

SITUACIÓN LABORAL DE LOS ENTRENADORES EN LAS ESCUELAS DE FUTBOL DEL MUNICIPIO DE NAUCALPAN DE JUÁREZ, MÉXICO.

EMPLOYMENT SITUATION OF COACHES IN SOCCER SCHOOLS IN THE MUNICIPALITY OF NAUCALPAN DE JUAREZ, MEXICO.

Alberto Rafael Aguilera Rivera
<https://orcid.org/0009-0005-5915-7795>
ararivera10@gmail.com

Universidad del Futbol y Ciencias del Deporte de Pachuca
México

RESUMEN

Introducción: Es importante conocer la situación laboral de los entrenadores en las escuelas de futbol formativo en México; las formas de contratación, los derechos laborales y su consecuencia en la calidad dependen en gran medida de la formalidad y legalidad de estos procesos. Análisis inexistente en el país. **Objetivo:** describir la situación laboral de los entrenadores de las escuelas de futbol del municipio de Naucalpan de Juárez, destacando las condiciones y características de la relación que determinan la formalidad de la misma, propiciando la reflexión en el contexto nacional. **Metodología:** estudio empírico no experimental de tipo exploratorio empleando la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario elaborado para el efecto y su descripción cuantitativa y cualitativa de las características que determinan la situación laboral de 36 entrenadores de escuelas de futbol en dicho municipio. Los **Resultados** manifiestan que la mayoría no cuentan con contratación, presentan prestaciones mínimas, carecen de seguridad social, falta de apoyo institucional, predomina la ausencia de regulaciones al respecto, conocen la ley pero no sus reformas. La **Discusión** atraviesa la falta de formalidad en las relaciones laborales y su consecuencia principal expresada en limitados procesos formativos y la escasa investigación al respecto. **Conclusiones:** necesidad de mayor formalidad acorde a las necesidades de una productividad eficaz en el contexto actual; el establecimiento de este tema como área de oportunidad para contribuir a mejores procesos formativos, así como la creación de investigación académica y científica al respecto con el fin de mejorar el futbol base nacional.

Palabras clave: Entrenadores; Escuelas de futbol; Formalidad laboral; México; Relaciones laborales;

ABSTRACT

Introduction: It is important to understand the employment status of coaches in youth soccer schools in Mexico. The type of contract, labor rights, and their impact on quality depend

largely on the formality and legality of these processes. Analysis is nonexistent in the country. **Objective** To describe the employment situation of coaches at soccer schools in the municipality of Naucalpan de Juárez, highlighting the conditions and characteristics of the employment relationship to determine its formality, encouraging reflection within the national context. **Methodology:** Non-experimental exploratory empirical study using the survey technique through the application of a questionnaire designed for this purpose and its quantitative and qualitative description of the characteristics that determine the employment situation of 36 soccer school coaches in this municipality. The **Results** show that the majority do not have employment contract, have minimal benefits, lack social security, lack institutional support, there is a predominance of a lack of laws on the matter, and they know the law but not its reforms. The **Discussion** addresses the lack of formality in labor relations, and its main consequence is limited training processes and poor research. **Conclusions:** need for greater formality in line with the needs of effective productivity in the current context; the establishment of this topic as an area of opportunity to contribute to better training processes, as well as the creation of academic and scientific research on the subject with the aim of improving national grassroots soccer.

Keywords: Coaches; Employment formality; Labor relations; Mexico; Soccer schools.

INTRODUCCIÓN

El fútbol es la actividad deportiva más popular en México, lo que provoca que desde temprana edad el niño, niña y adolescente, por iniciativa propia o por la influencia del entorno, se motive para su práctica. En los últimos años dicha práctica ha pasado de una actividad citadina realizada de manera gratuita en calles y parques públicos a espacios físicos deportivos definidos para su aprendizaje; donde se argumenta una infraestructura adecuada, personal capacitado y metodologías idóneas para el mejor aprendizaje y desarrollo; las cuales en opinión de Méndez y Ávila (2024), representan una opción adecuada para practicar fútbol de manera organizada. Por ello, ante la demanda de esta necesidad han surgido infinidad de propuestas deportivas enfocadas a este sector, de las cuales se desconoce su estado y su funcionamiento, por lo que el autor del presente artículo ha comenzado a indagar sobre los diferentes factores de influencia en dichas entidades deportivas, como es el perfil académico de los entrenadores (Aguilera, 2025); continuando con la situación laboral de los mismos; y si esta se guía por directrices sustentadas en principios formales tanto económicos como

administrativos, las cuales repercuten en el desempeño del trabajo de calidad, tema del presente artículo.

Las razones que comúnmente se suelen argumentar en las diferentes propuestas enfocadas a la enseñanza en el fútbol base residen en los beneficios fisiológicos, psicológicos, mentales, axiológicos y volitivos que suele acompañar esta práctica. Igualmente, estos beneficios relacionados con la salud, la educación y los aspectos sociales dependen esencialmente, tal como lo señalan López-Díaz et al., (2021), de la intervención de entrenadores capacitados y competentes, que en teoría pueden determinar la calidad y eficacia de los servicios deportivos.

La figura del entrenador de fútbol base ha sido objeto de estudio como elemento clave en la formación del niño(a) y adolescente (López-Díaz et al., 2021). Para Maestre et al., (2018), el entrenador no se define como simple instructor de conceptos futbolísticos, sino se contempla como un profesional encargado de la coordinación de enseñanzas complejas; donde el principal protagonista es el deportista, a quien se le proporciona un proceso de acompañamiento formativo-deportivo de calidad (López-Díaz et al, 2021; Urbano et al, 2020; y, Villafuerte et al, 2019). Por lo tanto, el entrenador es un elemento fundamental en el desarrollo de las actividades y el desempeño de la escuela. Sin embargo, qué sucede con la contraparte de esta posición, es decir, qué se ofrece en materia laboral al entrenador a cambio de prestar sus servicios y desarrollar las actividades, más aún cuando éstas se realizan con parámetros de calidad, eficiencia y eficacia.

Por otra parte, en años recientes, debido al proceso de globalización económica, en el mercado laboral se han experimentado múltiples cambios, donde el conocimiento científico, la tecnología y los sistemas de información han evolucionado a tal grado que se requieren perfiles más calificados que vayan directamente proporcionales a las mejores competencias, capacidades, habilidades y actitudes laborales. De igual manera se requieren nuevas formas de establecer la relación laboral, donde exista la formalidad y la legalidad de la misma (López, 2017), para que ambos aspectos se consideren como lo indican García y Roldán

(2015), en factores fundamentales en la realización de mejores procesos de trabajo que se reflejen, a su vez, en mejores escuelas de fútbol.

