

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
FACULTAD DE GESTIÓN Y ALTA DIRECCIÓN



Gestión del talento humano desde la gestión deportiva: Proceso de atracción en organizaciones deportivas. Caso de estudio: divisiones menores del club Alianza Lima

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Empresarial presentada por:

BENAVIDES ZEBALLOS, Renato Carlos

Tesis para obtener el título profesional de Licenciado en Gestión con mención en Gestión Social presentada por:

SOLF CABRERA, Bryan Niels

Asesorados por: Néride Herminia Laura Sotomarino Maturo

Lima, octubre del 2019

La Tesis

Gestión del talento humano desde la gestión deportiva: Proceso de atracción en organizaciones deportivas. Caso de estudio: divisiones menores del club Alianza Lima

ha sido aprobada por:

Dr. Luis Ángel Wong Valdiviezo

[Presidente del jurado]

Mgtr. Néride Herminia Laura Sotomarino Maturo

[Asesor de la tesis]

Mgtr. Carmen Ana Heinman Grimaldo

[Tercer jurado]

Definitivamente quiero agradecer a cada una de las personas que me apoyaron a lo largo de mi vida universitaria, a mis compañeros, profesores y amistades, con quienes compartí infinidad de experiencias y aprendizajes durante este recorrido, pero, sobre todo quiero agradecer a mis hermanos, Adriana y Mauricio, a mis padres, Carlos y Ruth, quienes me brindaron la educación, confiaron en mí en todo momento y son mi mayor fuente de inspiración y amor. Y finalmente a María José, por su complicidad, compañía y aliento sin cesar durante este arduo periodo.

Renato Benavides

Partiré agradeciendo a mi persona. Todo lo que pasé para llegar aquí significó años de sacrificio, en los cuales incluso, pospuse mi verdadero sueño. A mi madre y abuela, quienes por su esfuerzo gocé de privilegios que me permitieron desarrollar como ser humano. Finalmente, a Dios por permitirme encontrar mi propósito de vida en la gestión social.

Bryan Solf

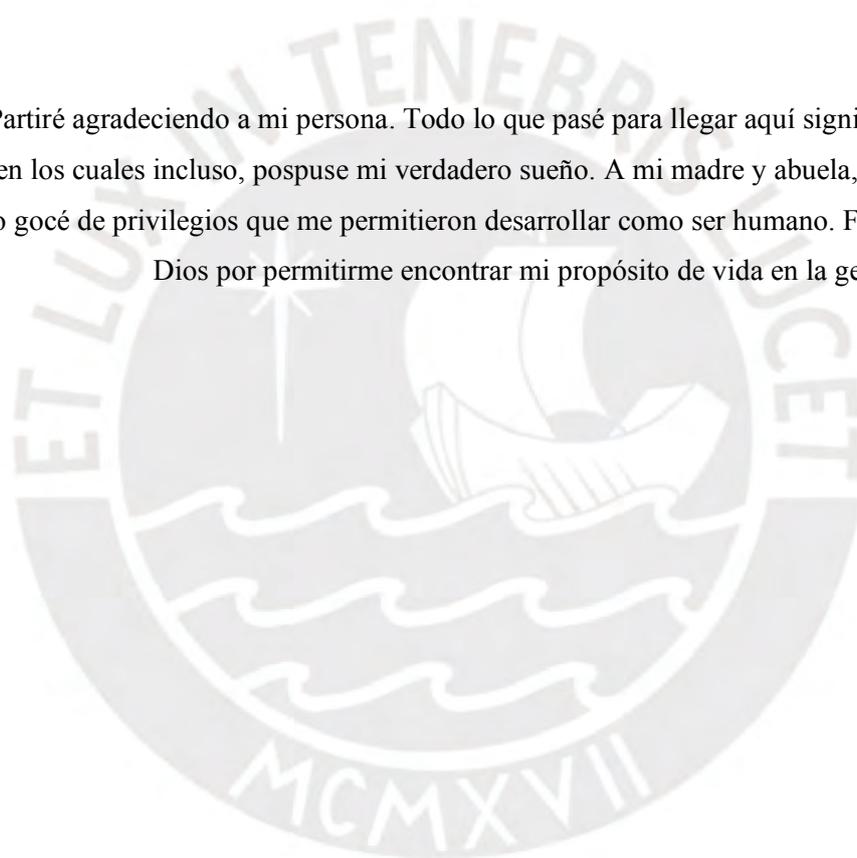


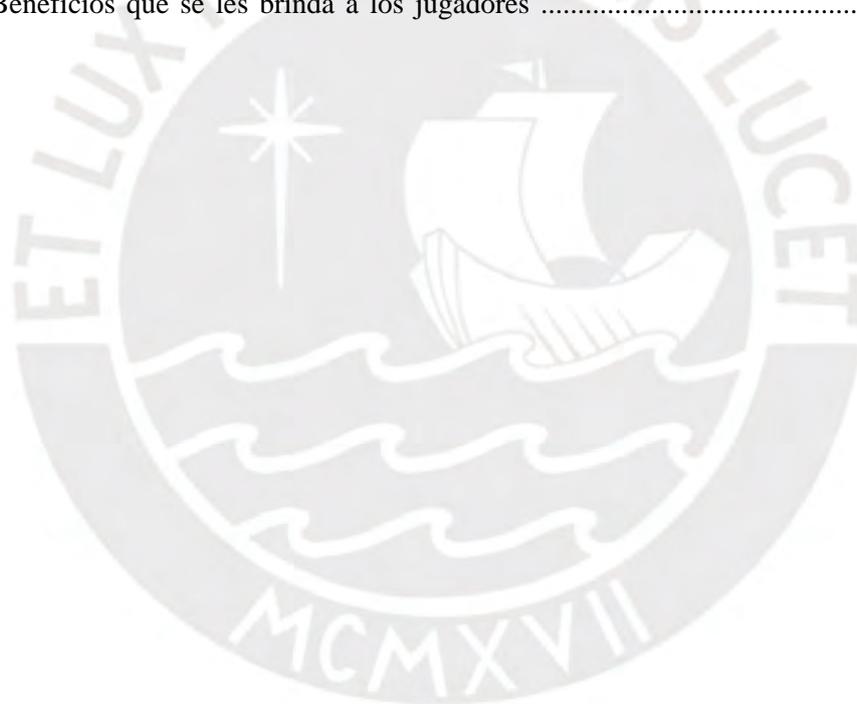
TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
1. Planteamiento del problema	3
2. Justificación.....	4
3. Viabilidad.....	5
4. Objetivos y pregunta de investigación.....	5
4.1. Objetivo general	5
4.2. Objetivos específicos.....	5
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO	6
1. Gestión deportiva: aspectos generales	6
1.1. Gestión deportiva en el fútbol.....	7
2. Talento humano.....	12
3. Gestión de talento humano	13
3.1. Gestión de talento humano en organizaciones deportivas.....	15
3.2. Atracción del talento humano	17
CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL	29
1. Gestión de talento humano en equipos de fútbol del mundo.....	29
1.1. Gestión de talento en Europa – España: Divisiones menores del Barcelona CF	29
1.2. Gestión de talento en Sudamérica: Divisiones menores del club Independiente Santa Fe S.A. (Colombia).....	32
1.3. Gestión de talento en Sudamérica: Divisiones menores del Club Atlético Boca Juniors (CABJ) (Argentina)	34
1.4. Gestión de talento humano en organizaciones deportivas del Perú.....	35
CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	40
1. Alcance de la investigación	40
2. Diseño o estrategia de la investigación.....	41
3. Herramientas de investigación.....	41
3.1. Entrevista individual en profundidad.....	42
3.2. Focus group	43
4. Selección muestral.....	44
CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	45
1. Gestión deportiva: panorama general de las divisiones menores de los equipos de fútbol profesional de Lima.....	45
1.1. Divisiones menores del club Alianza Lima	48

1.2. Etapas del proceso formativo en divisiones menores del club Alianza Lima	51
2. Talento humano	53
3. Gestión de talento humano en las divisiones menores del Club Alianza Lima	56
3.1. Persona como factor clave y visión humanista	57
3.3. Proceso de atracción en las divisiones menores de Alianza Lima	61
CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	84
REFERENCIAS.....	89
ANEXOS	95
ANEXO A: Organigrama del club Alianza Lima	95
ANEXO B: Tabla de sistematización de entrevistas a especialistas externos	96
ANEXO C: Tabla de sistematización de entrevistas a especialistas internos	99
ANEXO D: Tabla de sistematización de focus group	107
ANEXO E: Campeonatos obtenidos por los equipos de la primera división del fútbol peruano	110
ANEXO F: Porcentaje de hinchas de la primera división del fútbol peruano a nivel nacional	111
ANEXO G: Jugadores promovidos al primer equipo por el club Sporting Cristal, 2015-2019	112
ANEXO H: Jugadores vendidos al exterior por Sporting Cristal	113
ANEXO I: Jugadores promovidos al primer equipo por el club Universitario de Deportes, 2015-2019	114
ANEXO J: Venta de jugadores al exterior del club Universitario de Deportes que dejaron más ganancias en el período 2010-2019	115
ANEXO K: Organigrama de las divisiones menores de Alianza Lima	116
ANEXO L: Campeonatos obtenidos en las divisiones menores del club Alianza Lima	117
ANEXO M: Jugadores promovidos al primer equipo por el club Alianza Lima, 2015-2019 ..	118
ANEXO N: Jugadores del club Alianza Lima convocados a la selección nacional sub-15, sub-17 y sub-20 en el 2019	119
ANEXO O: Características a considerar según el aspecto técnico en cada posición de juego	120
ANEXO P: Características a considerar según el aspecto táctico en cada posición de juego ..	122
ANEXO Q: Características a considerar según el aspecto físico en cada posición de juego ...	123
ANEXO R: Características a considerar según el aspecto psicológico en cada posición de juego	124
ANEXO S: Modelo de ficha de diagnóstico para cada jugador	125
ANEXO T: Guía de entrevistas realizada a miembros del club Alianza Lima	126
ANEXO U: Guía de entrevista realizadas a expertos	127
ANEXO V: Guía de focus group realizada a jugadores de las divisiones menores del club Alianza Lima	128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Nivel de clasificación de las organizaciones en el sector deportivo	7
Tabla 2: Etapas del proceso formativo por edades I	10
Tabla 3: Etapas de proceso formativo por edades II	10
Tabla 4: Títulos conseguidos y jugadores provenientes de las divisiones menores durante las temporadas 2013/2014 - 2017-2018	30
Tabla 5: Gestión del talento en el FC Barcelona	31
Tabla 6: Títulos conseguidos y jugadores provenientes de las divisiones menores durante los años 2014 - 2018	33
Tabla 7: Cantidad de jugadores por cada categoría (etapa competitiva).	39
Tabla 8: Datos del entrevistado (especialistas externos)	43
Tabla 9: Datos del entrevistado al personal de Alianza Lima (especialistas internos)	43
Tabla 10: Resumen de cambios generados a partir de la nueva gerencia de menores	49
Tabla 11: Etapas del proceso formativo en Alianza Lima	52
Tabla 12: Resumen concepto de talento humano para el club Alianza Lima.....	55
Tabla 13: Fortalezas que caracterizan al club Alianza Lima	65
Tabla 14: Beneficios que se les brinda a los jugadores	68



ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Fórmula de talento	13
------------------------------------	----



RESUMEN EJECUTIVO

La investigación, busca analizar la importancia de implementar una gestión deportiva con un enfoque especial en el uso de herramientas de gestión del talento humano, bajo una perspectiva humanista y tomando en consideración a la persona como factor clave en la organización. En la cual además se considere a las personas de manera integral como principal enfoque para contribuir con el desarrollo personal y profesional de todos los miembros de la organización.

Dado al contexto de profesionalización y comercialización que atraviesa el fútbol actual, el estudio se centra en el proceso de atracción, debido a la importancia de contar con las personas adecuadas y que estas se mantengan alineadas a los objetivos que persiguen las organizaciones deportivas. Por ello, se analiza este proceso tomando en cuenta cinco criterios base: marca organizacional, perfil de competencias, reclutamiento, selección e inducción.

De este modo, se toma como caso de estudio a las divisiones menores del club Alianza Lima, mediante el cual se analiza de qué manera el club gestiona el talento humano desde el proceso de atracción, en miras a aumentar el rendimiento deportivo para la alta competencia.

Finalmente, se considera que los hallazgos de la presente investigación contribuirán en la mejora y el perfeccionamiento de los procesos de gestión del talento humano que se lleven a cabo en las organizaciones deportivas del país.

INTRODUCCIÓN

La presente tesis se ha desarrollado en un contexto en el cual la gestión deportiva y la visión del talento humano como factor clave en una organización han comenzado a tener un rol importante en las organizaciones deportivas, esencialmente en los clubes de fútbol.

En ese sentido, se decidió relacionar ambos terrenos. Tanto la gestión deportiva como la gestión del talento humano, estas se complementan como foco de nuestra investigación. Por ello, nos centramos específicamente en el proceso de atracción del talento humano.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, la justificación y los objetivos de la investigación con miras a tener mayor claridad en la estructura de la investigación.

El segundo capítulo se centra en la base teórica de la investigación. Se inicia introduciendo los primeros alcances de la gestión deportiva. En primer lugar, a nivel de deportes en general. Luego, se profundiza en los alcances de la gestión deportiva en el fútbol y a su vez en el manejo de las divisiones menores.

También se describe el concepto de talento humano en la actualidad. Seguidamente, se explora su gestión partiendo desde su concepto respecto a organizaciones en general; asimismo, se profundiza en las teorías de la gestión del talento humano en organizaciones deportivas. Seguidamente, se complementa con las teorías correspondientes al proceso de atracción del talento humano enfocado en organizaciones deportivas, el cual se subdivide en marca organizacional, perfil de competencias, fuentes de candidatos (reclutamiento), selección e inducción.

En el tercer capítulo se presenta el marco contextual. Se presentan como ejemplos a organizaciones deportivas que instauran la gestión de talento humano. El capítulo inicia con una descripción de la gestión de equipos de fútbol de Europa, específicamente el Barcelona FC de España. También se brindan casos de equipos de Sudamérica, específicamente Boca Juniors de Argentina e Independiente Santa de Colombia, los cuales implementan y priorizan la gestión del talento humano como estrategia para potenciar a sus jugadores y mantener un alto nivel competitivo.

Además, se presenta el proyecto de la Federación Peruana de Fútbol, Plan Centenario 2022, en el cual se desarrolla una metodología enfocada en la formación integral del joven seleccionado nacional. Se busca promover una serie de mejoras en la gestión de la misma selección nacional y, además, fomentar la mejora de las divisiones menores en los diferentes equipos profesionales. Finalmente, se presenta el modelo formativo del Club Sporting Cristal, el

cual basa gran parte de su administración en herramientas de gestión de talento humano, con un enfoque netamente humanista.

En el cuarto capítulo se presenta la metodología de la investigación en el cual se detalla el alcance, el diseño, las herramientas de recolección de información y finalmente la selección muestral.

En el quinto capítulo se desarrollan los hallazgos obtenidos sobre el proceso de atracción del talento humano en el caso de estudio seleccionado. Es decir, se contrasta los conceptos y variables que plantea la teoría, en el capítulo dos, con la información recogida sobre cada uno de los atributos que se desarrollan en las divisiones menores del club Alianza Lima.

Finalmente, en el capítulo seis se presentan las conclusiones sobre cada uno de los conceptos analizados durante la investigación y, asimismo se presentan recomendaciones que podrían dar como resultado una mejorara en relación con los objetivos que persigue la organización.



CAPÍTULO 1: PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del problema

El fútbol peruano viene atravesando un proceso de cambio con resultados positivos. La instauración de una correcta gestión deportiva en la Federación Peruana de Fútbol (FPF) junto con un comando técnico y jugadores profesionales reflejan los resultados obtenidos por parte de la selección mayor peruana de fútbol: clasificar al Mundial Rusia 2018 y alcanzar una final de Copa América, los cuales respaldan el trabajo que se viene realizando.

