiente seguro e inclusivo.

Por lo que, luego de revisada la información en cada uno de los aspectos valorados, se concluye que existen perfiles estructurados en las organizaciones deportivas departamentales estudiadas, y hay un avance significativo en la equidad de oportunidades en la contratación y



remuneración, impulsado por las normativas nacionales, sin embargo hay poca representación de mujeres en cargos de liderazgo y toma de decisiones lo que puede seguir representando un desafío en quienes deseen u ocupen esos cargos actualmente, enfrentando un esfuerzo adicional para superar las barreras culturales y los estereotipos de género que aún persisten en el sector deportivo.

Todo esto implica la necesidad de generar propuestas que incentiven un mayor crecimiento de la participación femenina en liderazgo, por ejemplo, mediante la implementación de protocolos que busquen la construcción de esta finalidad, y no solo la prevención de la violencia.

## REFERENCIAS

- Acosta Hernández, R. (2005). *Gestión y Administración de las organizaciones Deportivas* (Vol. 26). Editorial Paidotribo
- Alcalá, P., Gómez, M., & Santana, S. (2013). *Técnicas Para La Elaboración De Perfiles De Puestos De Trabajo Basados En Competencias Para Orientar El Direcccionamiento Del Recurso Humano* [trabajo de grado Programa de Administración de empresas a distancia, Universidad EAN]
- Bédard, R. (2003). Los fundamentos del pensamiento y las prácticas administrativas. 1-El rombo y las cuatro dimensiones filosóficas. *AD-minister*, (3), 68-88.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7024483>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mc graw hill.
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Diseño y desarrollo de investigaciones mixtas* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación
- Gobernación de Antioquia. (2024). *Manual específico de funciones*. Disponible en: <https://indeportesantioquia.gov.co/wp-content/uploads/2024/03/Manual-especifico-de-funciones-2024000174-del-26-de-febrero-de-2024.pdf>
- Gobernación de Risaralda. (2007). Decreto No. 0226: Por El Cual Se Crea La Secretaría De Deporte, Recreación Y Cultura, Se



- Señalan Su Misión, Su Finalidad, Sus Funciones; Se Establece Su Planta De Personal, Se Definen Las Funciones Esenciales Por Competencias Laborales Y Se Dictan Otras Disposiciones. 27 de febrero de 2007.  
<https://www.risaralda.gov.co/documentos/1771/manual-de-funciones-y-competencias-laborales/>
- Gobierno de Caldas. (2025). Manual de Funciones 2025.  
<https://caldas.gov.co/informacion-de-la-entidad/1-1-mision-vision-funciones-y-deberes/1-1-2-manual-de-funciones/4056-manual-de-funciones-2025>
- Gutiérrez, J.F. (2003). Fundamentos de administración deportiva. Kinesis
- Instituto Departamental para la Recreación y el Deporte de Cundinamarca (INDEPORTES). (2020). Acuerdo No. 009 de 06 de Agosto de 2020.  
<https://instituto-para-la-recreacion-y-el-deporte-de-cundinamarca.micolombiadigital.gov.co/normatividad/acuerdo-no-009-de-06-de-agosto-de-2020>
- Congreso de Colombia. (2000). *Ley 581 de 2000 (Ley de Cuotas)*. Por la cual se reglamenta la participación de la mujer en los niveles decisorios de la Administración Pública.  
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=4530>
- Munch, L. (2012). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (2.<sup>a</sup> ed.). Pearson Educación.
- ONU Mujeres Ecuador. (2020). Mujeres y deporte. Una aproximación a la participación y presencia de las mujeres en el mundo deportivo en Argentina, Brasil y Ecuador. Quito: ONU Mujeres.  
<https://ecuador.unwomen.org/sites/default/files/Field%20Office%20Ecuador/Documentos/Publicaciones/2019/Mujeres%20y%20deporte.pdf>
- París Roche, F. (2007). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas* (Vol. 26). Editorial Paidotribo.



Robbins, S. P. (2008). *Comportamiento organizacional* (13.<sup>a</sup> ed.).

Pearson Educación

Saldarriaga, J.G. (2013). *Gestión humana: Tendencias y perspectivas. Estudios gerenciales*, 24(107), 137-159.  
[https://doi.org/10.1016/S0123-5923\(08\)70040-8](https://doi.org/10.1016/S0123-5923(08)70040-8)

Sandoval et al., 2012). Sandoval Sucre, F. & Pernalet Chirinos, D. (2015). Modelo de gestión de perfiles de cargos por competencia bajo un enfoque ontológico. *Visión gerencial*, (2), 427-450  
<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545899010.pdf>

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. Wiley.

Vázquez, E. (2004). Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma. Universidad de Granma. Facultad de ciencias Económicas y empresariales.