Asimismo, el análisis de las condiciones laborales en México en cualquier sector económico es esencial, tal como lo indican Ovando-Aldana et al., (2021), debido a las implicaciones socioeconómicas que acarrea, puesto que una situación informal restringe el acceso a diversos beneficios sociales; afecta de manera negativa la calidad de vida de los colaboradores; además de que limita sus oportunidades de desarrollo profesional y personal, y afecta el desarrollo y competitividad de las organizaciones. Asimismo, repercute en la economía en aspectos como la evasión fiscal y el asentamiento de una economía que se manifiesta en una distorsión del mercado y una competencia desleal. La investigación realizada por Poy y Montoya (2023), indica que aproximadamente el 38,9% de la población mexicana económicamente activa trabaja en condiciones informales, donde diversas actividades laborales se realizan fuera del marco regulatorio, debido a las deficientes condiciones estructurales de la economía.

Particularmente en el deporte, la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del primer trimestre del presente año (ENOE, 2025), la informalidad laboral de los entrenadores deportivos y directores técnicos en México fue de 68.5%, lo que muestra que este fenómeno está presente en un gran porcentaje en la realidad deportiva mexicana.

En general el papel del entrenador en las organizaciones deportivas en el fútbol base, tanto en México como en otras partes del mundo, resulta de gran interés para el análisis. En diferentes contextos, desde el enfoque organizacional, existen diversas investigaciones sobre el factor humano en la actividad física y el deporte que estudian aspectos demográficos, psicológicos y formativos, tal como lo señalan Da Silva y Pombo (2021). Otras investigaciones se han centrado en perfiles profesionales concretos como es el caso de los directores deportivos (Andrey, 2022; Méndez, 2015; Rodríguez, 2017); los monitores deportivos (Bastidas et al, 2020), y los entrenadores (Espartero, 2021; López-Díaz et al, 2021; Ordoñez-Saavedra, 2022; y, Urbano et al, 2020). Sin embargo, son marginales los análisis

que tratan las condiciones laborales o algunos de los distintos factores del proceso, como pueden ser: la formalidad, la legalidad y la precariedad de la relación de trabajo.

En particular en México se carece de estudios sobre la situación laboral en las escuelas de fútbol con una perspectiva económica, jurídica y organizacional, así como de enfoques más integrales, que permitan la comprensión y atención de esta problemática; por lo que se requiere de análisis amplios y profundos, en el espacio local y nacional, de la situación de estas organizaciones no sólo en materia laboral sino bajo parámetros organizacionales que indiquen el estado de las mismas, independientemente de su tamaño y fines.

Dado este contexto, conviene preguntar: ¿Cuáles son las características de la situación laboral del entrenador de fútbol base con las escuelas de fútbol en la localidad de Naucalpan de Juárez? ¿Qué tan formal o informal es dicha relación? ¿Existe precariedad en ella? ¿De qué manera estas condiciones propician la satisfacción laboral? ¿Estas condiciones contribuyen al desarrollo del fútbol formativo nacional? ¿Es necesaria la investigación al respecto?

Debido a lo anterior se requiere en el país iniciar y profundizar en la situación y condiciones laborales de los entrenadores en dichas organizaciones. En suma, se pone en el centro de atención, tanto a nivel teórico como empírico, en una localidad en específico, el conjunto de características y condiciones existentes de la relación laboral para describir, analizar y reflexionar sobre la formalidad de ésta, intentado hacer un aporte relevante a la gestión de estas entidades y a la literatura académica y científica deportiva nacional.

Considerando la importancia y relevancia de tratar el tema, dar respuesta a dichas preguntas, y reflexionar al respecto, se realiza la presente investigación, cuyo fin se propone a continuación.

OBJETIVO

Describir la situación laboral de los entrenadores que trabajan en las escuelas de fútbol base del municipio de Naucalpan de Juárez, mediante el análisis cuantitativo y cualitativo de respuestas obtenidas a través de cuestionarios aplicados a los propios entrenadores, sobre las condiciones y características de la relación laboral, propiciando la reflexión en relación a la

formalidad de estos procesos en el impacto personal y organizacional de las mismas; el papel de las instituciones como la Federación Mexicana de Fútbol (FEMEXFUT), la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE), los clubes de fútbol, los órganos reguladores del deporte en el país y el establecimiento de este tópico como área de oportunidad para la mejora laboral y para el futuro análisis académico y científico tan necesario en el sector deportivo mexicano.

METODOLOGÍA

El diseño de la presente investigación se define en un estudio empírico no experimental bajo la técnica exploratoria sobre la situación de la relación laboral de los entrenadores en las escuelas de fútbol del municipio de Naucalpan de Juárez en el contexto actual, mediante la aplicación de un cuestionario elaborado específicamente al efecto, realizando un análisis descriptivo cuantitativo (porcentual), de las variables laborales que definen la formalidad de la relación de trabajo de éstos y su argumentación cualitativa de la situación; propiciando la reflexión en torno a este fenómeno y al proceso de entender y atender esta problemática y sus posibilidades en la mejora laboral.

Instrumento

Para el presente estudio se obtuvieron datos e información de manera simultánea con la investigación realizada por el autor del presente sobre el perfil académico de los entrenadores en dicho municipio (Aguilera, 2025); mediante la aplicación de encuestas, concretamente el cuestionario compuesto por una serie de preguntas sobre las características y variables importantes en el objeto de estudio. Bastar (2019), menciona que este instrumento posibilita obtener los aspectos que se consideran esenciales del fenómeno estudiado; reduce la realidad a cierto número de datos esenciales; donde las preguntas deben estar cuidadosamente redactadas de forma sencilla y precisa para su comprensión, con la intención de llegar directamente al punto de información deseado.

Por lo tanto, se elaboró un cuestionario de 18 preguntas; de las cuales 14 eran de respuesta dicotómica (Si – No); 1 (Buena – Mala); 2 con 2 opciones; y 1 de opción múltiple; adecuando

cada pregunta a las categorías de estudio relacionadas a la situación laboral de los entrenadores: contrato; seguridad social; prestaciones; percepciones, obligaciones y responsabilidades; capacitación; satisfacción; y, apoyo institucional (Tabla 1).

Tabla 1. Instrumento de obtención de información y datos / Cuestionario.