Es importante resaltar que, en esta nueva etapa de la FPF, los cambios se ven reflejados, no sólo a nivel de selección mayor, sino que se ha puesto un énfasis importante en las selecciones menores con miras a obtener resultados a largo plazo. Se le ha dado un enfoque integral a la formación de los jóvenes deportistas para la alta competencia, pero, a su vez, para el desarrollo humano de los mismos, poniendo de relieve a la persona en todas las áreas.

Esta realidad en la FPF es distinta a nivel de clubes de fútbol en nuestro país. En la actualidad, la informalidad en la gestión de los clubes profesionales se hace latente. Muestra de ello son los pésimos resultados obtenidos en competiciones internacionales. Es más, este panorama se refleja en las divisiones menores de cada club. Si bien la FPF incentiva el desarrollo de las divisiones menores con ciertas medidas, como campeonatos nacionales e implementación de espacios para la práctica del deporte, la falta de una gestión deportiva adecuada por parte de los clubes enfocada en gestionar el talento humano afecta a los distintos clubes profesionales peruanos.

Hoy en día, el capital humano representa el activo más importante para las organizaciones, siendo prioridad el conocimiento producido y generado por los seres humanos. En ese sentido, las personas con las que cuenta la organización son su principal fuente de ventaja competitiva (Zapata, 2009).

Este panorama es común dentro de las organizaciones deportivas. En la actualidad, tras un proceso de evolución del deporte y sobre todo del fútbol, debido a su profesionalización y comercialización, se ha visto necesaria la instauración de herramientas de gestión deportiva enfocadas en la gestión del talento humano.

Por ello, parte la importancia de considerar a las personas desde una visión humanista, como detalla Luz Lozano (2007), tomando en cuenta el ser de las personas como principal enfoque para así contribuir con el desarrollo profesional y personal de todos los miembros de la organización. De esta manera, el talento será expresado en su máximo nivel y tendrá como resultado un mejor rendimiento por parte de todos los miembros.

Por su parte, Jericó (2001) indica que para instaurar un proceso de gestión de talento humano es necesario considerar relevante el proceso de atracción con miras a obtener a las personas adecuadas y alineadas a lo que persigue la organización. En ese sentido, la presente investigación se enfocará en el proceso mencionado considerando los cinco subprocesos más importantes de la atracción del talento humano:

- Marca organizacional
- Perfil de competencias
- Fuentes de candidatos (Reclutamiento)
- Selección
- Inducción

Es por ello que se parte desde este enfoque para la investigación. Se considera importante implementar una gestión deportiva con un enfoque especial en el uso de herramientas de gestión del talento humano, desde el proceso de atracción en las divisiones menores. En este caso se tomó como sujeto de estudio al conjunto de las divisiones menores del club Alianza Lima

2. Justificación

Al brindar un análisis de la gestión del talento humano enfocado en organizaciones deportivas, especialmente en divisiones menores, se permite que la valiosa información de los hallazgos obtenidos se pueda tomar como referencia en las distintas organizaciones deportivas del país. Además, esta investigación al estar enfocada en el proceso de atracción dará a conocer herramientas clave para encontrar una mejor forma de atraer al talento.

Al tratarse de personas en una etapa de formación, la gestión del talento humano permitirá potenciar y desarrollar las habilidades del jugador como deportista y persona, gracias a lo cual se convertirá en un agente de cambio para la sociedad de nuestro país.

Debido a la escasa investigación en temas de gestión del talento humano en organizaciones deportivas en el Perú, la información obtenida servirá como una herramienta que permitirá explorar el sector deportivo, brindando instrumentos importantes para gestionar el talento humano desde el proceso de atracción.

Las divisiones menores del fútbol peruano, precisamente el club Alianza Lima atraviesa un proceso de cambio y aplica una gestión deportiva acorde a las altas exigencias actuales.

3. Viabilidad

Para la realización de la presente investigación se tomó en cuenta la disposición de los recursos necesarios para la recaudación de información. Se partió desde el acceso a información teórica sobre el tema hasta la oportunidad de acceder a un equipo emblemático del país, el club Alianza Lima como caso de estudio, mediante un acuerdo con el gerente de las divisiones menores de ese club, Ernesto Arakaki, quien fue jugador y capitán que, a su vez, cursó un máster en Gestión Deportiva en España.

Por otra parte, respecto a las posibles limitaciones, se identificó que podría ser un problema la disposición de tiempo por parte del personal; sin embargo, se tomaron las medidas necesarias estableciendo horarios flexibles y adaptándonos al tiempo otorgado por el personal de Alianza Lima.

Otra limitación es la escasa información histórica registrada por el club Alianza Lima y los clubes peruanos de fútbol profesional en general sobre el tema que ocupa esta investigación.

Asimismo, cabe señalar que la intención de la tesis, debido a su carácter exploratorio y a la limitación del tiempo, no es determinar la relación ni la causalidad entre la gestión del talento humano y los resultados deportivos y económicos.

4. Objetivos y pregunta de investigación

4.1. Objetivo general

Analizar la gestión del talento humano desde la gestión deportiva en el proceso de atracción tomando como caso de estudio a las divisiones menores del club Alianza Lima.

4.2. Objetivos específicos

- Describir la gestión deportiva, en específico en el fútbol y las divisiones menores
- Describir la gestión del talento humano en la actualidad
- Describir el proceso de atracción de talento humano en organizaciones deportivas
- Mostrar modelos de gestión deportiva en equipos destacados de Europa y Sudamérica en los que se implemente la gestión del talento humano en sus divisiones menores
- Analizar la gestión de talento humano en el proceso de atracción que desarrolla el club Alianza Lima para sus divisiones menores.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO

1. Gestión deportiva: aspectos generales

Es fácil encontrar el deporte en cualquier parte del mundo. Es innegable su evolución partiendo desde su relevancia como medio para el desarrollo natural del ser humano. El deporte es cultura de lo humano. “El ser humano evoluciona desde su corporeidad (hacer, sentir, pensar, comunicar, querer), por medio de su motricidad hacia la condición lúdica, base de la faceta cultural deportiva, que favorece el desarrollo global del ser humano” (Paredes, 2002, p.7).

Es importante partir desde la perspectiva global que abarca el deporte, no solo en su sentido de práctica o entretenimiento, sino tomando en consideración el movimiento de masas que genera a partir de los espectáculos deportivos. Paredes (2002) trata el impacto deportivo como un fenómeno sociológico que termina cumpliendo un rol de apoyo a la historia cultural de la época mediante el desarrollo de competiciones internacionales como, por ejemplo, las olimpiadas o mundiales, eventos que logran captar la atención de todo el mundo. De esta manera, el deporte termina escribiendo páginas en la historia cultural de la humanidad.

Por ende, al tratarse de un fenómeno masivo en constante evolución, Lussier y Kimball (2004), mencionan que se requiere de una organización que logre involucrar la industria deportiva y la gestión en una misma órbita. Además, detallan que, tomando en consideración que en el mundo del deporte se está produciendo un cambio irreversible que tiende hacia la profesionalización, es necesaria la aplicación de técnicas y herramientas de gestión para lograr eficacia y así conseguir una respuesta positiva ante las exigencias que implican ser parte de la industria deportiva actual.

Es así como surge la necesidad de instaurar herramientas de gestión en el deporte. Por ello, la administración deportiva puede definirse como el conjunto de procedimientos de gestión instaurados en una organización deportiva que persiguen la principal finalidad u objetivo de aumentar el rendimiento deportivo y aumentar los ingresos de las organizaciones deportivas (Zec, 2011).

Profundizando lo anterior, DeSensi, Blanton, Beitel y Kelley (1994) señalan que la gestión deportiva implica cualquier combinación de habilidades relacionadas con los procedimientos de planificación, organización, ejecución y control en el contexto de una organización cuya principal labor se centra en el producto o servicio relacionado con el deporte.

De acuerdo con Blaye (2007 citado en Mangra, Mangra & Stanciu 2015), las organizaciones del sector deportivo se diferencian, en cuanto a sus objetivos, por su clasificación

legal, sus actividades económicas, entre otros. Por esta razón, el autor propone niveles tomando en consideración varios criterios para determinar la tipología de las organizaciones deportivas.

Tabla 1: Nivel de clasificación de las organizaciones en el sector deportivo

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
Abarca organizaciones deportivas activas en deportes de alto rendimiento (federaciones deportivas y asociaciones afiliadas a federaciones, ligas y clubes deportivos profesionales).	Incluye organizaciones que son activas en el sector deportivo (organizaciones y empresas que ofrecen servicios en el dominio deportivo, organizadores de eventos deportivos asociaciones deportivas que no están afiliadas a federaciones deportivas).	Reúne a las organizaciones relacionadas con el sector del deporte (ministerios de educación, juventud y deportes, agencias de asesoría en deportes, compañías de medios deportivos, agencias de comunicación especializadas en deportes).	Agrupar a las organizaciones clasificadas sin conexiones directas con el deporte. Utilizan el deporte como apoyo administrativo (mediante patrocinios utilizados para la promoción de los medios de comunicación, actividades deportivas para empleados y deportes recreativos).

Adaptado de: Blaye (2007 citado en Mangra et al., 2015).

Para efectos de la investigación, se eligió la división de menores del club deportivo profesional Alianza Lima, la cual es considerada una organización deportiva de nivel 1. El club compete bajo estándares de alto rendimiento a nivel federativo en el Perú. Además, es importante considerar que los principales objetivos de una organización deportiva mencionados por Zec (2011) son:

- Aumentar el rendimiento deportivo
- Aumentar los ingresos de las organizaciones deportivas

1.1. Gestión deportiva en el fútbol

Tomando en cuenta al fútbol dentro de todo el universo deportivo, es necesario partir de la influencia e impacto que este deporte tiene en la sociedad. Angelotti (2010) se refiere al fútbol como un deporte diferente y especial debido a que constituye una actividad de gran importancia para las personas, pues representa una de las fuentes de mayores emociones y pasiones.

Considerando la universalidad de este deporte, el mismo autor menciona que el fútbol ha de transformarse en uno de los movimientos sociales, económicos y culturales más importantes de la historia. “El carácter social de este deporte (fútbol) es extrínseco al terreno de juego e involucra a todos aquellos sujetos que se interesan en él” (Angelotti, 2010, p. 220).

Gómez y Opazo (2007) enfatizan que las cantidades de dinero que se mueven en la actualidad, el número de aficionados cada vez más globalizados, la importancia de la marca

asociada a equipos y deportistas, los espacios que a diario se dedican a los deportes y de manera muy especial a los equipos de élite del fútbol han generado, sin lugar a duda, un importante desafío para las instituciones públicas y para las entidades deportivas.

Por ello, los mismos autores detallan que, a partir de la evolución de este deporte, el nivel de profesionalización y comercialización del fútbol se ha visto incrementado exponencialmente en los últimos años, especialmente en los clubes de fútbol. Por un lado, la profesionalización hace referencia a la necesidad de contar con una mayor cantidad de profesionales en el rubro: jugadores, entrenadores, directivos, etc. Por otro lado, la comercialización se refiere a la búsqueda por responder a las nuevas exigencias de la industria, tales como venta de entradas, venta de jugadores, venta de indumentaria, *merchandising*, auspiciadores, ingresos por televisión, entre otros (Gómez & Opazo, 2007).

Ante esta situación, Carazo (2009) menciona que los equipos deportivos se han desarrollado a partir de la instauración de estructuras propias del mundo empresarial y han adoptado criterios organizativos y de gestión económica, comercial y de recursos humanos, de la misma manera en que se desarrolla en cualquier tipo de organización. “El profesionalismo, la complejidad en la gestión, la envergadura económica y la necesidad de buscar fuentes de financiamiento alternativas a las estrictamente deportivas han llevado a profesionalizar los aparatos gestores” (Carazo, 2009, p. 34).

Adicionalmente, Zec (2011) considera que la gestión deportiva proporciona las herramientas necesarias para un desarrollo deportivo y personal del jugador y los demás miembros de la organización. Por ello, enfatiza la importancia de la aplicación de políticas apropiadas en la gestión humana y recursos logísticos respectivamente a la organización deportiva, pues concluye que esto permitirá la eficiente capitalización de los productos deportivos generados por estas organizaciones.

Para efectos de la presente investigación, consideramos relevante abarcar políticas apropiadas desde un enfoque de gestión humana, como menciona Zec (2011), específicamente desde la gestión del talento humano.

1.1.1. Gestión deportiva en el fútbol: *divisiones menores*

Es relevante mencionar que el objetivo de un club de fútbol profesional hoy en día debe ir más allá del plano de resultados deportivos. Gómez y Opazo (2007) mencionan que la búsqueda de los objetivos organizacionales del club implica:

- Contar con los fondos económicos necesarios para mantener un plantel de jugadores profesionales acompañados de un comando técnico de nivel que pueda afrontar las dificultades del campeonato.
- Poner énfasis en el trabajo de las divisiones menores para conseguir potenciales jugadores para el primer equipo o para futuras ventas.

En la actualidad, si bien los clubes de fútbol buscan generar valor económico a través de las oportunidades comerciales, Carazo (2009) menciona además que se genera valor compartido, ya que se construye valor social a través de la contribución a la sociedad en cuanto a la formación de deportistas con valores y el cuidado de su calidad de vida. Es por todo esto que la investigación se centra en las divisiones menores de una organización deportiva.

Carazo (2009) agrega que los clubes generan valor social a partir de la búsqueda por formar integralmente al ser humano. De esta manera, la organización deportiva, se relaciona con todos los elementos necesarios para el desarrollo de la persona, no solo en cuanto a las repercusiones físicas, sino teniendo también una gran capacidad de influencia sobre las funciones psicológicas y sociales. Arnold (1991 citado en Gutiérrez 2004) detalla que el deporte contiene en sí mismo un importante cúmulo de valores, lo que nos recuerda la creencia tradicional de que a través de la participación en juegos y deportes surgen y se desarrollan diversas cualidades.

Giménez (2000) define el proceso formativo en las divisiones menores como la enseñanza y aprendizaje de diversos contenidos que se dan durante toda la vida deportiva. Detalla que se da de forma progresiva y teniendo en cuenta el desarrollo evolutivo de los alumnos, edad y nivel para buscar su mejora técnica, táctica, física y psicológica en el entorno más favorable.

Este proceso requiere de etapas que deben ser coherentes y pedagógicas, en las que se desarrollen de manera eficiente todas las condiciones necesarias para que puedan interpretar adecuadamente un juego evolucionado en su etapa adulta (Piñar, Cárdenas, Miranda & Torre, 2008). En miras a entender de qué manera la gestión se involucra con el proceso formativo en las divisiones menores es necesario entender las principales características que reúne las distintas etapas.

a. Etapas del proceso formativo en las divisiones menores en el fútbol

Según López del Campo (2011), profesor docente e investigador en el área de las Ciencias de la Actividad Física y Deporte, Ciencias de la Educación y Ciencias Jurídicas y Económicas, las etapas del proceso formativo en divisiones menores se agrupan considerando las edades del joven deportista.

Tabla 2: Etapas del proceso formativo por edades I

Iniciación (8 a 11 años)	Consolidación (12 a 14 años)	Alto rendimiento (15 a 18 años)
<p>En esta etapa el jugador debe:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar a gusto y cómodo con el ambiente lúdico. • Controlar la desilusión por no conseguir lo que se quiere. • Buscar soluciones de forma personal y creativa. • Sentir que pertenece a un grupo (trabajo en equipo). • Analizar su comportamiento con autocrítica (pensar y reflexionar). 	<p>Se mantienen los criterios educativos de la etapa anterior, pero adaptándose de forma personalizada a los cambios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la especialización • Aumenta el nivel de exigencia en esfuerzo y compromiso. <p>En esta etapa, se considera que los responsables deben ser atento y comprensivo con los profundos cambios que el jugador experimenta en esta época pues se encuentra en la pubertad.</p>	<p>Etapa caracterizada por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mayor estabilidad afectiva. • Mayor eficacia en la toma de decisiones. • Afianzamiento en la propia identidad. • Aceptación de la exigencia y calidad que demanda la competición. • Máxima especialización (no confundir con polivalencia).