• Categoría contrato laboral ¿Cuenta con contrato laboral? SI (☐) NO (☐) En caso de respuesta afirmativa: ¿Bajo qué modalidad de contrato se estableció la relación laboral? (Tiempo determinado o fijo) (tiempo indeterminado) ¿Bajo qué régimen fiscal se sujetó el contrato? (Pago por honorarios) (Pago por sueldos y salarios) • Categoría seguridad social ¿Cuenta con seguridad social (IMSS y Fondo de vivienda: INFONAVIT)? SI (☐) NO (☐) • Categoría prestaciones laborales ¿Cuenta con prestaciones laborales? (Vacaciones, FONACOT, Reparto de utilidades, aguinaldo) SI (☐) NO (☐) • Categoría diferencia entre obligaciones, responsabilidades y percepciones salariales ¿Considera bien pagada su actividad laboral? SI (☐) NO (☐) ¿Considera que las obligaciones y responsabilidades son directamente proporcionales a lo que percibe como pago por la prestación de su trabajo? SI (☐) NO (☐) ¿Cuenta con estabilidad en las jornadas de trabajo (horarios y fechas)? SI (☐) NO (☐) ¿Sabe cuáles son los riesgos laborales en el desempeño de sus actividades? SI (☐) NO (☐) ¿Tiene otra actividad laboral aparte de ser entrenador de futbol? SI (☐) NO (☐) • Categoría capacitación y mejora laboral ¿Considera a la capacitación como un medio para el aprendizaje y la mejora laboral? SI (☐) NO (☐) ¿Ha tomado cursos de capacitación en los últimos tres años? SI (☐) NO (☐) • Categoría satisfacción laboral ¿Se considera satisfecho en el desempeño de su trabajo en la escuela de futbol en la que labora? SI (☐) NO (☐) ¿Cuáles son los motivos para esta satisfacción o insatisfacción laboral? (Salario) (Vocación) (Prestaciones) (Seguridad social) ¿Cómo considera el clima laboral en la escuela de futbol para la que trabaja? BUENO (☐) MALO (☐) • Categoría apoyo de las instituciones públicas y privadas ¿Considera que las instituciones (Gobierno, FEMEXFUT, CONADE, clubes de Futbol) se manifiestan como un apoyo para mejorar las condiciones laborales entre usted y la escuela de futbol? SI (☐) NO (☐) ¿Conoce la Ley Federal del Trabajo? SI (☐) NO (☐) ¿Ha oído hablar de la reforma a la Ley Federal del Trabajo en torno a las actividades no asalariadas votada y emitida a favor en el Congreso de la Unión en el mes de Abril del presente año y los alcances de la misma? SI (☐) NO (☐)
--

Fuente: Elaboración propia.

Población

En la investigación existen dos maneras de establecer la muestra poblacional para recopilar información y/o datos: a partir del censo completo de la población o una muestra representativa de éste. En la presente investigación, así como la del perfil académico de los entrenadores en Naucalpan de Juárez (Aguilera, 2025), se empleó el 92% del censo completo

de entrenadores que laboran en las diferentes escuelas de futbol que se encuentran en dicho municipio, los cuales fueron hallados de la siguiente manera:

Se solicitó información a las autoridades municipales; se buscó información en las entidades encargadas de las estadísticas a nivel federativo para obtener primero el número de escuelas y posteriormente determinar el número de entrenadores. Ninguna de dichas opciones cuenta con censos sobre las organizaciones del futbol infantil y juvenil en esta localidad. Desafortunadamente, en México, los perfiles referidos al mercado de trabajo de la actividad física y del deporte a nivel formativo no se recogen estadísticamente de forma específica; tanto la CONADE, la FEMEXFUT y el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI) no presentan datos al respecto, por lo que es difícil conocer exactamente su cuantificación a nivel local, estatal y nacional, por lo que han de deducirse de otras opciones de información para su cálculo.

Ante la imposibilidad de encontrar un censo en una entidad específica, se optó por elaborar una base de datos a través de la búsqueda por internet de las organizaciones que realizan torneos y competencias alrededor de este municipio en el sector del futbol infantil y juvenil; obteniendo tres entidades: liga proyección 2000 (<http://lfp2000.com>); liga elite (<http://www.ligaelitemexico.com.mx>); y liga soccer premium (<https://soccerpremium.com>); tratando de establecer la totalidad de escuelas de futbol de la localidad. De esta forma se obtuvo un listado de 27 escuelas que arrojaron un total de 39 entrenadores; de los cuales 3 rehusaron participar (8%); de modo que la población total quedo en 36 entrenadores (92%). Los criterios de selección de esta localidad para realizar el estudio se sustentaron en lo que Rivera (2023), señala sobre el municipio que es reconocido por su pertenencia a la zona metropolitana de la Ciudad de México, la más importante del país; pertenece a la segunda entidad federativa en importancia nacional después de la Ciudad de México; presenta vocación industrial comercial y de servicios, y de éstos los deportivos no son la excepción. Representa una amplia gama de realidades sociales al albergar colonias populares y áreas de considerable riqueza; y se considera como buena opción para el desarrollo económico y humano a nivel estatal; y las escuelas de futbol participan de esta dinámica.

Procedimiento

El proceso para la obtención de la información fue el mismo que el realizado en la investigación del perfil académico (Aguilera, 2025), el cual fue aplicado de manera simultánea mediante los mismos pasos: establecer el universo de estudio de las escuelas, ya descrito en el sub-apartado de población, quedando en 36 entrenadores de 27 escuelas; se contactó vía telefónica o whatsapp a los directores o coordinadores de las escuelas, que por lo general son los entrenadores de la misma, o en su defecto, se solicitó el contacto con los respectivos entrenadores, a los cuales se les conoce en su mayoría por compartir espacios laborales con el autor, por lo que no hubo problemas en el contacto y la aplicación de los cuestionarios.

Se elaboró un cuestionario “ad-hoc” de 18 preguntas; se aplicaron tres pruebas piloto con entrenadores de futbol 7, categoría mayor, para descartar posibles confusiones. Para darle validez su contenido fue verificado por dos académicos expertos en la materia, ambos catedráticos en el área de Administración y Mercadotecnia.

La aplicación del cuestionario se realizó de manera presencial en lugar y condiciones adecuadas, durando alrededor de 25 minutos. Al final del proceso se intervino mediante un intercambio de comentarios relativos a los temas para una mayor profundización en las opiniones y pensamientos de los entrenadores entrevistados. En todo momento se les informó sobre los objetivos, procedimiento del estudio y los principios éticos y académicos que se darían a la información obtenida.

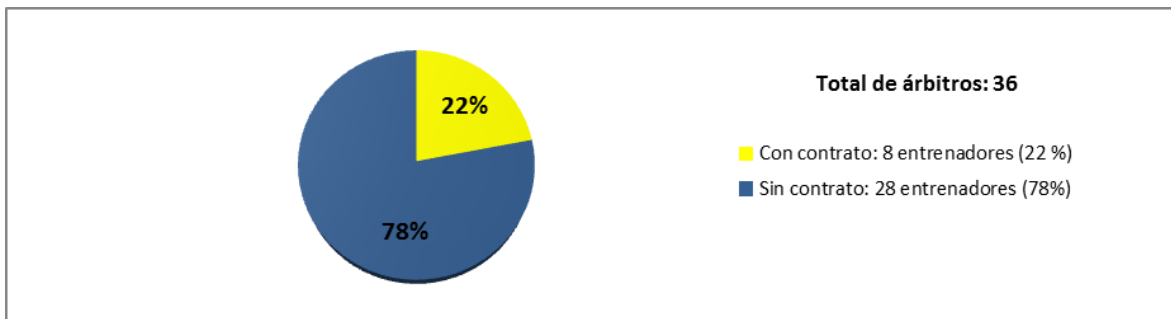
Finalmente, el tratamiento de la información obtenida se llevó a cabo mediante un análisis descriptivo cuantitativo - cualitativo. No se utilizó un proceso de codificación estadística bajo un programa informático específico de análisis cuantitativo debido a que no se empleó la metodología tipo Likert. El análisis fue hecho a partir de las frecuencias de respuesta (porcentajes), así como del intercambio de opiniones al respecto para conocer la situación, posibilitando tener una visión concreta de la formalidad de la relación laboral en el sector del futbol base en esta localidad.

RESULTADOS

De los 36 cuestionarios aplicados a los entrenadores en relación con la situación laboral que presentan en las diferentes escuelas de fútbol en el municipio de Naucalpan de Juárez, sin considerar el género, edad y años de antigüedad se muestran los siguientes datos:

En relación a la formalidad de la relación laboral se apreció de forma mayoritaria (78%), la inexistencia de contratos, por (22%) que si lo tienen (Gráfica 1).

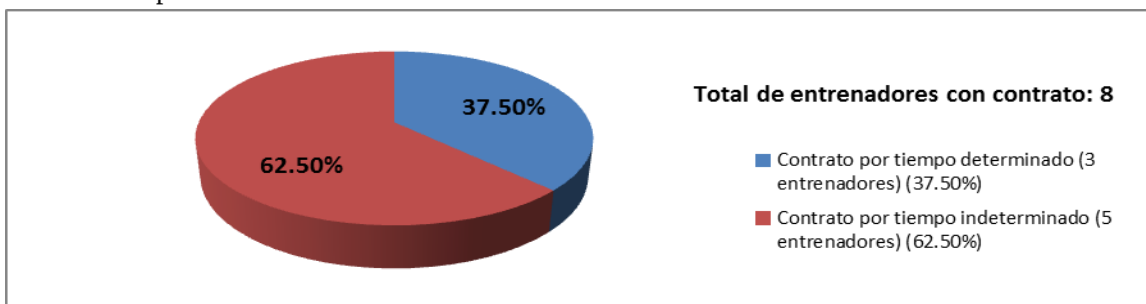
Gráfica 1. Porcentaje de relación laboral mediante contrato de 36 entrenadores en activo.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a 36 entrenadores

De los que sí cuentan con contrato, (8 entrenadores), este se divide en: por tiempo determinado o fijo (temporal) (37.50%), y por tiempo indeterminado (62.50%), (Gráfica 2);

Gráfica 2. Tipo de contrato.

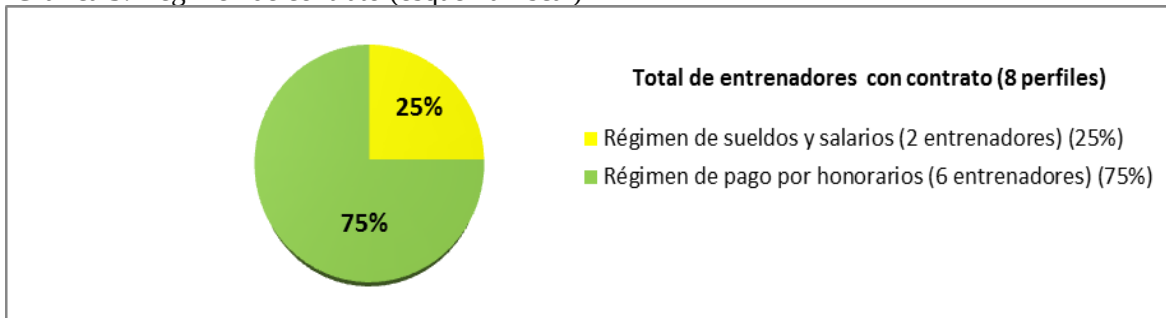


Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a 36 entrenadores

De los 8 entrenadores con contrato, en todos se especificaba conocer el régimen de contrato (esquema fiscal) sobre el cual se asienta la relación contractual y por ende la deducción impositiva, tanto de la persona moral como física. La mayoría, se sujetaron bajo el régimen de personal de confianza y/o actividad profesional (pago por honorarios) (75%), donde existe

contrato, pago de impuestos, pero no las obligaciones y prestaciones formales contempladas por ley; los menos se encontraron bajo el régimen de sueldos y salarios, que contemplan todos los aspectos legales y formales de una relación laboral en el país (25%). Por lo que, existe una enorme fractura en la obligación y el derecho a la relación laboral completa bajo los parámetros legales del régimen de pago por honorarios (Gráfica 3)

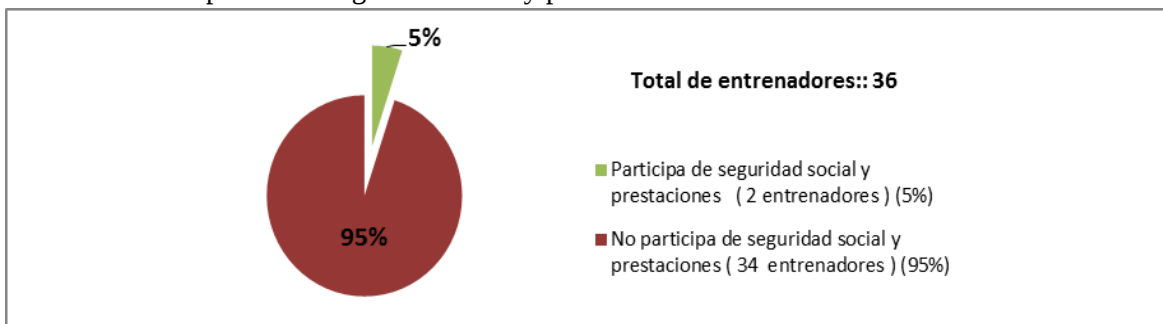
Gráfica 3. Régimen de contrato (esquema fiscal)



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a 36 entrenadores

Respecto a la seguridad social, salvo los dos casos particulares de contrato por tiempo determinado o fijo del régimen de sueldos y salarios que si cuentan con cotizaciones al seguro social y a las instituciones crediticias de vivienda, así como de participación de prestaciones como vacaciones, créditos, reparto de utilidades y aguinaldo de manera recurrente que representan tan solo el 5%; los restantes 34 entrenadores, que significan el 95%, se encuentran en la precariedad total al carecer de esta obligación y derecho laboral. (Gráfica 4).

Gráfica 4. Participación de seguridad social y prestaciones en la relación contractual.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del cuestionario aplicado a 36 entrenadores.

En relación a la discrepancia entre obligaciones, responsabilidades y percepciones salariales se pudo observar que están identificados con las diferencias entre las exigencias en la calidad de las actividades realizadas y los salarios que se perciben; en todos los casos refieren poca proporción entre lo que se labora y lo que se percibe en salario, es decir, se consideran mal pagados. Todos los entrenadores están conscientes de los alcances y carencias en su perfil; pero se consideran con las competencias profesionales para desempeñarse efectivamente. Asimismo, la totalidad de los entrenadores reconocen la inestabilidad en los horarios, principalmente durante la jornada de partidos, así como los riesgos de trabajo pero, al carecer de contrato, están desprotegidos en caso de enfermar o lesionarse. De igual forma, todos realizan otras actividades laborales, de forma subordinada o a partir de emprendimientos particulares, como fuente de ingresos monetarios.