Adaptado de: López del Campo (2011).

La Federación Alemana de Fútbol (DFB), a través de los años, viene generando estrategias para formar a sus jugadores desde temprana edad con el fin de que estos sean competitivos en el fútbol de alto rendimiento. Se plantearon las siguientes interrogantes: ¿cómo llegar a nuestros jugadores jóvenes y los jugadores a la meta, en el nivel más alto de fútbol para jugar?, ¿qué cualidades se esperan de un futuro jugador de clase mundial?

La misma Federación Alemana de Fútbol (2009) presenta las etapas de formación bajo una división por edades:

Tabla 3: Etapas de proceso formativo por edades II

Bambini y younger (3-6 años)	Juniors (7-10 años)	Juniors I (11-13 años)	Juniors II (14-16 años)	Jugadores (17-20 años)
Mover	Jugar	Aprendizaje	Estable	Preparación de alto rendimiento
Promoción holística de los niños a través de tareas de movimiento versátil. Disfrutar juegos (de fútbol).	Aprende a jugar al fútbol a través de pequeños juegos. Fútbol callejero en el club.	Capacitación sistemática de las técnicas básicas. Conceptos básicos tácticos. Alegría y creatividad. Filosofía y sistema de juego.	Seriedad en trabajos físicos. Motivación y disfrute del fútbol. Perfeccionamiento de procesos tácticos. Filosofía y sistema del juego.	Refuerzo del control de entrenamiento individual. Optimización de las técnicas básicas. Procesos tácticos especializados. Filosofía y sistema del juego.

Adaptado de: Federación Alemana de Fútbol (2009).

Para efectos de la presente tesis, consideramos las tres últimas etapas mencionadas en los documentos de la Federación Alemana de Fútbol debido a que nuestro caso de estudio cuenta con una división de sus categorías a partir de las edades en mención:

- Junior 1 (11-13 años) → Aprendizaje
- Junior 2 (14 - 16 años) → Estable
- Jugadores (17 -19 años) → Preparación de alto rendimiento

De la información presentada, destacamos la importancia de instaurar una filosofía y sistema de juego desde la etapa de junior 1 hasta la de jugadores.

Tomando en cuenta que el proceso formativo en las divisiones menores se involucra con una etapa educativa escolar, Gutiérrez (2004) menciona que en las últimas décadas el deporte ha dejado de constituir un mero espectáculo de diversión para ser considerado como una excelente herramienta para la educación integral de las personas.

Así, viene resaltándose el valor formativo que brinda desde los primeros años de nacimiento del individuo, favoreciendo su desarrollo motor y psicomotor; pasando por el proceso de socialización del periodo dedicado al deporte y actividad física en el medio escolar; siguiendo con la práctica física y deportiva a lo largo de la juventud y madurez, unas veces como medio de relajación del estrés cotidiano, otras como complemento de ocio; hasta ser considerado útil, finalmente, como medio de estimulación del ánimo de vida y de activación psicosocial en la vejez, sin olvidar otros muchos beneficios para la salud física y mental (Gutiérrez, 2004, p. 107).

El mismo autor menciona que la edad escolar representa un periodo crítico en el desarrollo de los hábitos de práctica física como hábitos que trasladará a la vida adulta. Detalla que los patrones de conducta consolidados durante la infancia son, a menudo, mantenidos a lo largo de toda la vida. Vicente del Bosque declaró que:

Es fundamental que desde el ámbito de la educación y la formación se tome conciencia de ello, ya que además de la familia, pilar indiscutible en el que se forja a la persona desde su más temprana etapa, los colegios y universidades son lugares en los que pueden y deben transmitirse los valores formativos (Del Bosque, 2013, p. 71).

Por ello, se involucra la formación en valores como uno de los pilares que un club debería desarrollar como filosofía.

Finalmente, cabe resaltar que toda esta perspectiva instaurada en las divisiones menores genera valor compartido. Más allá de la búsqueda por generar ingresos económicos, se construye valor social a partir de la contribución a la sociedad en cuanto a la formación de deportistas con valores y el cuidado de su calidad de vida.

2. Talento humano

Para Cubeiro (2006), el talento humano se ha convertido en una verdadera ventaja competitiva en cualquier tipo de organización, esto debido a que el desarrollo tecnológico, las crecientes demandas y la globalización. El talento según el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es la inteligencia, la capacidad intelectual, aptitud, capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación.

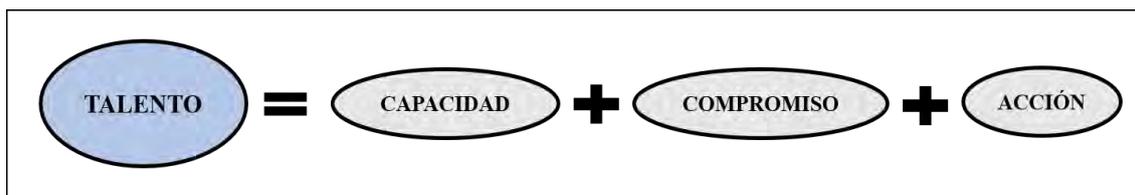
Bravo, Mejía y Montoya (2013) detallan que para referirnos al talento humano es necesario considerar la suma de las capacidades, el compromiso y la acción. Además, mencionan que estos son los tres elementos claves en el desarrollo del talento individual; no obstante, aclaran que la finalidad de la optimización del talento humano es potenciar el funcionamiento de una organización, esto quiere decir que para potenciar el talento individual será necesario tomar en cuenta que el ser humano es colectivo y comunitario. Así que, será importante considerar el concepto de talento en toda la organización.

Al respecto, Lozano (2007) afirma:

Si el profesional tiene “compromiso” y “actúa”, pero no dispone de las “capacidades” necesarias, casi es seguro que no alcanzará resultados, aunque haya tenido buenas intenciones. Si, por el contrario, dispone de “capacidades” y “actúa” en el momento, pero no se “compromete” con el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las dadas por su líder (Lozano, 2007, p. 157).

Cubeiro (2006) resalta la definición de “talento” de Dave Ulrich (experto en recursos humanos) como capacidad por compromiso. Para ello, menciona que la capacidad es la suma de aptitud, conocimientos y habilidades, más los rasgos de actitud, autoimagen, rasgos de personalidad, valores y motivaciones; mientras que, compromiso es involucrarse, implicarse al máximo.

Figura 1: Fórmula de talento



Con respecto al concepto de talento en el deporte, Zatsiorsky (1989) señala que el talento deportivo se caracteriza por una determinada combinación de las capacidades técnicas, tácticas, físicas y psicológicas, las cuales, en conjunto, brindan la posibilidad potencial para el logro de altos resultados deportivos en un deporte concreto. En esta misma línea, Hahn (1988) afirma que no es suficiente con tener diferentes capacidades y habilidades, sino que, además, el deportista debe tener un alto nivel de disposición para el esfuerzo y gran actitud para enfrentar cualquier tipo de situación.

Heckman y Lewis (2006) agregan que, a nivel conceptual, existe un talento individual asociado a la consideración de individuos estrellas o con grandes capacidades y habilidades, como foco de interés; frente a un talento organizacional que persigue la gestión del talento en toda la estructura de una organización, desarrollando así en la organización capacidades que puedan ser fuente de ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, para referirnos al concepto de talento humano, se tomará en consideración la definición detallada en la figura 1. Adicionalmente, al centrarnos en una organización deportiva como sujeto de estudio, se considerará la definición del talento deportivo mencionada por Zatsiorsky y Hahns.

3. Gestión de talento humano

Moreno y Elsy (2012) mencionan que las organizaciones vienen atravesando cambios en sus estructuras para ser más competitivas en ambientes globalizados. Ambos autores afirman que el recurso humano como centro de la dinámica organizacional viene siendo desarrollado de forma poco considerada y valorada. Es así como, Moreno y Elsy proponen que el recurso más importante para una organización es el individuo.

Agregan que, en la última década del presente siglo, numerosos estudiosos de las ciencias administrativas han desarrollado importantes investigaciones sobre los individuos y grupos en las organizaciones y rememoran los importantes aportes de los primeros personajes de esta relevante ciencia:

- Taylor despertó el interés por las personas (principios de la gerencia estratégica) preparando el desarrollo del comportamiento organizacional

- Henry Fayol inició el estudio de la conducta humana en el trabajo
- Hugo Muensterberg profundizó en la psicología y eficiencia industrial
- Henry Fayol, Elton Mayo y Fritz Rothlisberger, concluyeron que una organización es un sistema social y el trabajador es sin duda el recurso más importante. (Moreno y Elsy, 2012, pp.58)

Ante este contexto de constante evolución en el ámbito organizacional, Zapata (2009) hace referencia a la importancia de la gestión humana como diferenciador competitivo para las organizaciones. Es decir, la constante búsqueda por mantener rangos de competitividad elevados ha llevado a brindar un mayor énfasis en la gestión del talento humano. “Los constantes cambios han llevado a las organizaciones a reconocer que la mayor diferencia y ventaja competitiva que poseen están en las personas que laboran en ellas” (Zapata, 2009, p.12).

En este contexto, Bravo et al. (2013) explican que en la actualidad las organizaciones se encuentran en una constante búsqueda por implementar nuevas estrategias para competir. Por ello, detallan que considerar a las personas como factor clave para la organización tomará un rol tan importante como el factor económico.

También indican que ante este nuevo esquema de competitividad es necesario plantear una visión más humanista en la cual se tome en cuenta el “*ser*” de las personas bajo “una visión simplificadora del esfuerzo humano, de sus complejidades y agregados, tanto culturales como espirituales” (Bravo et al., 2013, p. 3).

Continuando, Lozano (2007) explica que, considerar el “*ser*” de las personas implica tomar en cuenta cómo se siente en la organización, pero también, considerando cómo se siente en su contexto social. Por ello, hace énfasis en la importancia de identificar el bienestar de los miembros, abarcando los aspectos personales de manera integral.

Adicionalmente, Bravo et al. (2013), señalan que el desarrollo personal como variable permitirá que el concepto de talento deportivo pueda llevarse a cabo, pues al tratarse de un medio de aprendizaje no solo de los procesos laborales sino de aspectos personales da paso a que todos puedan alcanzar un desarrollo personal y profesional óptimo para obtener el mejor rendimiento.

Por su parte, Lozano (2007) menciona que es importante tomar en cuenta el desarrollo personal pues explica que para el alcanzar un desempeño profesional en cualquier ámbito será importante considerar el desarrollo integral y estructural de cada individuo, ya que este será la base de su competencia profesional.

Asimismo, agrega que los seres humanos, a partir de la alta demanda y competitividad, requieren directamente de las influencias de procesos psicológicos que refuercen la motivación, percepción y emociones para nuestro desarrollo como individuo.

Tejada (2003), enfatiza que el talento de los colaboradores debe ser potenciado y motivado desde la gerencia.

La gestión del talento se basa en la legitimación de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. De esta manera, el papel que se le pide a la gerencia, además de desempeñar lo que clásicamente ha realizado (lo cual se asocia a la dirección, la toma de decisiones, la gestión, etc.), es que adquiera también conocimientos que le permitan detectar, apoyar, impulsar, poner a prueba e incentivar el talento de sus colaboradores y el suyo propio; todo esto como una nueva alternativa de cambio organizacional. (Tejada, 2003, p.117)

Por ello, el mismo Prieto (2013) señala que es importante considerar que la gestión del talento humano es responsabilidad de la organización en su conjunto, y no únicamente del área de gestión humana. Se debe gestionar el talento no solo desde los niveles de mando o los directivos, sino también alcanzando los niveles inferiores de la organización. La gestión del talento implica la planificación, atracción, desarrollo y retención para que se puedan desarrollar así en la organización capacidades que puedan ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles.

A partir de lo que menciona Prieto (2013), es posible identificar las cuatro fases principales de la gestión del talento en la organización. Para efectos de la investigación, nos centraremos en el proceso de atracción del talento en una organización deportiva (caso: Alianza Lima).

- Planificación
- Atracción del talento
- Desarrollo del talento
- Retención del talento

3.1. Gestión de talento humano en organizaciones deportivas

Para entender la importancia de la gestión de talento humano en una organización deportiva, Ovalle (2007 citado en Zapata 2009), nos brinda una lista de los principales factores que afectan la actual forma de gestión deportiva en los países de Sudamérica. Ellos son:

- Escasa experiencia de trabajadores
- Incapacidad para generar recursos

- Poca claridad sobre el negocio
- Escasa formación en gestión deportiva
- Personal inadecuado
- Rechazo al cambio
- Escasa adaptación tecnológica
- Escasa planificación

El mismo autor detalla que estos problemas que aquejan la gestión deportiva en la actualidad se relacionan con una paupérrima o nula gestión de talento humano en las organizaciones deportivas, ya que no se brinda la verdadera importancia a las personas como valor fundamental en el desarrollo de estas.

Cardona (2015) hace énfasis en que si las organizaciones deportivas no tienen procesos de gestión del talento humano formales, y desarrollan procesos tradicionales y rudimentarios para administrar el personal, se establecen como consecuencia dilemas sobre la forma de contratar personal, ya sea por su técnica, conocimientos o habilidades, o por sus antecedentes deportivos o sus conocimientos del deporte; asimismo, se reducen las posibilidades de identificar las necesidades de capacitación y desarrollo de acuerdo con sus debilidades, entre muchos otros problemas que acarrea no contar con procesos adecuados.

Uno de los principales objetivos de un club de fútbol es ser sostenible en el tiempo, buscando mejorar los aspectos económicos y deportivos. Para ello, Zapata (2009) detalla que, si una organización quiere ser sostenible, será necesario intensificar los conocimientos, habilidades y destrezas que finalmente serán indispensables para afrontar la competitividad requerida en la actualidad. De este modo, el autor indica que se debería dar un énfasis en las personas como componente clave al momento de tomar decisiones de inversión. “Las personas constituyen el elemento básico del éxito organizacional” (Zapata, 2009, p.14).

Mangra et al. (2015) indica que para lograr un alto rendimiento en competiciones deportivas se debe implementar la gestión del talento humano, a partir de programas de desarrollo en aspectos personales y profesionales que finalmente permitan aumentar el rendimiento y alcanzar el máximo potencial de las personas. Se busca que esta perspectiva se incluya en jugadores, entrenadores, directivos y especialistas.

Adicionalmente, Mangra et al. (2015) menciona que es importante considerar que el conjunto de las políticas para la gestión de talento humano debe estar en relación con la cultura

organizacional y la estructura de planeación de toda la organización deportiva con miras a adoptar un trabajo conjunto y coordinado.

Para esta investigación, tendremos en cuenta del acápite 3) Gestión del talento, la idea de implementar políticas a nivel organizacional. Aquellas son, considerar a la persona como factor clave bajo una visión humanista, como lo menciona Bravo et al. (2013) y considerar el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización bajo un enfoque integral de las personas. (Lozano, 2007).

A su vez, profundizando el tema hacia una organización deportiva, consideraremos lo mencionado por Mangra et al. (2015), sobre que las políticas respecto a la gestión del talento humano a nivel organizacional se deben apreciar en todos los niveles, incluyendo jugadores, entrenadores, directivos y especialistas.

Se busca constatar que dichas políticas se desarrollen a nivel organizacional; sin embargo, para efectos de nuestro caso de estudio, profundizaremos las herramientas de gestión de talento humano en los jugadores, pues son el principal actor en las divisiones menores.

3.2. Atracción del talento humano

Jericó (2001) indica que para instaurar un proceso de gestión de talento humano es necesario considerar relevante el proceso de atracción con miras a obtener a las personas adecuadas y alineadas a lo que persigue la organización.

Cardona (2013) señala que las investigaciones demuestran que, independientemente del sector o el tamaño, las organizaciones deportivas exitosas requieren de un enfoque para la gestión de personas desde el proceso de atracción. Ello asegura que cada individuo descubra y refuerce su potencial en lineamiento a lo que la organización busca y que, en concordancia, aproveche dichas capacidades en todo momento para que el ambiente de trabajo sea gratificante y lleno de constantes aprendizajes.

Alles (2016) comienza señalando que la atracción es un conjunto de acciones para atraer o captar la atención de los postulantes más adecuados para el puesto que se desea cubrir. Por su parte, Armstrong y Taylor (2014) señalan que el proceso de atracción implica identificar, evaluar y utilizar las fuentes más adecuadas de candidatos para un puesto determinado.

Según Maqueira y Bruque (2014), las organizaciones de la actualidad se esfuerzan por mostrarse como marcas que generan confianza y que son capaces de fidelizar a su propio personal. La obtención de buenos resultados, tanto económicos como operativos, la remuneración competitiva y los incentivos personales que aportan valor a los empleados son, junto a una fuerte

imagen de marca y a los valores asociados a ella, cuestiones importantes para atraer el talento hacia una organización determinada.

Por ello, según Armstrong y Taylor (2014), será necesario tomar en cuenta los siguientes puntos para el proceso de atracción:

3.2.1. Marca organizacional

Armstrong y Taylor (2014) detallan que es necesario llevar a cabo un estudio de las fortalezas y debilidades de la organización como empleador. A partir de ello se buscará identificar mejoras para desarrollar una propuesta de valor para el personal y, así, fortalecer la marca organizacional.

Tal análisis debe abarcar aspectos importantes como:

- a) Reputación nacional o local de la organización
- b) Los beneficios para el personal
- c) Las condiciones de trabajo
- d) Las oportunidades de desarrollo
- e) Soporte de los puestos de mando

Para acceder al talento en un mercado cada vez más competitivo, las organizaciones deben precisar y consolidar sus fortalezas para atraer a talentos con las habilidades que la organización necesita para alcanzar objetivos (Manpower Group, 2014). Por ello, las organizaciones deben centrarse en crear una imagen diferenciada y atractiva como organización. Según Fombrun (1996), se entiende a la marca empleadora como un activo intangible dentro de una organización que define las acciones pasadas y futuras de la misma, así como todos los componentes que la hacen diferente a su competencia.

Profundizando lo mencionado por Armstrong y Taylor, Martín (2011) detalla puntos que refuerzan la marca organizacional hacia una más atractiva para de esta forma se pueda atraer al talento más adecuado para seguir con los lineamientos de la organización deportiva.

a) Reputación nacional o local de la organización

Martín (2011), señala que la reputación nacional de la organización hace referencia a cómo el club es percibido a nivel nacional. Es decir, involucra todas las características que han ido reforzando la identidad a lo largo de su historia.

Agrega que la forma en la que se percibe a la organización fortalecerá o deteriorará su imagen. De este modo, el autor indica que es necesario mantener estándares que le permitan a la

organización crear buenos vínculos, en primer lugar, con sus propios seguidores para luego expandirse a nivel global.

b) Beneficios para el personal

Rynes, Gerhart y Parks (2005) detallan que esta fase usualmente está vinculada al desarrollo de una política salarial y de incentivos personales relacionados con la generación de compromiso y motivación que permita construir una fuerte relación entre empresa y empleado.

Martín (2011) señala que es necesario un sistema de retribución que integre criterios de equidad retributiva externa (salario superior a la competencia), equidad retributiva interna (retribución equitativa entre puestos similares), que incluyan incentivos contingentes en función del desempeño individual, grupal u organizativo y que, además, incorpore algún componente de beneficio social.

Por otra parte, se tiene como enfoque a los jugadores de las divisiones menores, quienes no cuentan con un salario. Por ello, según una investigación realizada por Doyle y Gaeth (1990), como parte del proceso de atracción, determinan la importancia relativa de los atributos utilizados por los deportistas-estudiantes a la hora de tomar una decisión por el club destino al cual quieren pertenecer. Es importante reconocer que los atributos económicos fueron relevados por otros de mayor trascendencia para ellos. Los más importantes y que fueron identificados en estos estudios son:

- La cantidad de becas
- Equipamiento (infraestructura / utilería)
- Clima organizacional
- La ubicación
- El programa académico.

c) Condiciones y organización del trabajo

Martín (2011) señala que las condiciones del trabajo deberían considerar implementar factores ambientales no estresantes, los cuales permitan flexibilidad horaria. Además, considera que ofrecer permisos laborales para atender asuntos personales y familiares, crea un ambiente bajo una visión humanista. También, detalla que, si el colaborador lo necesita, brindar ayudas económicas aperturará una condición de trabajo agradable.

A su vez, Buceta y Fernández (2004) mencionan que los jóvenes deportistas necesitan percibir que practicar deporte les resulta gratificante, en miras a generar condiciones de trabajo

que refuercen el talento. A juicio de ellos es importante que, en los entrenamientos, las competiciones y el entorno en general, existan múltiples experiencias. Los siguientes elementos refuerzan la percepción del jugador en la organización deportiva:

- Ambiente agradable y positivo en el equipo
- Actividades de diversión
- Actividades de aprendizaje
- Retos y objetivos estimulantes que sean alcanzables

d) Oportunidades de desarrollo profesional

Martín (2011) agrega que la formalización del sistema de promoción y desarrollo debe reunir las siguientes variables:

- Comunicación del sistema de promoción
- Promoción basada en desempeño,
- Apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera

Estas variables surgen como posibles acciones para incentivar la oportunidad de desarrollo profesional, punto que finalmente será de mucho interés para las personas que quieran ser parte de la organización

Adicionalmente, Saldarriaga (2008) agrega que las organizaciones deben apuntar a no solo desarrollar actividades, sino a generar procesos de gestión humana que se basen en las tendencias mundiales más actuales; que permitan el cambio y crecimiento organizacional. Asimismo, indica que es necesario partir desde el crecimiento de las personas y su desarrollo humano a fin de brindar las herramientas para que el talento pueda ser potenciado.

e) Soporte de los puestos de mando

Buceta y Fernández (2004) mencionan que una organización deportiva sin la motivación apropiada de los líderes difícilmente tendrá jugadores que se dediquen al deporte con la frecuencia, duración, intensidad, concentración, esfuerzo y constancia que este requiere para lograr cumplir con los objetivos que se planteen en la temporada.

Martín (2011) detalla que es relevante que los supervisores tomen en cuenta las siguientes consideraciones:

- Se muestren accesibles para el personal a su cargo.
- Demuestren interés por el desarrollo del personal.

- Atiendan de sus necesidades.
- Valoración y reconocimiento del trabajo.

Para efectos de la investigación tomaremos en cuenta cada uno de estos puntos como aspectos importantes a considerar en la marca organizacional del club. Estos determinarán cuán atractiva es una organización deportiva para los jóvenes con talento.

3.2.2. Perfil de competencias

Armstrong y Taylor (2014) señalan que será importante establecer un perfil para cada puesto, en el cual se establezcan los conocimientos, habilidades y capacidades necesarios para el rol a desempeñar en una organización. Jericó (2001) agrega que es necesario tener en consideración una lista de competencias que vayan de acuerdo con lo que la organización necesite. Será importante tomar en cuenta una serie de competencias, que deben ser estratégicamente instauradas para que permitan facilitar el camino hacia el cumplimiento de los objetivos.

Según Alles (2007), las competencias hacen referencia a características de la personalidad, que devienen en comportamientos que generan un desempeño exitoso. Afirma que es importante tener en consideración la instauración de competencias desde el proceso inicial. La autora resalta que la clave para el desarrollo del talento se basa en las experiencias que la persona pueda desenvolver en la organización y la forma en la cual logra una actitud crítica frente a sus comportamientos para que pueda aprovechar las oportunidades de mejora. Esto demuestra la importancia de tomar en consideración las competencias necesarias en la etapa inicial del proceso de atracción.

Las competencias, según Alles (2007), pueden ser definidas en función de la estrategia de la organización en:

- Competencias cardinales. Son aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización cualquiera que sea el puesto.
- Competencias específicas. Para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.

Para la autora, en primera instancia, las competencias cardinales parten de la premisa de que la gestión de talento humano se ve reflejada desde todas las áreas de la organización. Como se mencionó anteriormente, la búsqueda por establecer una estructura de trabajo basado en el talento de las personas requiere de una base sólida desde todas las áreas, desde gerentes hasta operarios.

Por ello, Zapata (2009) afirma que una organización deportiva que busca guiar su estructura bajo el lineamiento de la gestión de talento humano encuentra requerimientos que toda entidad debe tener en cuenta como base organizacional para hacerle frente a las exigencias competitivas del fútbol moderno y el deporte en general. Por ello, menciona que será necesario considerar las siguientes competencias como base para una organización deportiva:

- Estar abierto al cambio
- Apertura a nuevos retos y oportunidades
- Innovación
- Manejo de conflictos
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

El autor hace énfasis en la importancia de tomar en cuenta estos requerimientos, en un primer momento, desde el proceso de atracción con la finalidad de poder contar con el personal adecuado y en el lugar adecuado.

Por otra parte, continuando con lo mencionado por Alles (2007), las competencias específicas nos permitirán conocer las más requeridas para cada puesto de trabajo. Según la autora, estas hacen referencia a características de la personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Menciona, además, que para tener talento en una determinada posición se debe contar con cierto número de competencias relacionadas al puesto. A partir de ello, se buscará fortalecer las aptitudes requeridas para los distintos puestos con el fin de que la persona pueda desarrollar su talento al máximo.

Por ello, Carazo (2009) menciona que para el proceso de formación de futbolistas es necesario tomar en cuenta ciertas competencias que se reúnen bajo cuatro conceptos que se complementan para fortalecer las habilidades del deportista. Estos conceptos se dividen por lo general en aspectos técnicos, tácticos, físicos y mentales, los cuales finalmente son las competencias a tener en cuenta para la atracción y la formación del jugador. A continuación, se brindarán aproximaciones a considerar en cada uno de los aspectos mencionados.

a) Aspecto técnico

Vinent (2002) detalla que la formación en el aspecto técnico de un futbolista involucra el dominio y habilidad que el jugador tenga con el balón. Menciona que se puede dividir en técnica individual y colectiva. La primera implica las acciones que el futbolista lleva a cabo en beneficio

propio, sin la intervención de los compañeros de su equipo. Además, dentro de ella se pueden encontrar distintas competencias:

- Control. Es el dominio del futbolista ante la llegada del balón hacia él, lo que le permite tener el balón en su poder, posición y condiciones ideales para jugar inmediatamente.
- Conducción. Es la habilidad desarrollada por el jugador al controlar y manejar el balón que se encuentra en movimiento.
- Golpeo con el pie. Involucra todo toque que se ejecuta al balón, ya sea para conducir, dar un pase o hacer un remate al arco.

Vinent (2002) menciona que la técnica colectiva involucra las acciones en las cuales se relacionan dos o más jugadores de un mismo equipo. Brinda un ejemplo en el que se puede identificar el concepto del pase, el cual involucra la acción de golpear el balón con el fin de que este llegue al dominio de algún compañero, que puede ser tanto al ras del campo como por aire; o las habilidades de coordinación de movimiento colectivo en el terreno de campo, en el cual el jugador fortalece su técnica en favor del funcionamiento del equipo.

b) Aspecto táctico

La conceptualización de la capacidad táctica involucra cómo se relaciona el futbolista con su posición dentro del campo de juego. Hace referencia al juego colectivo, cómo el futbolista interpreta el juego y su función dentro de este, cómo colabora con sus compañeros (Carazo, 2009). Por lo tanto, las competencias a observar según Costa, Garganta, Greco y Mesquita (2008) serán:

- Penetración. Desestabilizar la organización defensiva adversaria en términos numéricos y espaciales.
- Cobertura ofensiva. Dar apoyo al poseedor del balón ofreciendo opciones para la secuencia del juego manteniendo la posesión del balón.
- Movilidad del jugador. Crear acciones de ruptura de la organización defensiva adversaria, además de crear líneas de pase y de profundidad.
- Contención. Disminuir el espacio de acción ofensiva del poseedor del balón, así como propiciar mayor tiempo para la organización defensiva.
- Cobertura defensiva. Servir de nuevo obstáculo al poseedor del balón y transmitir seguridad y confianza al jugador de contención.
- Equilibrio. Asegurar la estabilidad defensiva en el centro de juego y apoyar a los compañeros defensiva y ofensivamente.

- Concentración. Mantenerse enfocado en el trámite del juego.

En el fútbol, la táctica juega un papel muy importante, ya que, de muy poco sirve contar con las habilidades para desempeñarlo si no se cumple un buen rol dentro del campo de juego. Es necesario contar con la coordinación entre los futbolistas en el juego para poder ejecutar de manera correcta los conceptos técnicos desarrollados. El fútbol es un deporte colectivo, no individual (Davids, Araujo & Schuttleworth, 2005).

c) Aspecto físico

La capacidad física es otra de las que se desarrolla a lo largo del proceso formativo, en épocas pasadas poca era la relevancia de este aspecto en el fútbol competitivo. A medida que se el fútbol se volvió más táctico, más estructural y con funciones más definidas; la condición física comenzó a tomar mayor importancia en el juego como una capacidad que sirva para responder a estas necesidades tácticas. (Bello & Polo, 2016, p.40).

La preparación y desarrollo físico es lo que involucra y define la construcción del atleta del fútbol. No solo es importante saber cómo parar un balón o hacia dónde moverse, esto tiene que estar acompañado de un soporte, que es el estado físico (Carazo, 2009).

Reilly, Bangsbo, y Franks (2000 citado en Bello & Polo, 2016) nos dicen que los futbolistas de alta competencia deben responder de manera adecuada a las necesidades físicas particulares del juego. Las habilidades físicas que cada uno requiera dependerán en gran medida de su zona de juego. Por ejemplo, los puestos del centro del campo son los que necesitan un máximo volumen de oxígeno; sin embargo, por lo general, estos tienen la fuerza muscular más baja. Además, el factor genético determina gran parte de la capacidad física en temas fisiológicos y antropométricos.

d) Aspecto psicológico

Klissouras, Geladas, y Koskolou (2007) nos comentan que, aunque los genes y el entrenamiento establezcan los límites biofísicos del rendimiento humano, hay pruebas de que es el aspecto psicológico individual el que determina en último caso el rendimiento deportivo.

Para Morgado (2007), es un equilibrio entre emoción y razón lo que proporciona el bienestar a las personas. El equilibrio emocional no se refiere a la victoria de la razón por encima de los sentimientos, sino el acoplamiento de nuestras emociones y nuestro razonamiento.

Las habilidades psicológicas referidas al máximo rendimiento deben incluir, según Janelle y Hillman (2003), atributos como:

- La motivación
- Construcción de la confianza en sí mismo
- Actitud positiva
- Entrenamiento mental y práctica imaginada
- Compromiso para entrenar
- Habilidades interpersonales

En esta línea, Williams y Relly (2005 citado en Bello & Polo 2016) indican que la confianza, motivación, concentración y control de nivel de ansiedad en determinadas acciones son indispensables para llegar a ser un futbolista profesional con gran capacidad competitiva.

Para efectos de la investigación, nos centraremos únicamente en las competencias específicas que los jugadores requieren desde los cuatro aspectos mencionados (técnico, táctico, físico y psicológico).