Asimismo, en su totalidad la capacitación laboral fue una aspecto muy comentado por los entrenadores, sin embargo en los últimos tres años la mayoría no ha recibido capacitación por parte de los clubes e instituciones reguladoras del deporte en general y del futbol en particular. En los casos en que si han participado en cursos de actualización y adiestramiento en el trabajo, lo han hecho por iniciativa personal.

Las opiniones sobre las motivaciones, la satisfacción y el clima laboral para desempeñarse como entrenadores fueron positivas a pesar de las precarias condiciones laborales. La totalidad refirió la vocación por sobre lo demás como motivo suficiente para ser entrenador, y manifiestan satisfacción a pesar de las condiciones poco favorables en la relación laboral, así como buenas relaciones entre los colaboradores de la escuela.

Referente al apoyo institucional, todos los entrenadores señalaron el desentendimiento e indiferencia de las instituciones públicas y privadas. En la pregunta sobre el conocimiento de la Ley Federal del Trabajo, todos señalaron conocerla, sin embargo, respecto a la iniciativa legislativa elaborada por el Congreso de la Unión respecto al otorgamiento de certidumbre y formalidad laboral en las empresas deportivas y servicios análogos, todos desconocían la aprobación de la misma.

DISCUSIÓN

En los últimos años en México la necesidad social de practicar fútbol desde edades tempranas ha creado un mercado que crece paulatinamente. A pesar de la cantidad de escuelas en las diferentes zonas del país y de los altos índices de participación de niños(as) y adolescentes en éstas, su análisis ha sido muy limitado. Betancourt et al., (2022), señalan que las ofertas en las organizaciones deportivas, incluidas las de fútbol base, en su inmensa mayoría no siempre ofrecen las mejores condiciones. Llamas-Cruz et al., (2023), señalan que la falta de perfiles profesionales, la ausencia de metodologías adecuadas, y el desaprovechamiento del factor humano como único recurso que favorece la calidad y competitividad de una organización deportiva, son una constante en las escuelas de iniciación. De tal manera, resulta fundamental impulsar cambios a nivel administrativo de cara a potenciar el factor humano que labora en las escuelas de fútbol, centrando la formalidad y legalidad laboral como un eslabón importante de la mejora organizacional. Aspectos que coinciden con lo analizado por Campos-Izquierdo et al (2012), y Lledó et al., (2014), en la comunidad de Valencia, España. Hasta ahora en el contexto mexicano los esfuerzos por analizar las condiciones y características de la relación laboral entre las escuelas de fútbol y los entrenadores, con la finalidad de entender y atender a la formalidad de la misma, son inexistentes a nivel teórico y empírico; y sólo han sido consideradas de manera marginal en trabajos académicos y científicos en el área sociológica (Candia et al, 2020). En el área deportiva Llamas-Cruz et al, (2023), y Soto et al., (2022), señalan que los temas de mayor interés para el análisis hacia el entrenador recaen en la formación; las competencias y habilidades para su desempeño; y ciertos indicios correspondientes a la satisfacción laboral; siendo este último autor el único en reconocer de manera marginal la precariedad laboral en los entrenadores como un factor que limita el desempeño de los mismos.

Desde la disciplina jurídica, la informalidad laboral se entiende como una ausencia total o una cobertura insuficiente de las condiciones mínimas de contratación y de protección social necesarias para asegurarle al trabajador estabilidad y seguridad en el empleo, las cuales se reflejen en una buena calidad de vida (Robles y Martínez, 2018). El acercamiento con los

entrenadores a través de los cuestionarios, permitió conocer la situación laboral a la que están sujetos los entrenadores; y a partir de estas condiciones analizar su relación a la definición antes referida.

Tradicionalmente en el contexto nacional tal como lo mencionan Llamas-Cruz et al., (2023), y Soto et al., (2022), en los espacios del deporte, entre ellos los del fútbol base, se han caracterizado por requerir colaboradores, entre directivos, gestores y entrenadores, sin tomarle demasiada importancia a su calificación y calidad profesional; a la cual podría agregarse la formalidad de la relación laboral entre estos y aquellas.

La información obtenida en la presente investigación muestra que en Naucalpan de Juárez mayoritariamente la oferta para desempeñarse en las escuelas de fútbol no se rige por las normas y leyes correspondientes en materia laboral, debido a que los puestos de trabajo que son requeridos en estas organizaciones deportivas en dicho municipio son empleos carentes de contrato, con poca certidumbre laboral, mal retribuidos, y con ausencia de seguridad social y prestaciones. Con lo analizado, en términos de formalidad laboral, el trabajo de los entrenadores en las escuelas de este municipio representa una desarticulación de la relación escuela-trabajador, donde la falta de contratos da pie a la informalidad, la cual es acompañada de una precariedad que se manifiesta en la ausencia de obligaciones legales por parte de la organización deportiva, con posibles repercusiones en la calidad de vida. Situación que puede ser extensible al contexto nacional.

Otros aspectos que se deben resaltar en la discusión de los datos obtenidos son: la relación proporcional entre las obligaciones y las responsabilidades en la relación laboral, la capacitación, la satisfacción, motivaciones y clima laboral al que se exponen los entrenadores al desempeñarse como tales, la realización de otras actividades laborales y el acompañamiento o no de las instituciones, independientemente de la informalidad y precariedad laboral existente.

A pesar de carecer de formalidad laboral en los entrenadores de este municipio, esta situación no exime de responsabilidades y obligaciones a los entrenadores respecto a metas, objetivos, horarios, actividades y desempeño eficiente. En la práctica cotidiana la ausencia de un

contrato que determine seguridad social, prestaciones, horarios, funciones, obligaciones y salarios competitivos, encamina a la mayoría de los entrenadores a un escenario laboral inestable y muy exigente en el cual a pesar de cumplir al cien con sus responsabilidades no se les retribuye en paralelo con la formalidad y legalidad laboral correspondiente. Argumentos que coinciden con lo expresado por Maestre et al., (2018), Merino et al., (2017), y Urbano et al., (2020), quienes señalan que al entrenador se le exige cubrir un perfil específico puesto que debe ser un profesional calificado para realizar un proceso de enseñanza – aprendizaje en un deporte determinado, que además demanda actividades físico - atléticas constantes al aire libre, bajo condiciones climáticas exigentes y flexibilidad de horarios, las cuales no corresponden a las condiciones de trabajo de carácter formal y legal que se tendrían que ofrecer por parte de las escuelas.

En relación a la capacitación los entrenadores en su totalidad reconocieron esta herramienta como factor para su actualización y su adiestramiento y por ende de la obtención de mejores capacidades, habilidades y competencias para un mejor desempeño en el trabajo, coincidiendo con Merino et al. (2017), Mendes et al., (2021), Pazzin (2014), y Soto (2024), quienes mencionan la importancia de la capacitación como medio para mejorar las capacidades, habilidades, aptitudes y actitudes en el entrenador; que posibilitan a su vez, un mayor y mejor desempeño laboral.