3.2.3. Identificar las fuentes de candidatos (Reclutamiento)

Armstrong y Taylor (2014) detallan que, para el reclutamiento, primero se deben considerar a los candidatos internos, debido a que estos ya manejan los conocimientos necesarios de la organización; además, vale la pena tratar de persuadir al personal anterior para que regrese a la organización u obtener alguna referencia de ellos.

Por otra parte, los autores mencionan que, una vez que se agotan las posibilidades internamente, recién es necesario acudir a las fuentes externas. Las fuentes de los candidatos se presentan en la siguiente lista:

- Reclutamiento en línea, redes sociales
- Publicidad
- Agencias de reclutamiento
- Centros de trabajo, consultores
- Proveedores de subcontratación de procesos de reclutamiento
- Enfoques directos a establecimientos educativos.

Adicionalmente, en relación con el proceso de atracción enfocado netamente en jóvenes jugadores, Llames (1999) sostiene que en un club de fútbol hay varias personas involucradas como entrenadores, dirigentes y los llamados “ojeadores” o área de *scouting*, cuya función es hacer el seguimiento a las distintas categorías de las divisiones menores e informar quienes

sobresalen y tienen el potencial de ser en un futuro futbolistas. La estructura del departamento de *scouting* va a depender del presupuesto, de la potencialidad, de la propia estructura del club y del número de contactos que tengan en las diferentes regiones geográficas.

3.2.4. Selección

Para Armstrong y Taylor (2014), el objetivo del proceso de selección es tratar de decidir el grado en que las características de las organizaciones solicitantes en términos de competencias, experiencia, calificaciones, educación y la capacitación coinciden con las especificaciones de la persona postulante para luego elegir entre los candidatos la persona que cumpla con la mayor cantidad de características requeridas. Los métodos de selección clásicos consisten en formularios de solicitud, entrevistas y referencias. A estos, deben sumarse las pruebas de selección y los centros de evaluación.

a) Entrevistas

Según Armstrong y Taylor (2014), la entrevista es el método de selección más utilizado. Esta implica discusión cara a cara. Al respecto, el autor detalla que una entrevista individual brinda la mejor oportunidad para establecer un contacto cercano, la relación entre el entrevistador y el candidato, lo que facilita la adquisición de información sobre la idoneidad del postulante y su adecuación a la organización.

b) Pruebas de selección

Armstrong y Taylor (2014) detallan que las pruebas de selección se utilizan para proporcionar evidencias válidas y confiables de los niveles de habilidades, inteligencia, aptitudes, logros y características de la personalidad. Agrega que se utilizan procedimientos sistemáticos y estandarizados para medir las diferencias en las características individuales, lo que permite a los selectores obtener una mayor comprensión de los candidatos para ayudar a predecir en qué medida tendrán éxito en un trabajo. Estas incluyen, por ejemplo, test de inteligencia, test de personalidad, test de habilidades y test de aptitudes

Enfocado en una organización deportiva, Llames (1999) menciona que hay dos vías para evaluar a los jóvenes futbolistas y estos puedan pertenecer a las categorías inferiores de los clubes profesionales.

La primera, en porcentajes altos, se refiere a la primera impresión que se genera por distintos jugadores talento en partidos de exhibición o campeonatos. Antiguamente, se desarrollaba de forma verbal y únicamente se pactaba mediante la palabra. Actualmente, ya se

registran informes escritos con las cualidades observadas generando mayor oportunidad de comparar y seleccionar a los jóvenes talento.

La segunda vía son las pruebas que se realizan en los mismos clubes y son con fechas pactadas donde se llevan a cabo entrenamientos y partidos amistosos entre los postulantes, filtrando a los jóvenes con mayor talento.

Es importante mencionar que ambas vías de evaluación para seleccionar a los jugadores no son excluyentes, sino, se pueden presentar de forma complementaria. Para efectos de la investigación, tomaremos en cuenta para el proceso de selección de jugadores las dos vías de evaluación expuestas por Llamas (1999):

- Primera impresión en partidos de exhibición o campeonatos
- Pruebas masivas

Además, se considera las entrevistas y pruebas de selección como dos herramientas que se podrían implementar para evaluar de manera más profunda a las personas que la organización deportiva requiere.

3.2.5. Inducción

Bermúdez (2011) detalla que numerosas investigaciones permiten entender la importancia que las organizaciones contemporáneas le dan al hecho de recibir adecuadamente a sus nuevos integrantes al comenzar sus actividades, a través de procesos diseñados, ejecutados y evaluados a la medida de sus organizaciones. Por ello, señala que la gestión humana debería tomar el proceso de inducción como un asunto fundamental para las organizaciones.

El mismo autor considera que es imprescindible que la organización diseñe, en la etapa de recibimiento, un proceso de socialización por el cual el individuo se adhiera a las normas y valores de la organización. Por ejemplo, algunas organizaciones invitan a sus nuevos integrantes a visitar sus instalaciones, a hacer breves pasantías, a conocer a sus nuevos compañeros, etc. Este proceso recibe el nombre de socialización organizacional.

Cane (1997) señala que, una vez seleccionado el nuevo empleado, las organizaciones deben introducirlo a su nuevo puesto de trabajo para que aquella persona comience desde el principio a ser productivo. Así, entonces, se considera importante brindarle la orientación básica para que vaya generando su sentido de compromiso con la organización:

La inducción es el primer paso para lograr un compromiso duradero [...]. El objetivo primordial de un programa de inducción consiste en fomentar un pensamiento positivo en los nuevos miembros del personal. Los programas tradicionales de inducción son un

medio de dar información a los nuevos miembros de la organización o una manera de integrar a las personas, de modo que se transformen en una parte productiva de la organización, tanto como sea posible (Cane, 1997, p. 68).

Complementando ello, el mismo Bermúdez (2011) señala que, tanto directivos y responsables de la gestión del talento humano deben tomar en cuenta realizar la inducción para adaptar y ajustar a la nueva persona a la organización. De esta manera, el autor detalla que se lograrán minimizar temores y ansiedades. Además, se podrá generar rápidamente sentido de gratitud y pertenencia que logrará su contribución inmediata, así como efectiva.

Se considerará la importancia de instaurar un proceso de inducción a partir del concepto de socialización. Además, enfocaremos este proceso con miras a fortalecer el compromiso de la persona que recién ingresa a la organización.



CAPÍTULO 3: MARCO CONTEXTUAL

1. Gestión de talento humano en equipos de fútbol del mundo

A continuación, se presentará tres ejemplos de equipos que instauran una gestión deportiva bajo un enfoque en la gestión del talento humano. El primero de ellos es el caso del Barcelona FC, el cual se presenta como uno de los mejores clubes formativos a nivel mundial. Muestra de ello, se viene reflejando a nivel deportivo y económico, pero a la vez social, por la visión integral que efectúa para formar a sus jugadores y su aporte a la sociedad.

Por otra parte, se evidencia dos casos de equipos sudamericanos que de igual manera se enfocan en gestionar el talento humano bajo una perspectiva de formación integral. Tanto Independiente de Santa Fe como el Club Atlético Boca Juniors, desarrollan para sus divisiones menores procesos que permite que sus jugadores desarrollen a nivel personal y profesional.

1.1. Gestión de talento en Europa – España: Divisiones menores del Barcelona CF

El Barcelona dispone de dos áreas de fútbol: profesional y formativo. El fútbol profesional está conformado por el primer equipo profesional, el segundo equipo (Barcelona B) y el equipo Juvenil A; mientras que el fútbol formativo está conformado por los jugadores que comprenden desde los 7 hasta los 17 años. En total, entre ambas áreas, se tienen 255 jugadores (Maqueira & Bruque, 2014).

El FC Barcelona, se caracteriza por un modelo de desarrollo poco habitual en los grandes equipos de fútbol: se trata de la captación temprana de jugadores con un alto potencial y formarlos para potenciar el primer equipo en el largo plazo.

Como muestra de ello, en la temporada 2011-2012, el primer equipo profesional estaba conformado por jugadores españoles en su mayoría y ocho de ellos eran formados en el club desde infantiles. (The Economist 2014 en Maqueira & Bruque, 2014). Asimismo, entre los años 2013-2018 conquistó 12 títulos, y aunque resulta sorprendente el dominio que tuvo el club español durante dicho período, resulta relevante que en promedio nueve de sus futbolistas que más jugaron durante la temporada fueron formados en las divisiones inferiores del club.

Tabla 4: Títulos conseguidos y jugadores provenientes de las divisiones menores durante las temporadas 2013/2014 - 2017-2018

	Títulos conseguidos	Jugadores que provienen de las divisiones menores
2013/2014	1	14
2014/2015	3	10
2015/2016	4	9
2016/2017	2	6
2017/2018	2	7

Adaptado de: Transfermarkt (2019).

Así mismo, el FC Barcelona implementa una gestión del talento basándose en una formación en valores alineados a los objetivos del club. De esta manera se menciona que el club genera valor social al brindar un desarrollo educacional, deportivo y en valores. Es decir, se preocupa por otorgar una formación integral, cuyo eje central es La Masía, nombre que recibe las divisiones menores y de formación, en donde se genera un sentido de identidad con el equipo mediante un sentimiento que reúne los mismos valores para todos sus miembros, muestra de ello es el lema del club, “Més que un club” (“Más que un club”) (Maqueira & Bruque, 2014).

Este lema no se ciñe exclusivamente a los resultados deportivos y al deporte en sí, sino a conceptos integrales que reúne la sensibilidad humana, la transmisión de valores o la educación. Hay equipos que trabajan en base a los resultados y nada más, pero, el FC Barcelona tiene muchas iniciativas de tipo humanitario que transmiten este espíritu. De tal forma que, con los valores del club, los jóvenes desarrollan una personalidad característica de La Masía que se ve reflejado en el comportamiento en la cancha y en la vida cotidiana.

1.1.1. Atracción del talento humano en el FC Barcelona

La marca del equipo está caracterizada por un estilo de juego diferenciado, en el que predomina la posesión del balón y la presión constante hacia sus rivales. Cuenta con un gran palmarés de títulos, lo que lo posiciona como uno de los clubes más exitosos en todo el mundo (Maqueira & Bruque, 2014).

Hatum (2012 citado en Maqueira & Bruque 2014) señala que la marca FC Barcelona está conformada por jugadores que presentan rasgos de personalidad comunes, con características como la exigencia, la humildad, la discreción, el espíritu de equipo. El club crea así una imagen por la cual los grandes jugadores del mundo quieren ser parte de ello, en especial, las grandes promesas mundiales. Así, por ejemplo, Lionel Messi, como muchos otros niños de 13, 14, 15 y

16 años que se incorporan a los planes de formación y desarrollo que ofrecen las divisiones inferiores del club.

Según Maqueira y Bruque (2014), se intenta crear vínculos emocionales entre los jugadores que han sido formados desde jóvenes, y el club. De este modo, se otorgan planes de carrera, la formación en valores, la cohesión y el trabajo en equipo; además, se ofrecen buenas retribuciones económicas a los jugadores debido a los buenos resultados que obtienen tanto deportiva como económicamente.

En cuanto a la captación del talento humano en el FC Barcelona el proceso se divide en tres sub fases (Hatun 2012 citado en Maqueira & Bruque 2014):

- La observación. Consiste en observar a más de 10,000 niños cada año por parte de 30 técnicos scouts (ojeadores), quienes siguen ciertas pautas marcadas por el club. Luego, los niños destacados son observados en cinco partidos distintos y, si rinden favorablemente, son observados por un segundo ojeador en otros cinco partidos distintos.
- El seguimiento y la selección. En esta sub fase se pone en el foco alrededor de 150 niños o jóvenes. Se realiza detenidamente un seguimiento y solamente cuando haya identificado un potencial talento se ponen en contacto con los padres de familia para sondear una posible incorporación a los planes formativos del club.
- Evaluación final y decisión definitiva. Finalmente, se seleccionan a 50 jugadores jóvenes para que se incorporen a las filas de las divisiones inferiores del club (Hatun en Maqueira & Bruque, 2014).

Tabla 5: Gestión del talento en el FC Barcelona

Fases	FC Barcelona
Atracción del talento	<ul style="list-style-type: none"> • Atracción por valores (Más que un club). • Desarrollo del talento. • Alto nivel de ingresos del club. • Desarrollo deportivo, académico y en valores. • Fuerte cohesión de equipo. • Diferenciación en trabajo en equipo. • Alta obtención títulos nacionales e internacionales (alto rendimiento deportivo). • Alta remuneración.
Selección de talento	<ul style="list-style-type: none"> • Captura temprana del talento. • Orientación al largo plazo. • Ideal para nuevos talentos a futuro.

Adaptado de: Maqueira y Bruque (2014).

Identificamos que la gestión del talento en el Barcelona CF tiene una repercusión sobre los resultados económicos y deportivos. Desde el punto de vista económico, obtienen ingresos anuales que les permite mantener buenos indicadores. Por otra parte, desde el punto de vista deportivo, la obtención de títulos en las competiciones en las que participa y los jugadores promovidos de divisiones menores a primera división o de ventas de canteranos a otros clubes, se muestran como resultados de un buen rendimiento deportivo. Esto es fruto de un trabajo permanente y persistente a lo largo de varios años.

1.2. Gestión de talento en Sudamérica: Divisiones menores del club

Independiente Santa Fe S.A. (Colombia)

Independiente de Santa Fe, club representativo de la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, es nueve veces campeón de su país, además de ser campeón de la Copa Sudamericana 2015; a la vez, es considerado como uno de los clubes de mayor tradición e historia de ese país. Las divisiones menores del club están conformadas por cinco categorías, las cuales son: sub-13, sub-14, sub-15, sub-17 y, por último, sub-20, en las que el objetivo principal radica en generar el desarrollo integral del jugador a través de la orientación y práctica del fútbol, mediante un trabajo interdisciplinario que permita el progreso técnico, físico, táctico y mental del futbolista colombiano.

Las divisiones menores del club Independiente Santa Fe se han caracterizado por desarrollar e implementar uno de los mejores modelos pedagógicos en materia de formación deportiva de Colombia. Una de las políticas que ha trascendido a través del tiempo es la continua promoción de jóvenes futbolistas al primer equipo de la institución o a otros equipos del fútbol profesional, siendo una de las canteras con mayor reconocimiento a nivel nacional debido a que han surgido varios jugadores de renombre. Ello se refleja en las competiciones disputadas por el primer equipo durante los años 2014 - 2018, en las cuales el club pudo obtener ocho títulos y alrededor de cuatro a siete jugadores provenientes de las divisiones menores fueron partícipes de ellos.

Tabla 6: Títulos conseguidos y jugadores provenientes de las divisiones menores durante los años 2014 - 2018

	Títulos conseguidos	Jugadores que provienen de las divisiones menores
2014	2	6
2015	2	6
2016	2	4
2017	1	7
2018	1	4

Adaptado de: Transfermarkt (2019).

Por otro lado, la metodología de enseñanza está dada bajo un carácter formativo integral compuesto por un equipo multidisciplinario, el cual, además de formarlos bajo los conceptos del fútbol moderno, busca impactar positivamente en la condición humana integral, fomentando hábitos de vida saludable y fortaleciendo los valores esenciales para la vida moderna como la disciplina, la voluntad, el deseo permanente de superación, la sana y leal competencia. De esta manera promueven el mejoramiento de la calidad de vida del joven deportista y la de su núcleo familiar.

Además, Prieto W. (2014) menciona que el proceso de detección y selección de talentos deportivos se ha iniciado formalmente en el año 2012. Para ello, el club realiza una convocatoria masiva a inicios de todos los años para todos los jugadores que deseen formar parte del club, recibiendo un aproximado de dos mil deportistas en todas las categorías. El proceso de selección está estructurado en siete filtros, en los que los evaluados disputan partidos a diario. Teniendo en cuenta sus capacidades, irán superando fases, tal proceso dura alrededor de quince días, en los que los entrenadores desde la observación determinan quiénes pertenecerán al equipo correspondiente a su año de nacimiento.

Cabe resaltar que, para el proceso en mención, las habilidades a evaluar son la velocidad, la técnica, inteligencia en el juego, coordinación y capacidad para trabajar en equipo; psicológicamente deben mantener una concentración en el juego y, por último, se observan aspectos sociales que puedan dar una visión de su entorno el cual consideran importante en la formación del deportista (Prieto W., 2014).

1.3. Gestión de talento en Sudamérica: Divisiones menores del Club Atlético Boca Juniors (CABJ) (Argentina)

Argentina representa uno de los países más exportadores de futbolistas de alto nivel al viejo continente, lo que la posiciona como una de las más grandes canteras actuales de América. Ello nos remonta ante uno de los clubes más importantes en cuanto al componente histórico y formativo de grandes futbolistas: Club Atlético Boca Juniors. Sus divisiones menores están conformadas por distintas categorías según la edad de los distintos canteranos: la reserva (sub-20), 4.^a división (sub-17), 5.^a división (sub-15), 6.^a división (sub-14), 7.^a división (sub-13), 8.^a división (sub-12), 9.^a división (sub-11) y por las infantiles (Raffo, 2015).

La metodología de enseñanza que el club ejecuta toma como ejemplo los trabajos formativos realizados en Europa, esto debido a la importancia que representa la formación integral de los jugadores para su desarrollo personal. Lo cual tendrá un papel fundamental en el desarrollo futbolístico de los integrantes de las divisiones menores para la alta competencia. Por lo tanto, la formación de menores se concibe como un proceso de enseñanza, de trasmisión de valores éticos y morales, que busca formar buenos futbolistas.

En una conferencia concedida por Jorge Raffo (2015), coordinador de las divisiones inferiores del CABJ, comenta que la formación integral del futbolista tiene 3 pilares fundamentales: la educación intelectual, la educación moral y el carácter, y la educación física y deportiva.

La educación intelectual se toma como base prioritaria en el club, incluso más importante que la formación física. Debido a la importancia que toma el factor educativo en el club, se viene desarrollando un proyecto en conjunto con los ministerios de Educación de la Provincia y de la ciudad de Buenos Aires, en donde se dictarán tutorías de apoyo escolar, cursos de formación profesional y actividades vinculadas a los derechos humanos y a la prevención en materia de salud. Se cree firmemente que la persona que estudia va a ser mejor deportista en un futuro (Raffo, 2015).

La ministra de Educación en ese país, Soledad Acuña (2018 citado en *Acercando Naciones* 2018), señala lo siguiente:

Boca siempre ha tenido un compromiso muy marcado con la educación. Desde hace muchos años vienen trabajando con los adultos, con la educación temprana y ahora suman este convenio para acompañar a todos los jóvenes que se acercan al club en busca de un proyecto de vida a través del deporte. Son herramientas que les van a permitir seguir creciendo. (Acuña 2018 citado en *Acercando Naciones* 2018)

Por su parte, mediante la educación moral y el carácter se busca transmitir los grandes valores de la vida, solidaridad, esfuerzo, perseverancia, trabajo en equipo y más, los cuales están íntimamente relacionados con la educación y cumplen un papel fundamental también en la segunda parte de la vida del futbolista, ya que a partir de los 30 a 35 años van a cumplir otra etapa como personas.

Según Raffo (2015), el club busca un perfil de futbolista que pueda perdurar en el tiempo. Para ello, se busca mantener la cultura del club, la cual se encuentra ligada a un fuerte temperamento. Por eso, los psicólogos juegan un papel fundamental. Ellos buscan conocer estos aspectos de los jugadores a través de distintas pruebas psicológicas que les permiten tener un mayor acercamiento a los jugadores y un conocimiento sobre el carácter y la personalidad de estos.

En cuanto a la educación física y deportiva, Boca Juniors va en busca de jugadores que cumplan con los aspectos técnicos que exige el club. La captación cumple un rol importante, y se hace sobre la base de los perfiles, los cuales son diferentes para cada posición. Además, se inclinan por jugadores físicamente rápidos y que manejen altos rangos de resistencia física para cualquier posición.

Finalmente, la metodología de enseñanza aplicada por el CABJ demuestra la importancia de trabajar una formación intelectual en los jugadores, debido a que esta no es excluyente de la formación deportiva y personal, sino que por el contrario resulta ser parte fundamental del crecimiento integral de la persona. Además, consideramos que el CABJ instaura una formación que se asemeja a la mostrada por el Barcelona CF, por lo cual, la formación educativa, en valores y deportiva, representa una fuerte fuente de atracción para los niños deportistas y sus familias.

1.4. Gestión de talento humano en organizaciones deportivas del Perú

La gestión del talento humano mostrada en los clubes Barcelona, Independiente Santa Fe y Boca Juniors, es fruto de un trabajo sostenido a lo largo de varios años, mientras que, en el Perú los clubes se encuentran en los primeros años de implementación de esta metodología basada en la formación integral, debido a la poca exploración en el tema por parte de los equipos profesionales, lo que evidencia lo incipiente que viene siendo la gestión del talento en las divisiones menores del país.

En este contexto, la Federación Peruana de Fútbol (FPF) viene fomentando mejoras a nivel de divisiones menores, las cuales se desarrollan a través del Plan Centenario 2022. Precisamente lo que busca la federación, es brindar mayores herramientas a los equipos

profesionales en miras a que puedan contar con divisiones menores que se enfoquen en formar integralmente a los jóvenes deportistas.

A su vez, presentamos el ejemplo de Sporting Cristal, debido a que es el primer equipo peruano en instaurar una gestión de talento humano bajo un enfoque humanista en el cual se busca brindar la formación integral que los deportistas de la actualidad necesitan para la alta competencia.

1.4.1. Federación Peruana de Fútbol (FPF)

La Federación Peruana de Fútbol (FPF), a cargo del jefe de unidad técnica Daniel Ahmed, viene instaurando un proyecto de mejora en las divisiones menores del país. El proyecto se llama Plan Centenario 2022, el cual se basa en una constante evolución del manejo de las divisiones menores del país a partir de seis pilares, los cuales serán explicados a continuación:

a) Desarrollo de talento en regiones

Consiste en construir centros de desarrollo en las distintas regiones del país con la finalidad de formar selecciones regionales en las que se pueda mostrar la mayor cantidad de jugadores con talento.

b) Línea de carrera en menores en los equipos profesionales

Se instauró como reglamento que los clubes profesionales deben de contar con cuatro divisiones obligatorias en las cuales se desarrolle un mismo plan de trabajo.

c) Formación integral

La FPF ha instaurado un modelo de formación integral en las selecciones juveniles del país. Se ha reconocido la importancia del desarrollo personal del joven para que pueda desarrollarse al máximo en el aspecto futbolístico. El modelo consta de lo siguiente:

- Trabajos de integración con las familias
- Soporte psicológico del jugador
- Asesorías en cursos escolares
- Charlas preventivas
- Visitas de intervención social

d) Proceso de trabajo coordinado entre la selección mayor y selecciones juveniles

Consiste en trabajar bajo una misma estructura de gestión, tanto en las selecciones juveniles como en la mayor. De esta manera, la selección mayor puede contar con un universo más variado de jugadores que sigan el mismo lineamiento de trabajo.

e) Proceso de inserción de entrenadores al sistema FPF

Consiste en la capacitación obligatoria a todos los entrenadores certificados para poder dirigir en los campeonatos federativos del país. De esta manera, se logra instaurar un mismo lineamiento de trabajo dirigido a la persona del jugador.

f) Descentralización de torneos de menores

Consiste en buscar promover la oportunidad para jugadores de provincia, ya que, en nuestro país un gran porcentaje de jugadores proceden de clubes que se encuentran en la capital.

Con la información presentada por la Federación Peruana de Fútbol, se evidencia la necesidad por fortalecer la gestión deportiva que manejan los clubes peruanos con el objetivo de asegurar jugadores con un alto nivel competitivo además de profesionales formados en valores. Es así que la FPF hace evidente su preocupación por la mejora constante de los procesos de formación aplicados en las organizaciones deportivas, esto a través de la instauración de estos pilares y del compromiso de la FPF por fiscalizar el cumplimiento de los mismos.

1.1.1. Divisiones menores del club Sporting Cristal

Por su parte en el Perú, una de las instituciones más comprometidas con la formación integral de menores es el Club Sporting Cristal. Según la página oficial del club, este proceso se viene desarrollando desde hace algunos años mediante un plan estratégico en donde las divisiones menores del club constituyen su activo estratégico más importante.

Tal proceso formativo se soporta en cuatro pilares: captación, formación, competencia y fortaleza física y mental.

La captación se centra en mejorar el nivel de prospecto de jugadores que llegan al club, así como posicionarlo como la primera opción al momento de elegir en qué equipo jugar. Se busca el talento en diversos espacios del territorio peruano, el cual se atrae por medio de la propuesta de valor del club. El fin es que los padres quieran que sus hijos jueguen ahí; además, se les brindan los espacios y recursos necesarios para que el menor sea correctamente formado.

La formación tiene como premisa profesionalizar y estandarizar los procesos y metodologías de esta en todas las categorías de acuerdo con el estilo futbolístico del club. Se busca priorizar la formación en todo momento con el objetivo de formar jóvenes que llegado el momento puedan jugar en el equipo profesional, por ello todas las decisiones que se tomen en las divisiones menores están vinculadas a esa premisa.

La competencia a nivel interno y externo busca elevar el nivel de desempeño nacional e internacional de los jugadores, así como mantener un alto nivel de autoexigencia entre ellos. Para ello, se evalúa y se exige de acuerdo con las habilidades requeridas. A nivel interno, los menores ocupan una plaza privilegiada en el club y cada uno debe respetar, valorar y entender lo que significa formar parte de las divisiones menores; y de forma externa, por la competencia con otros equipos locales e internacionales.

La fortaleza física y mental busca elevar la confianza y autoestima de los jugadores. Para ello, el club cuenta con psicólogos deportivos de primer nivel, con el objetivo de minimizar el impacto del entorno en el rendimiento deportivo y; por último, busca conectar emocionalmente a los menores con el club, ya que es un club unido, con historia e identidad.

1.1.2. Caso de estudio: club Alianza Lima

El club Alianza Lima es una institución deportiva fundada el 15 de febrero de 1901 con el nombre de Sport Alianza, por un grupo de adolescentes, entre 9 y 16 años de edad, en la ciudad de Lima, Perú, siendo uno de los clubes más longevos que disputan la primera división del país.

Según su página oficial, en el año 1912, el Sport Alianza participa por primera vez en un campeonato oficial organizado en ese entonces por la Liga Peruana de Fútbol (LPF). La LPF rige el fútbol peruano hasta 1921, luego pasa a formar parte de un nuevo organismo: Federación Peruana de Fútbol (FPF), la cual es la principal institución organizadora del sistema de torneos del fútbol peruano actual. Es en 1920 cuando pasó a ser Alianza Lima, como un reconocimiento a que todos los que integraban el club eran limeños.

Su primer título a nivel nacional se lleva a cabo en el año 1918 cuando consagra su primera vuelta olímpica. Actualmente ha reunido 23 títulos nacionales (8 en la era amateur y 15 en la era profesional) en sus 118 años de vida institucional.

Alianza Lima juega de local en el Estadio Alejandro Villanueva, también conocido como Matute (con capacidad total de 35,000 espectadores), el cual se encuentra ubicado en el cruce de Jirón Abtao con la Avenida Isabel La Católica 821, en el barrio de Matute, en el distrito de La Victoria.

Actualmente, su misión es “dar alegría a sus aficionados, obteniendo el campeonato, dando así la vuelta olímpica, además de formar jugadores de la división de menores para que posteriormente se integren al primer equipo profesional”. Mientras que su visión es “colocar el nombre de la institución en lo más alto del fútbol sudamericano, y posteriormente, mundial, ganando un campeonato internacional”. De esta manera, será importante tener en cuenta cómo se relacionan los diversos niveles de la organización para la consecución de sus objetivos, desde el organigrama (ver Anexo A).

A nivel de divisiones menores, estas se dividen en dos: la escuela base y la etapa competitiva. La escuela base abarca las categorías sub-9, sub-11 y sub-12, teniendo como objetivo principal la formación del menor en torno al deporte. En tanto, la etapa competitiva está conformada por la sub-13, sub-15, sub-17; y la sub-20, que vendría a ser la reserva del primer equipo. Por otro lado, Alianza Lima dispone de academias filiales de fútbol, en veintitrés distritos de Lima, y en nueve provincias del Perú.

Cada una de las categorías mencionadas en la etapa competitiva presenta la siguiente cantidad de jugadores:

Tabla 7: Cantidad de jugadores por cada categoría (etapa competitiva).

Sub-13	Sub-15	Sub-17	Sub-20
25 jugadores	25 jugadores	20 - 23 jugadores	20 - 23 jugadores

CAPÍTULO 4: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño metodológico involucra precisar el alcance de la investigación, el tipo de diseño metodológico, la selección de las unidades de observación y la operacionalización del estudio (Pasco & Ponce, 2015).

1. Alcance de la investigación

“Si hemos decidido, una vez hecha la revisión de la literatura, que nuestra investigación vale la pena y debemos realizarla, el siguiente paso consiste en visualizar el alcance que tendrá.” (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). El alcance de investigación en nuestro caso es exploratorio y descriptivo.

Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura revela que hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio y, por lo tanto, deseamos indagar sobre temas y áreas desde nuevas perspectivas. Los estudios exploratorios sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, investigar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados (Hernández *et al.*, 2010, p. 79).

La investigación consta de un alcance exploratorio pues los conceptos de gestión del talento humano aplicados en las organizaciones deportivas son temas poco desarrollados por la literatura académica y más aún en el contexto nacional.

Por otro lado, los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, su objetivo no es indicar cómo estas se relacionan. Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. (Hernández *et al.*, 2010, p. 80).

En el caso de la presente investigación, se analizará la gestión del talento humano a nivel organizacional en las divisiones menores de Alianza Lima y, a su vez, el proceso de atracción con miras a contrastar la información de nuestro marco teórico con lo desarrollado en la organización deportiva mencionada.

2. Diseño o estrategia de la investigación

La presente investigación es de tipo cualitativa, bajo una metodología de estudio de caso, dado que no se cuenta con un estudio previo relacionado al planteamiento de procesos específicos de atracción del talento humano en organizaciones deportivas. “La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández et al., 2010, p. 7).

Hernández (2010) menciona que el enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes, individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben el mundo que los rodea.

De este modo, se consideró importante realizar este enfoque ya que permitió profundizar los conceptos teóricos de gestión de talento humano en las divisiones menores del club Alianza Lima a partir de la perspectiva de los participantes (entrevistados), todo aquel ente experto relacionado al fútbol y a las divisiones menores, es decir, dirigentes, entrenadores, psicólogos deportivos jugadores, padres de los jugadores, etc., así como también expertos especializados en gestión de personas. Además, este enfoque es recomendable utilizarlo cuando el tema ha sido poco explorado o estudiado, como es el caso a tratar.

“El investigador cualitativo utiliza técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades” (Hernández et al., 2010, p. 9).

En relación con la estrategia de investigación, el presente trabajo es un estudio de caso, definido como “la comprensión de un fenómeno (unidad de análisis) dentro de su propio contexto [...] abordando las complejidades del mundo real y tratando de darles un sentido” (Harrison 2002 citado en Pasco & Ponce, 2015). Esta investigación tiene como objeto de análisis de la gestión del talento humano, específicamente el proceso de atracción del talento en el club Alianza Lima.