Referente a la satisfacción laboral todos los entrenadores mostraron posiciones favorables a este respecto, independientemente de las condiciones de informalidad y precariedad existentes. En su totalidad refirieron una fuerte conexión entre la compensación emocional y la satisfacción laboral, destacando que el factor vocacional es tan importante como las compensaciones económicas. La existencia de gratificaciones personales y la reivindicación de su labor como profesional a pesar de todas las circunstancias, así como el apoyo y reconocimiento de los padres de los jugadores, son motivos suficientes para sentirse satisfechos. Tal postura coincidió con la propuesta de Maestre et al, (2018), donde señalan que existen entrenadores quienes disfrutan enseñar, y modifican sus dinámicas profesionales por atender esta faceta de su vida que, sin reportarles gran rédito económico, les entusiasma.

El disfrute personal por el fútbol, la presencia de este deporte a lo largo de su vida, el gusto por la educación y la reivindicación de su trabajo representan motivos suficientes para los entrenadores de laborar y autoafirmarse en su identidad de entrenadores, lo que se conoce como salario emocional (Bastidas et al., 2020), a pesar de las condiciones laborales informales y precarias con las que cuentan.

Independientemente de esta postura resulta conveniente otorgar certidumbre al proceso laboral en las escuelas de futbol y considerar la propuesta de Bastidas et al., (2020), y Preciado y Rodríguez (2025), donde se manifiesta que los factores formales como la existencia de contratos legales, el ofrecimiento de prestaciones, el reconocimiento de los logros del empleado y la valoración de sus contribuciones, determinan mayores y mejores condiciones que posibilitan mejores desempeños laborales, por lo que es muy importante ofrecerlos a los entrenadores de las escuelas.

La mayoría de entrenadores señalan también el desentendimiento de las instituciones públicas y privadas, y manifiesta que tanto gobierno, autoridades federativas (CONADE y FEMEXFUT), y clubes no han diseñado un entorno administrativo, económico y jurídico a la altura de los tiempos actuales que responda a la labor profesional del entrenador en las escuelas de futbol. Se puede decir que para las autoridades federativas la falta de interés por regular los espacios laborales de las escuelas de futbol es una constante, y no presentan iniciativas tendientes a mejorar estas condiciones; su papel es más de comparsas que de reguladores.

El total de entrenadores reconocen la existencia de un marco regulatorio federal en materia laboral (Ley Federal del Trabajo), y manifiestan indiferencia por parte del gobierno y su papel en materia legislativa. Dentro de los tiempos de la presente investigación, la Cámara de Diputados aprobó una reforma a la Ley Federal del Trabajo que obliga a hoteles, restaurantes, bares, empresas deportivas, de entretenimiento, estaciones de servicios y diversos establecimientos análogos, a fijar un salario mínimo para su personal independientemente de si reciben propinas o algún tipo de gratificación (Hernández, 2025). Dicha modificación legislativa aboga por la protección y seguridad para los trabajadores y

todo aquello que el Artículo 123 Constitucional establece. Afortunadamente, a pesar del desconocimiento unánime de esta iniciativa por parte de los entrenadores, el hecho de aparecer como aprobada en la legislación significa un avance en materia de relaciones laborales entre estos y las escuelas, aunque todo dependerá de la voluntad de los actores políticos para su aplicación real.

Respecto a la aprobación de la nueva ley (Hernández, 2025), ésta tiene que plasmarse en la realidad cotidiana partiendo del acompañamiento de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Economía, la CONADE, la FEMEXFUT y en el caso de las filiales el papel de cada uno de los clubes. Por lo que aún queda pendiente que estas modificaciones legislativas no queden en letra muerta, por lo que habrá que realizar investigaciones a profundidad en el corto plazo analizando punto por punto las líneas existentes e inexistentes de la formalidad, la legalidad y la precariedad que propone la nueva legislación.

Particularmente en los espacios privados para los clubes profesionales de futbol en México el contar con escuelas filiales representa solamente un dato estadístico de aporte económico mínimo, puesto que su función principal es promover al club y no formar integralmente jugadores, pues su modelo de negocio responde, en la mayoría de los casos, respecto a las escuelas de futbol, a la obtención de escasos ingresos económicos, para las enormes cantidades monetarias que se manejan a nivel de la industria de este deporte, y recae primordialmente al posicionamiento del club como una marca. Se entiende que los clubes no quieran asumir la responsabilidad de la relación laboral de los entrenadores en sus escuelas y filiales, pues esto implicaría obligaciones jurídicas y económicas que sobrepasan el esquema tipo franquicia que manejan, pero el modelo de negocios que han establecido para este tipo de organización, se sale de toda lógica administrativa contemporánea, más aún cuando muchos de los clubes en México, que pertenecen a empresas multinacionales, muestran con orgullo su emblema distintivo de “Empresa Socialmente Responsable” y “Mejor Lugar para Trabajar”; y que en teoría cuentan con departamentos jurídicos que podrían desarrollar mejores esquemas de relación con terceros. De tal forma los clubes tienen que hacer las recomendaciones pertinentes a sus filiales y escuelas para salir de los esquemas

de informalidad laboral. Para los emprendimientos particulares la situación atraviesa por establecer mejores esquemas donde el asesoramiento de abogados especializados en materia laboral no está por demás.

Por ello, referenciar los artículos de Campos-Izquierdo et al., (2012), y Espartero (2021), Gallardo y Campos (2011), y Ordoñez-Saavedra (2024), donde se cita la elaboración de una Ley para la ordenación del ejercicio profesional de la actividad física y deporte en el contexto español y colombiano, y que tiene como objetivo la ordenación, delimitación y configuración del factor humano que trabaja en funciones de actividad física y deporte, el ámbito funcional de cada uno, sus competencias, necesidades formativas, así como las condiciones normativas de las organizaciones y la formalidad y legalidad de las relaciones laborales, como medios para garantizar las buenas prácticas, la salud y seguridad de los usuarios y practicantes de actividad física y deporte, es una tarea por realizar, no sólo en el ámbito de las escuelas de fútbol, sino del deporte en general en México.

Por lo tanto, resulta fundamental impulsar transformaciones en todos los órdenes de cara a potenciar el factor humano de las organizaciones deportivas en general y de las escuelas de fútbol en particular en esta localidad y extenderla al contexto nacional, centrando la formalidad y legalidad laboral como el principal eslabón del cambio y mejora organizacional. Los cambios y mejoras deberán transitar, como ya se argumentó, por el establecimiento de leyes específicas de formación del factor humano; de incorporación laboral apegadas a la formalidad que eliminen la falta de contratos, la ausencia de prestaciones y cuestiones operativas limitantes del desempeño. Asimismo, a través de las instituciones se deben realizar censos, determinar número de escuelas, perfil de entrenadores, especialidades a atender, capacitaciones por realizar. En resumen planear, organizar, dirigir, evaluar y controlar tanto las estructuras como los procesos del deporte, para que de esta manera solo cuando el Estado, las instituciones deportivas y los entes privados del fútbol contemple todos los factores, se puedan establecer mejores condiciones organizacionales, entre ellas las laborales.

CONCLUSIONES

La situación laboral requiere focalizar la atención en diferentes actividades en México dado los altos índices de informalidad que se presentan, y el deporte no tiene porqué ser la excepción. Por el contrario, las demandas de esta práctica se dan en diversas disciplinas y para todos los sectores de la población, especialmente en categorías menores. Por ello contar con organizaciones bien administradas, donde la legalidad y la formalidad laboral deberá ser un requisito indispensable para su adecuada gestión y operación.

La información obtenida permitió conocer cuáles son las condiciones y la situación laboral de los entrenadores de futbol base en la localidad de Naucalpan de Juárez. El análisis presenta grandes problemas: la informalidad expresada en la inexistencia de contratos; la precariedad consecuencia principal de la anterior, manifestada en la ausencia de seguridad social y prestaciones; la satisfacción laboral que se tiene al respecto; la falta de apoyo institucional; y por último, la aplicación real y concreta, en el corto plazo, del nuevo marco jurídico aprobado recientemente; factores fundamentales para el adecuado desempeño profesional.

Por tal motivo, independientemente de la localidad, los tiempos y espacios legislativos, en los entrenadores de futbol formativo en México, las características de la relación laboral expresadas en la legalidad, formalidad y precariedad deberán ser consideradas como factores urgentes y cruciales que atender para un mejor desempeño laboral y profesional. La adecuada relación laboral proporcionara una base teórica y metodológica que se expresara, no sólo en el aseguramiento de la normatividad entre la escuela de futbol y el entrenador, sino en la mejora de los servicios, la productividad, la competitividad y la calidad que se requieren para contribuir en la formación integral de los jugadores del futbol infantil y juvenil.

El hacerlo así representa una mayor y mejor gestión del proceso laboral de enseñanza – aprendizaje que repercutirá en el desempeño integral de la escuela. Por lo que se puede asumir que la legal y formal relación laboral entre el entrenador y las escuelas de futbol en esta localidad, extensible al contexto nacional en los próximos años, deberá tener características y condiciones más acordes a la realidad contemporánea de un mundo globalizado, donde tanto las instituciones del Estado como las del sector privado, deberán

sumar mejoras en todas las áreas, de no ser así los resultados serán los mismos que se han logrado en el devenir de la historia del deporte mexicano en general y particularmente del fútbol formativo.

Para resolver esta problemática en las escuelas de fútbol de este municipio, y del país en general, la autoridad gubernamental deberá vincularse de mejor manera con los procesos de profesionalización de los entes deportivos, determinar mejores perfiles no sólo a nivel operativo como son los entrenadores, sino directivos también, y establecer mayores y mejores condiciones y relaciones laborales, desde su propio campo de acción: la creación y mejoramiento de las leyes respectivas. Las instituciones federativas vinculas a las escuelas deportiva como la CONADE y la FEMEXFUT deberán acercarse con mayor profundidad a los aspectos organizacionales de las escuelas de fútbol, para atender las problemáticas que limitan su desarrollo y ofrecer propuestas de solución racionales para las mismas. Por su parte, los clubes deberán participar con mejores y mayores proyectos deportivos que hagan del fútbol base un semillero de talentos en todos los sentidos, y para ello deberán hacerse de los mejores perfiles profesionales bajo la inclusión contractual formal. Asimismo los emprendimientos particulares deberán atenerse a estas dos ideas. Por último, las universidades mediante la docencia y la investigación deberán acercarse con mayor detenimiento a los temas sociales, jurídicos y organizacionales que de alguna manera sumen en favor de una mejor y mayor gestión deportiva.

Todos estos aspectos revelan una enorme área de oportunidad a desarrollar en los próximos años, tanto en la teoría como en la práctica, en el ámbito no sólo del fútbol formativo sino de otras orientaciones, así como en la creación y desarrollo de investigaciones en esta y otras áreas del fenómeno deportivo contemporáneo tan necesarias en el país.

LIMITACIONES

Las limitantes se expresan, tal como sucedió en el trabajo del perfil académico del entrenador, en la inexistencia de investigaciones similares en las escuelas deportivas en general y del fútbol base en particular en México; la falta de censos que muestren las poblaciones, orientaciones y categorías de estas organizaciones en el ámbito local y nacional; el tamaño

de la muestra, que es poco representativa de la situación al respecto del total del país, para tener un panorama más global que fuera representativo del contexto nacional; donde habría que realizar estudios con mayor profundidad en los 30 municipios más importantes del país. En este sentido, los futuros estudios, con las poblaciones estadísticas pertinentes, y la especificación de mayores cuestiones puntuales a analizar, deberían favorecer el conocimiento de las personas que enseñan el fútbol, en relación a su contratación, percepción de prestaciones, satisfacción laboral, relación institucional y la legislación respectiva.

REFERENCIAS

- Aguilera, R. A. R. (2025). Perfil académico de los entrenadores en las escuelas de fútbol del municipio de Naucalpan de Juárez, México. *Edu-física.Com*, 17(36), 51–73. <https://doi.org/10.59514/2027-453X.3680>
- Andrey, B. (2022). Revisión documental del perfil profesional en el administrador deportivo. *Ciencia y Deporte*, 7(1), 177-206. <https://dx.doi.org/10.34982/2223.1773.2022.v7.no1.013>
- Bastar, S. G. (2019). *Metodología de la investigación*. Red tercer milenio. Recuperado de: https://dspace.itsjapon.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/735/1/Metodologia_de_la_investigacion.pdf
- Bastidas, A. R., Angosto, S. S., & Martínez, M. A. (2020). Monitores deportivos, satisfacción laboral. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 9(2), 39–46. <https://doi.org/10.6018/sportk.431101>
- Betancourt, O. D., Jaimes, R. A. L., Tellez, V. M. H., Rubio, S. H. I., & González, G. A. (2022). Actividad física, sedentarismo y preferencias en la práctica deportiva en niños: panorama actual en México. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 22(1), 100–115. <https://doi.org/10.6018/cpd.429581>
- Campos-Izquierdo, A., González, R. M. D., Pablos, A. C., & Mestre, S. J. (2012). Situación laboral de los entrenadores personales en la Comunidad Valenciana. *Aloma: Revista De Psicología, Ciències De l'Educació I De l'Esport*, 30(1), 167-174. Recuperado a partir de: <https://revistaaloma.blanquerna.edu/index.php/aloma/article/view/136>
- Candia, L. R., De León, F. L. G., Carrasco, L. C. E., Ortiz, R. B., Candia, S. K. F., &