3. Herramientas de investigación

Debido al diseño de la investigación y al objeto de análisis, será fundamental un involucramiento directo con el contexto organizacional de nuestro de caso de estudio, a fin de recolectar la información necesaria. Para ello, las técnicas de recolección de información a utilizar serán las que se mencionan a continuación:

3.1. Entrevista individual en profundidad

La entrevista individual en profundidad es una conversación extensa entre el investigador y el investigado con el fin de recabar información detallada sobre un tema específico. Lo que se busca es “recolectar, para posterior análisis, data discursiva que refleja el modo de pensar consciente o inconsciente de los entrevistados” (Ibert, Baumard, Donada y Xuereb, 2001 citado en Pasco & Ponce 2015).

Se considera necesario realizar entrevistas a expertos en el campo de la gestión del talento humano para ampliar la perspectiva y la información obtenida por fuentes teóricas. Además, es necesario entrevistar a personas que conviven a diario con la realidad que nos concierne respecto a las divisiones menores actuales del club Alianza Lima y del contexto nacional.

Según Pasco y Ponce (2015), las entrevistas se clasifican en tres variantes: estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas. Estas difieren en función del nivel de estructuración del instrumento.

- La entrevista estructurada involucra un conjunto definido de preguntas que se aplican siguiendo un mismo orden y enunciación, de manera similar a como ocurre en la encuesta.
- La entrevista semi estructurada comprende también una guía definida de preguntas, pero con secuenciación y formulación flexible.
- La entrevista no estructurada solamente tiene predefinido el tema amplio a tratar, de modo que dispone de total libertad y espontaneidad para desarrollar la conversación según las circunstancias.

Para investigación se utilizará la variante de entrevistas semi estructuradas, ya que permite a la persona entrevistada explayarse de manera abierta. De esta manera, el entrevistador podrá recabar información de manera amplia y podrá enlazar varias ideas de la persona entrevistada, originando aportes valiosos para el tema de investigación.

Las entrevistas (ver Anexo B y C) que vimos pertinente se encuentran divididas en:

- Especialistas externos
- Especialistas internos

Además, vimos pertinente entrevistar a especialistas en el tema, personas externas al club Alianza Lima, un integrante del comando técnico de la selección mayor de la FPF, así como a miembros del club Sporting Cristal y Universitario de Deportes.

Tabla 8: Datos del entrevistado (especialistas externos)

Nombre	Cargo	Institución
Juan Cominges	Coach ontológico de la FPF	FPF
Franco Ascenso	Psicólogo deportivo	Sporting Cristal
Conrad Flores	Entrenador	Sporting Cristal
Pablo Bossi	Gerente	Universitario de Deportes
Marina Rodríguez	Asistente de psicología	Universitario de Deportes
Roberto Drago	Gerente	Academia Tito Drago
Daniel Mc Bride	Director de estudios	PUCP

Tabla 9: Datos del entrevistado al personal de Alianza Lima (especialistas internos)

Nombre	Cargo	Institución
Ernesto Arakaki	Gerente	Alianza Lima
Reynaldo López	Jefe de metodología	Alianza Lima
Luciano Scerpella	Jefe de desarrollo humano / psicólogo deportivo	Alianza Lima
Víctor Monteza	Captador	Alianza Lima
Carlos Fernández	Entrenador	Alianza Lima
César Santolaya	Entrenador	Alianza Lima
Luz Choque	Madre de familia	Alianza Lima
Juan Carlos Rojas	Padre de familia	Alianza Lima
Leandro Paz	Padre de familia	Alianza Lima

3.2. Focus group

Un focus group “constituye una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en diversos ámbitos de la investigación en psicología, y otras disciplinas científicas (por ejemplo, la sociología) y ámbitos no científicos (por ejemplo, estrategias de mercadotecnia).” (Roussos, 2010, p. 3)

En esta investigación se realizaron dos focus group (ver Anexo D) a diez jugadores de dos categorías distintas. Esto nos permitió tener una percepción de los jóvenes futbolistas acerca de la forma en la que se gestiona el talento humano en Alianza Lima.

Focus group 1:

- Segmento: jugadores de la categoría sub-13 que pertenecen a las divisiones menores del club Alianza Lima.
- Característica: jugadores que viven en los distritos de Lima-norte y a la vez llevan más de dos años en la organización.
- Tamaño de la muestra: 5 personas.

Focus group 2:

- Segmento: jugadores de la categoría sub-15 que pertenecen a las divisiones menores del club Alianza Lima.
- Característica: jugadores que viven en el distrito de La Victoria y la vez llevan más de dos años en la organización.
- Tamaño de la muestra: 5 personas.

4. Selección muestral

Una muestra es “En el proceso cualitativo, un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia.” (Hernández et al., 2010, p. 394).

Para nuestra investigación hemos considerado como muestra a los jóvenes jugadores, entrenadores, dirigentes, familiares de los menores, exfutbolistas y profesores de gestión deportiva, entre otras personas relacionadas al tema de investigación. La selección se hizo por conveniencia.

CAPÍTULO 5: HALLAZGOS Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

1. Gestión deportiva: panorama general de las divisiones menores de los equipos de fútbol profesional de Lima

Los clubes profesionales de fútbol en el Perú tienen como objetivo ser competitivos, ello por la propia naturaleza del fútbol, pero también porque en la medida en que sean competitivos lograrán ser autosostenibles. Asimismo, la competencia en el fútbol actual requiere de jugadores que además de ser hábiles en lo deportivo sean personas con valores y emocionalmente estables.

Si bien el Perú viene atravesando cambios positivos a nivel de la Federación Peruana de Fútbol con resultados importantes en la selección mayor, aún estos logros no se han visto reflejados a nivel de clubes y sobre todo en menores. Ante ello, Ernesto Arakaki, en ese momento responsable de la formación de menores de Alianza Lima, menciona:

Yo creo que muchas de las problemáticas del fútbol peruano en menores se deben a un tema de gestión deportiva. Desde la administración de los recursos, de conocer el rubro para ver a qué ítems le das más importancia, para luego ver el presupuesto. Yo estudié un máster en Administración Deportiva pero realmente necesitas profundizar aún más, necesitas muchas más herramientas (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

En la Federación Peruana de Fútbol, hasta el 2016, de 16 equipos en primera división solo 6 contaban con divisiones menores. Actualmente todos ya cuentan con estas por disposición de la FPF; sin embargo, aún se presentan problemas debido a la deficiente o nula gestión deportiva que presentan los equipos profesionales para sus divisiones menores. Parte entonces, la importancia de instaurar una gestión deportiva adecuada para contar con los recursos necesarios para la optimización del trabajo.

Roberto “Titín” Drago explica que, solo los equipos más importantes de Lima, en relación al número de campeonatos obtenidos y de hinchas a nivel nacional (ver Anexos E y F), es decir, Universitario de Deportes, Alianza Lima y Sporting Cristal, vienen respondiendo a las exigencias que demanda la gestión deportiva:

Las divisiones menores han evolucionado mucho desde hace 10 años, incluso menos, ya que antes eran mucho más simples. Esta transformación corresponde solo a un sector, como Cristal, la “U” y Alianza, los cuales a pesar de sus problemas internos vienen desarrollándose de manera positiva; sin embargo, dentro del contexto nacional, en Pamplona, en Huaycán o en una provincia esta evolución es ajena. (Roberto Drago, comunicación personal, 2 de agosto, 2019).

Ante este contexto, el club Sporting Cristal se presenta como el primer equipo en instaurar un cambio positivo en la gestión de sus divisiones menores, mediante el proyecto Formando Personas.

Nosotros venimos desarrollando un plan que se llama Formando Personas. Bajo esta perspectiva buscamos romper con la idea tradicional de sólo centrarnos en la formación de chicos como jugadores, partimos reconociendo con que son seres humanos y buscamos brindarles las herramientas para fortalecer su desarrollo como jugadores, pero sobre todo como personas. (Franco Ascenso, comunicación personal, 3 de mayo, 2019)

A partir de esta evolución, Sporting Cristal busca formar jugadores que le permita ser autosostenible económicamente y a su vez fortalecer la competitividad a nivel deportivo. El club viene alcanzando logros económicos y deportivos importantes (ver Anexos G y H). Precisamente Franco Ascenso, psicólogo deportivo del club Sporting Cristal menciona que:

A nivel organizacional, Sporting Cristal busca ser el club peruano más competitivo en Sudamérica, pero buscando la autosostenibilidad. ¿Esto qué quiere decir? Que le estamos dando un foco especial a las divisiones menores para que el club pueda lograr sostenerse económicamente con sus propios jugadores. De esta manera, logramos autosostenibilidad, pero a la vez competitividad (Franco Ascenso, comunicación personal, 3 de mayo, 2019).

Adicionalmente, Conrad Flores (comunicación personal, 5 de junio, 2019), entrenador de la categoría sub-17 de Sporting Cristal, añade que el club ha dejado de sostenerse económicamente con recursos de la empresa Backus, por lo que actualmente, el club se ha planteado como primer objetivo alcanzar un nivel competitivo que permita lograr la clasificación a la Copa Libertadores, pues, además de recibir un aporte importante de dinero por clasificar, consideran esta competición como fuente de promoción para sus jóvenes promesas.

Para Sporting Cristal, es importante considerar a las divisiones menores bajo un concepto de formación integral. De esta manera, se complementa la formación deportiva en todos los aspectos posibles a fin de fomentar el desarrollo de los jóvenes jugadores. Así, instauran valores y una misma metodología de entrenamiento para todas las categorías. Franco Ascenso comenta:

Los valores que se inculcan son absolutamente los mismos para todos, la formación integral es exactamente la misma. La manera como jugamos también es muy similar en todas las categorías, hay una forma de entrenar, es decir, hay una metodología de entrenamiento que todas las categorías llevan a cabo (Franco Ascenso, comunicación personal, 3 de mayo, 2019).

Como se aprecia, las divisiones menores del club Sporting Cristal persiguen los objetivos que traza la gestión deportiva. Es decir, buscan aumentar el rendimiento deportivo e incrementar los ingresos económicos. De esta manera, buscan ser autosostenibles desde la búsqueda por formar potenciales jugadores para el primer equipo profesional y que a la vez estos puedan ser vendidos. Cabe resaltar que estas metas parten desde una perspectiva humanista bajo un enfoque de desarrollo integral con el proyecto Formando Personas.

En el caso de Universitario de Deportes, Pablo Bossi, jefe de la unidad técnica de menores, comenta que persiguen el objetivo de alcanzar rendimientos deportivos altos que permitan obtener títulos, y de esta manera, lograr un crecimiento económico.

El objetivo principal de Universitario de Deportes se basa en el fútbol, es decir, todo lo que conlleva a desarrollarlo en su práctica de la mejor manera para así alcanzar rendimientos competitivos que permitan el logro de campeonatos. De esta manera, cubrir todo lo que se relaciona al crecimiento económico (Pablo Bossi, comunicación personal, 2 de agosto, 2019).

Por su parte, los objetivos de Universitario de Deportes también se encuentran alineados con los propósitos de la gestión deportiva, tanto a nivel económico como deportivo. Muestra de ello se refleja en los objetivos trazados para sus divisiones menores, como menciona Pablo Bossi:

En menores tenemos como objetivo abastecer al primer equipo con jugadores de alto nivel, que puedan participar, pero a la vez tener influencia sobre el rendimiento del primer equipo. En un futuro buscamos que puedan ser vendidos para poder acortar la deuda que el club tiene y, a su vez pueda autosostenerse con la venta futura de jugadores (Pablo Bossi, comunicación personal, 2 de agosto, 2019)

En cuanto a sus procesos formativos, Pablo Bossi comenta que manejan seis categorías por disposición de la FPF, desde la sub-13 hasta la sub-18. Además, dentro del análisis que ellos instauran, desarrollan 3 etapas donde se hace énfasis en un eje característico propio de esa edad. “Con los más chicos (sub-13 y sub-14), el eje primordial es la técnica. Respecto a la sub-15 y 16, el eje es la táctica. Finalmente, en la sub-17 y sub-18, el eje es el desarrollo cognitivo” (Pablo Bossi, comunicación personal, 2 de agosto, 2019).

Asimismo, detalla que para cada etapa se le brinda las herramientas necesarias que el jugador necesita para formarse de forma integral. Por ello, cuentan con un grupo de psicólogos, “coach” deportivo, nutricionistas y un catálogo de beneficios a los cuales el jugador accede por ser parte de las divisiones menores del club.

Por otro lado, Marina Rodríguez, asistente de psicología, detalla que en Universitario de deportes se desarrolla una filosofía en la cual la característica principal para toda la organización es la famosa “garra crema”, frase que define la identidad del club a partir del coraje, esfuerzo y sacrificio que ejercen los jugadores e hinchas durante los partidos. A partir de ello, surge, también, el tipo de juego del equipo y la personalidad que buscan desarrollar en sus jugadores para luego, fortalecer el primer equipo profesional.

Como se aprecia en este contexto, Universitario de deportes, de igual manera a Sporting Cristal, centra su atención en la persecución de objetivos deportivos y económicos (ver Anexos I e J), considerando para ello la formación integral del jugador y aspectos propios del juego para fortalecer al primer equipo profesional en la búsqueda de títulos deportivos.

1.1. Divisiones menores del club Alianza Lima

Como pudimos resaltar en el marco teórico, según Zec (2011), será importante considerar que la gestión deportiva persigue los objetivos de aumentar el rendimiento deportivo y, a la vez los ingresos económicos de las organizaciones deportivas.

El especialista interno, Ernesto Arakaki, quien en el momento de la entrevista era el gerente de las divisiones menores de Alianza Lima, detalla cómo los objetivos del club se encuentran alineados a los principales requerimientos de la gestión deportiva. Buscan mantener altos rendimientos deportivos para así contribuir de manera complementaria a generar ingresos económicos.

Alianza Lima procura que las finanzas terminen el año en positivo, busca tener la mayor cantidad de auspiciadores posibles, que tengan buena venta a través de un buen espectáculo y por último, mantener taquillas altas. Para ello, el rendimiento de los jugadores tiene que ser el mejor. Además, se debe formar al jugador que pueda ser vendido y eso, se logra con una buena gestión de las divisiones menores (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 14 de mayo, 2019).

Además, Víctor Monteza, miembro del área de captación y “scouting” de Alianza Lima, agrega que:

En Alianza siempre se tendrá como principal objetivo tener el mejor rendimiento posible, para poder campeónar y de la mano de un buen trabajo administrativo y deportivo, la generación de los ingresos que le permitan obtener ganancias al club (Víctor Monteza, comunicación personal, 11 de julio, 2019).

El especialista interno, Luciano Scerpella, jefe del área de psicología, afirma: el principal objetivo es formar de la mejor manera a los jugadores para luego venderlos al extranjero. Parte

de ese proceso es alimentar al equipo de primera división (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

En la misma línea, Ernesto Arakaki, menciona que Alianza Lima apunta a ser reconocido como el mejor club formador de Sudamérica mediante el desarrollo integral de sus jugadores. De este modo, a partir de una gestión adecuada, se busca fortalecer a las divisiones menores en todos los aspectos posibles. Esto evidencia que se está cambiando la forma en cómo se conceptualiza al jugador de fútbol y a las organizaciones deportivas a nivel mundial. Una formación de calidad ya no es simplemente aquella que forma jugadores con capacidades deportivas, sino que hace referencia a una formación que se preocupe por integrar a todas las áreas involucradas en el desarrollo del ser humano.

Como muestra de ello, es importante mencionar que, desde que Ernesto Arakaki asumió la gerencia de las divisiones menores de Alianza Lima, se fueron obteniendo mejoras a nivel institucional, tal como se señala en la tabla 9. En un periodo de casi cinco años se muestra la diferencia entre un trabajo “improvisado”, como lo llama Ernesto Arakaki, a uno que refleja el buen uso de herramientas de gestión.