- Guedea, D. J. C. (2020). Producción científica de las universidades mexicanas en el área de la Cultura Física: una revisión sistematizada. *Retos: nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación*. 38, 505–508. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.74595>
- Da Silva, M. V., & Pombo, M. R. (2021). Panorama científico de intervenciones y formación profesional de entrenadores: una revisión sistemática. *SPORT TK-Revista EuroAmericana de Ciencias del Deporte*, 10(1), 67–77. <https://doi.org/10.6018/sportk.461681>
- ENOE (2025). Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo: Acerca de entrenadores deportivos y directores técnicos. Disponible en: <https://www.economia.gob.mx/datamexico/es/profile/occupation/entrenadores-deportivos-y-directores-tecnicos>
- Espartero, C. J. (2021). Por la necesaria intervención estatal en la regulación de las profesiones del deporte. *Cultura, ciencia y deporte*, 12(11), 17-26. <https://doi.org/10.12800/ccd.v11i31.639>
- García, A. A., & Roldán, Ch. N. (2015). El recurso humano como factor indispensable en la administración de entidades deportivas. *Revista Digital: Actividad Física Y Deporte*, 1(2). 179 – 192. Disponible en: <https://revistas.udca.edu.co/index.php/rdafd/article/view/319/264>
- Gallardo, P. J. y Campos, I. A. (2011). Situación profesional de los recursos humanos de la actividad física y el deporte en el municipio de Coslada. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte* vol. 11 (43), 440-454. <Http://cdeporte.rediris.es/revista/revista43/artsituacion234.htm>
- Hernández, G. (2025, 29 Abril). Cámara de Diputados avala salario mínimo y blindaje de propinas en hoteles y restaurantes. *El Economista*. p.1E. <https://www.eleconomista.com.mx/capital-humano/camara-diputados-avala-salario-minimo-blindaje-propinas-hoteles-restaurantes-20250429-756992.html>
- Llamas-Cruz, O., Barreras-Villavelázquez, T. de J., & Soto-Valenzuela, M. C. (2023). Competencias profesionales del entrenador deportivo: Revisión sistemática. *Revista Mexicana De Ciencias De La Cultura Física*, 2(6), 1–13. <https://doi.org/10.54167/rmccf.v2i6.1217>
- Lledó, F. E., Martínez, S. G., & Huertas, O. F. (2014). Perfil del entrenador de fútbol en la

- etapa escolar en escuelas de clubes de élite de la Comunitat Valenciana. *Cultura, Ciencia y Deporte*, 9(25), 57-68. <https://doi.org/10.12800/ccd.v9i25.389>
- López-Díaz, J., Garrote-Camarena, I., & Díaz-Vega, M. (2021). La participación del entrenador en el fútbol formativo. *Logía, educación física y deporte*, 2(1), 21-32. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8040100>
- López, J. (2017). Trabajo informal y protección social: Análisis del marco jurídico internacional. *Estudios Latinoamericanos de Relaciones Laborales y Protección Social* (3), 61-79. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6270160>
- Maestre, M., Garcés de los Fayos, E. J., Ortín, F. J., & Hidalgo, M. D. (2018). El perfil del entrenador excelente en fútbol base. Un estudio mediante grupos focales. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 18(3), 112-123. Recuperado a partir de: <https://revistas.um.es/cpd/article/view/338791>
- Mendes, S., Travassos, B., & Oliveira, E. P. (2021). El impacto de la capacitación en el desempeño del arbitraje en fútbol. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 21(1), 43–59. <https://doi.org/10.6018/cpd.412281>
- Méndez, A. J., & Ávila, R. M. G. (2024). Prácticas deportivas y ocio en el parque lineal Periférico Oriente en Iztapalapa, Ciudad de México, 2020-2022. *Perspectiva Geográfica*, 29(1), 1-20. <https://doi.org/10.19053/01233769.16480>
- Méndez, B. (2015). El directivo deportivo del Siglo XXI: áreas de análisis. *Revista Española De Educación Física Y Deportes*, (410), 41–55. Disponible en: <https://www.reefd.es/index.php/reefd/article/download/100/98>
- Merino, O. A., Jarie, L., & Usán, S., P. (2019). Referentes formativo-deportivos en el Fútbol base español: un escenario socioeducativo complejo. *Educación Física y Ciencia*, 21(2), e078. <https://doi.org/10.24215/23142561e078>
- Ordóñez-Saavedra, N. (2022). Reglamentación de la actividad del entrenador deportivo en Colombia. *Revista Digital. Actividad Física y Deporte*. 8(2): 2299. <https://doi.org/10.31910/rdafd.v8.n2.2022.2299>
- Ovando-Aldana, W., Rivera-Rojó, C., & Salgado-Vega, M. (2021). Características del empleo informal en México, 2005 y 2020. *Papeles de Población*, 27(108), 147-184. DOI: <http://dx.doi.org/10.22185/24487147.2021.108.15>

- Pazzin, T. R. B. (2014). Escolas de futebol: uma pesquisa sobre a formação dos treinadores e metodologia utilizada nas escolas de futebol de cidades do litoral norte do Rio Grande do Sul. *RBFF - Revista Brasileira De Futsal E Futebol*, 6(22). Recuperado de: <https://www.rbff.com.br/index.php/rbff/article/view/248>
- Poy, S., & Montoya, M. (2023). Heterogeneidad ocupacional y reproducción de la fuerza de trabajo: los casos de Argentina y México. *Sociedad y Economía* (48), 1-20. q <https://doi.org/10.25100/sye.v0i48.11952>
- Preciado, R. J. E., & Rodríguez, G. J. A. (2025). Informalidad y trabajo precario. Un acercamiento desde las ventas multinivel en León, Guanajuato, México. *Expresión Económica*, núm. 54, 117-132. DOI: <https://doi.org/10.32870/eera.vi54.1205>
- Robles, O. D., & Martínez, G. M. Á. (2018). Determinantes principales de la informalidad: un análisis regional para México. *Región y sociedad*, 30(71), 1-35. <http://dx.doi.org/10.22198/rys.2018.71.a575>
- Rivera, A. (2023, 25 de Enero). Naucalpan, aporta 18.4 % al PIB estatal: IGECEM. *Diario Milenio*. p.1n. <https://www.milenio.com/politica/naucalpan-aporta-18-4-pib-estatal-igecem>
- Rodríguez, S. (2017). Perfil profesional del dirigente deportivo regional: Valle del Cauca y Risaralda. *Revista Interamericana De Investigación Educación Y Pedagogía RIIEP*, 10(2), 79-90. <https://doi.org/10.15332/s1657-107X.2017.0002.05>
- Soto, A. A. (2024). La profesionalización del entrenador deportivo: hacia la intermodalidad educativa. *Transdigital*, 5(9), e331. <https://doi.org/10.56162/transdigital331>
- Soto, V. M. C., Aceves, A. C. A., Franco, G. L. I., Joya, R. F., & Barreras, V. T. de J. (2022). Informalidad laboral en la administración del deporte en Chihuahua. *Revista Publicando*, 9(35), 116-122. <https://doi.org/10.51528/rp.vol9.id2327>
- Urbano, A. F. J., Mancha, T. D., Gómez, C. D., & Gamonales, P. J. M. (2020). Influencia del perfil del entrenador en el diseño de tareas en fútbol-base: Estudio de casos. *Retos: nuevas tendencias en educación física, deporte y recreación*, (38), 204-212. <https://doi.org/10.47197/retos.v38i38.74456>
- Villafuerte, J., Pérez, L., & Delgado, V. (2019). Retos de la Educación Física, Deportes y Recreación en Ecuador: las competencias docentes. *Revista Retos*, 36, 327–335. <https://doi.org/10.47197/retos.v36i36.67062>