Tabla 10: Resumen de cambios generados a partir de la nueva gerencia de menores

Antes del 2013	Resultados deportivos	En cinco años en ‘Copa Federación’, no había campeonato ninguna de las seis categorías que participan.
	Selección nacional	<ul style="list-style-type: none"> • En la sub-15: 1 seleccionado • En la sub-17: 1 seleccionado • En la sub-20: 3 seleccionados
	Infraestructura	Las canchas donde entrenaban se encontraban en muy malas condiciones.
	Administrativamente	No existían manuales, normas, ni políticas.
Después del 2013	Resultados deportivos	Se lograron varios campeonatos en distintas categorías (ver Anexo L).
	Selección nacional	<ul style="list-style-type: none"> • En la sub-15: 6 seleccionados • En la sub-17: 6 a 7 seleccionados • En la sub-20: 6 a 7 seleccionados
	Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevas canchas dentro del club • Nuevo albergue • Alquiler del colegio Mariano Melgar (canchas de grass sintético)
	Administrativamente	<ul style="list-style-type: none"> • Conjunto de normas. • Manual metodológico de procedimientos

El club apuesta por instaurar una nueva visión que apunte a conseguir potenciales jugadores, pero más allá de que sean muy buenos deportistas, que sean personas formadas integralmente. Para ello es necesario contar con un staff de profesionales altamente comprometidos con la formación en valores y con el bienestar común entre todos los miembros de la organización. De modo que, para Alianza Lima fue necesario reconsiderar tanto la cultura organizacional, como los valores, políticas y procesos manejados a la interna de la organización.

Para alcanzar los objetivos planteados, Alianza Lima intenta trabajar bajo una visión integral y articulada entre las diferentes áreas de la organización. Cabe resaltar que esto se ve reflejado incluso desde cómo ha sido estructurado el organigrama de las divisiones menores del club (ver Anexo K). Además, Ernesto Arakaki menciona que anteriormente contaban con una estructura jerarquizada en la que la división técnica era considerada como superior frente al resto de disciplinas.

En nuestro caso está la gerencia de menores, pero después están los jefes de área en una misma línea y hay un jefe de metodología que busca integrar todas las disciplinas en una sola. Buscamos que haya una relación de una con la otra. (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

El organigrama de las divisiones menores está conformado por Ernesto Arakaki como gerente de menores, debajo de él se encuentra una sub área encargada tanto de los aspectos financieros como logísticos e inferior a ellos están las áreas que desarrollan el trabajo de Alianza Lima en divisiones menores:

- Captación - *Scouting*. Esta área explora interna y externamente, detecta, analiza, contacta, invita, familiariza, argumenta y ficha a los nuevos talentos.
- Formación. El área de formación se respalda de un equipo multidisciplinario: médicos y fisiológicos, psicólogos, trabajadora social, nutricionista, director técnico, preparador físico, video análisis y gestores. Todos ellos, planifican, organizan y desarrollan el plan de entrenamiento y competencias para los equipos de base y competitivas.
- Promoción. Esta área es responsable del análisis y la toma de decisión de qué jugadores serán promovidos al primer equipo. Así también, brinda oportunidades de experiencia internacionales como intercambios en clubes de Sudamérica y Europa.

Cabe añadir que mediante los focus group realizados tanto a la categoría sub-15 como a la sub- 13, hallamos que los jugadores tienen una perspectiva similar en cuanto a los objetivos que persigue Alianza Lima para sus divisiones menores. Lo que nos permite concluir que los objetivos de la organización se encuentran alineados en todos los niveles del club.

Alianza cumple su objetivo apoyándonos individualmente y como equipo en cada categoría y en cada campeonato en el que estemos compitiendo internacionalmente; así como seguir creciendo como personas y como jugadores, para que nos podamos trasladar a equipos europeos (Focus group, 26 de julio, 2019).

De esta manera, evidenciamos que Alianza Lima persigue las principales variables de la gestión deportiva a nivel organizacional y en sus divisiones menores. Se plantea como objetivo aumentar el rendimiento deportivo y a partir de ello, de manera complementaria incrementar los ingresos económicos mediante la búsqueda por formar potenciales jugadores para el primer equipo profesional y a la vez, potenciales jugadores para futuras ventas.

Es necesario tomar en cuenta que, para lograr estos rendimientos, los clubes han decidido enfocarse más en las divisiones menores y en la formación integral de niños y jóvenes. Sin embargo, el efecto sobre las variables indicadas por los entrevistados no será visible en el corto plazo debido a que como en todo proceso de formación los resultados, sobre todo aquellos que requieren cambiar actitudes, son lentos, no se producen de la noche a la mañana.

1.2. Etapas del proceso formativo en divisiones menores del club Alianza Lima

La Federación Alemana de Fútbol (DFB) explica que las etapas del proceso formativo en divisiones menores deben de tomar en cuenta el periodo que comprende las edades de entre 11 y 13 años con un enfoque de aprendizaje. Para la etapa que reúne los 14 y 16 años se buscará brindarle al jugador estabilidad; y, finalmente, para las edades entre 17 y 20 años se tendrá como objetivo que los jóvenes reciban una preparación de alto rendimiento.

Alianza Lima divide cada categoría por edades. El especialista interno Luciano Scerpella explica que el proceso formativo en Alianza Lima se divide en dos etapas. La etapa base, reúne las categorías sub-9 y sub-11, mientras que la competitiva reúne la sub-13, sub-15, sub-17 y sub-20 (reserva del primer equipo profesional).

En Alianza, en los primeros años de la etapa competitiva, es decir, entre los 12 y 14 años, se desarrolla la etapa de adaptación, en la cual el jugador adquiere ciertos aprendizajes para la alta competencia. A partir de los 15 y 16 años se considera una etapa en la cual el jugador debe realizarse como deportista, es decir, entra en un periodo de estabilidad como jugador de fútbol. Finalmente, entre los 18 y 19 años, el joven ya muestra su potencial para el alto rendimiento, y es entre estas edades en las que se evalúa si el jugador se encuentra listo para ascender al primer equipo o para ser vendido al extranjero (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Tabla 11: Etapas del proceso formativo en Alianza Lima

Rango de edades	Etapas
12 - 14 años	Etapa de adaptación
15 - 16 años	Etapa de realización
18 - 19 años	Etapa de alto rendimiento

La división de estas etapas responde a las exigencias que presenta cada rango de edad. Se considera para ello la evolución que van teniendo los jugadores cada año. Alianza Lima implementa una metodología que responde a cada una de ellas en miras a prepararlos para la alta competencia.

Adicionalmente, tal como lo menciona la misma Federación Alemana de Fútbol (DFB), es importante instaurar una misma filosofía y sistema de juego para todas las etapas de formación, ya que permite desarrollar una metodología integral entre todas las etapas.

Según el especialista externo Daniel Mc Bride, director de estudios de la Facultad de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú y supervisor de gestión de proyectos deportivos de la misma universidad, la filosofía del club es base para el lineamiento de toda la organización deportiva en su conjunto. Detalla que la filosofía del club se relaciona directamente con la identidad que puedan desarrollar todos dentro de la organización y, a nivel deportivo se relaciona con los rasgos característicos de juego que estos desarrollan.

Bajo esta perspectiva, el especialista interno Víctor Monteza nos describe la filosofía que desarrolla Alianza Lima en toda la organización:

Alianza Lima es el pueblo. Nuestra filosofía es el ser “íntimos”, tratamos de regirnos por los valores tradicionales que se nos enseña desde casa, valores que parten del concepto de familia. Por eso, tú ves que el trato familiar se da desde quien te recibe en la puerta de Matute hasta el entrenador en primera división. También contamos con una filosofía de juego, al jugador de Alianza siempre se le caracteriza por el buen toque, esa habilidad que muchas veces se gana en el barrio, esa picardía necesaria para el fútbol la debe tener todo jugador de Alianza Lima (Víctor Monteza, comunicación personal, 11 de julio, 2019)

Como se aprecia, la identidad de Alianza Lima parte de una filosofía de ser “íntimos”, lo que, engloba una relación de valores que parten de un concepto familiar. Víctor Monteza, explica que todos los valores que el club busca implementar se relacionan con las bases de los valores tradicionales que se enseñan desde casa o en una institución educativa. El respeto, la

responsabilidad, la solidaridad y la empatía son los más destacados por el especialista interno en mención.

Adicionalmente, el especialista interno Carlos Fernández agrega la importancia de contar con un mismo sistema de juego para todas las categorías:

En todas las categorías, desde sub-13 hasta sub-18 y reserva, trabajamos lo mismo. El sistema de juego y el contenido es el mismo, cada entrenador tiene sus propios trabajos, pero el contenido es el mismo. El jugador empieza la escuela base con un mismo lineamiento a los 8, 9 y 10 años. A los 11 y 12, el jugador pasa a competitiva y ya tiene lo que nosotros requerimos, es una ventaja que los formen desde pequeños acá. Así, continuamos formándolos en las categorías sub-13, sub-15 y sub-17, siguiendo la misma línea de formación; finalmente, el resultado obtenido reúne las características que busca Alianza (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

En este acápite se logra identificar que los rangos de edad de las etapas de formación desarrollados en Alianza Lima se alinean a lo propuesto por la Federación Alemana de Fútbol. Además, el club ha logrado desarrollar una filosofía específica como parte de la identidad “íntima” de la organización, la cual se caracteriza por destacar los valores familiares. A su vez, instauran una misma metodología de enseñanza para todas las categorías, lo cual permite desarrollar un mismo estilo de juego progresivo entre ellas.

2. Talento humano

En torno al concepto de talento humano, como se detalla en el marco teórico, este se considera como la suma de tres conceptos, según Bravo et al. (2013): capacidades + compromiso + acción. Con ello se obtiene como resultado el talento, el cual resulta necesario para realizar cualquier actividad en diversos tipos de organización.

Ante esta perspectiva, el especialista externo, Juan Cominges, coach ontológico de la FPF y especialista externo, menciona que:

A pesar de tener el talento, nunca se deja de aprender. Este requiere de seguir comprometiéndose; es decir, de adquirir más capacidades y de generar nuevas acciones. En ese sentido, me preocuparía yo por generar espacios donde se pueda potenciar todo esto, generar ciertas capacidades constantes, compromiso y que este se vaya renovando (Juan Cominges, comunicación personal, 10 de julio, 2019)

Es importante considerar al talento como un aprendizaje continuo que requiere de nuevas acciones y compromisos que se renueven constantemente.

Adicionalmente, el concepto de talento deportivo parte por una determinada combinación de las capacidades técnicas, tácticas, físicas y psicológicas (Zatsiorsky, 1989). En ese sentido, para Alianza Lima, en lo que refiere a capacidades, el especialista interno Luciano Scerpella menciona que hoy en día, el área de captación al momento de reclutar y seleccionar nuevos talentos tiene mayor consideración por el aspecto de las capacidades deportivas del jugador. Esto debido a que consideran que, una vez reclutado el jugador, las otras dos variables, tanto compromiso como acción, se irá trabajando conforme este vaya creciendo en Alianza Lima.

En Alianza Lima el concepto de talento deportivo gira en torno, en primer lugar, a las capacidades técnicas. Se observa la forma en la que domina y pasa el balón. Luego, se verifican las capacidades físicas. Se evalúa si físicamente el jugador cumple con cada característica requerida por cada posición. En cuanto a las características tácticas y psicológicas, se trabajan para fortalecerlas en el tiempo (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Víctor Monteza, especialista interno, refuerza lo mencionado anteriormente:

El jugador que nos gusta en Alianza Lima se caracteriza por tener buen dominio de balón, es decir que maneje una excelente técnica. Además, por el fútbol moderno, buscamos jugadores que sean veloces y ágiles para afrontar cualquier tipo de circunstancia en el juego (Víctor Monteza, comunicación personal, 11 de julio, 2019).

Continuando con el concepto de talento deportivo, Hahn (1988) afirmó que no es suficiente con tener diferentes capacidades y habilidades, sino que, además, el deportista debe tener un alto nivel de disposición para el esfuerzo (compromiso) y gran personalidad que refleje la actitud del jugador (acción).

En cuanto al compromiso, Luciano Scerpella hace énfasis en diferenciarlo del término “motivación”, debido a esta última fluctúa en el tiempo; mientras que el compromiso refleja un estado constante de trabajo; además, es importante que el jugador vaya incrementando el compromiso que tiene con el deporte conforme vaya creciendo:

A lo que nosotros apostamos un poco es a fortalecer el compromiso; es decir, si un niño quiere llegar a ser futbolista profesional y jugar en primera división de Alianza Lima, si te basas solamente en la motivación, el día de mañana de pronto sucede algo y no quiere seguir haciéndolo, lo va a dejar. Si él se compromete y, a partir de compromisos cortos, va trabajando durante el mes o la temporada y va cumpliendo con sus compromisos, eso lo reconforta y continuará trazándose metas más altas. En el caso de que no cumpliera, veremos qué aspectos trabajar, pequeñas cosas que semanalmente se van revisando, se refuerzan; se habla con los entrenadores y, a su vez, el compromiso va aumentando (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Finalmente, en lo que respecta a la acción, César Santolaya considera que uno de los principales factores de acción es la actitud y que esta ha desplazado en cierta medida a las capacidades innatas. Detalla además que la personalidad y la actitud determinarán la diferencia de un jugador de élite con uno promedio, siendo un aspecto que se trabaja transversalmente desde que el jugador llega al club:

La actitud ha despojado un poco al talento o las capacidades. Sí, hay jugadores muy talentosos que tienen aptitudes innatas y que crecen, pero va a depender de su personalidad para que puedan ser jugadores de élite, dependiendo de cómo lo conduzcan, tanto los profesores y también la familia [...] A veces, el jugador que es regular (en habilidades) pero es perseverante, mantiene una buena actitud, es educado, con valores, con principios, en el momento menos esperado da el salto a primera división (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

El mismo entrenador finaliza:

Los tres conceptos (capacidad, compromiso y acción) van por igual, no basta con tener capacidad si en los entrenamientos no darás lo mejor de ti por mejorar. Por ello, a veces la actitud puede sobrepasar a la capacidad, pero no basta con tener actitud si no tienes el compromiso de que sea constante (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Se evidencia que hay dos instancias en las cuales se toman en cuenta el concepto de talento. La primera instancia se lleva a cabo cuando los entrenadores y captadores evalúan y reclutan a los nuevos talentos deportivos. Al momento de seleccionar jugadores hay una mayor inclinación por el aspecto de capacidades técnicas y físicas. Mientras que, la segunda instancia se desarrolla cuando los jugadores ya son parte del club, en el cual se busca darles la misma importancia a las tres variables. Se considera que las capacidades tácticas y psicológicas, así como, las dos variables (compromiso y acción) se van forjando conforme los jugadores crecen y se desarrollan en el club Alianza Lima.

Tabla 12: Resumen concepto de talento humano para el club Alianza Lima

Talento Humano		
Capacidades	Acción	Compromiso
Aspecto Técnico	Actitud	Perseverancia
Aspecto Físico	Personalidad	Constancia
Aspecto Táctico	Valores	Esfuerzo
Aspecto Psicológico	Esfuerzo	

3. Gestión de talento humano en las divisiones menores del Club Alianza Lima

El especialista externo, Juan Cominges, invita a tomar en cuenta que los jugadores, especialmente los más jóvenes, deberían dejar de ser considerados como simplemente recursos. Promueve brindar las herramientas necesarias a los jóvenes a fin de que puedan desarrollarse en todos los aspectos posibles.

La naturaleza la hemos vuelto recursos naturales y a los humanos recursos humanos, desde esa lógica es la que estamos viviendo. Entonces cuando un humano es un recurso, ya estamos partiendo mal, si lo seguimos normalizando no vamos a generar un cambio. Ponte a pensar en todos los niños que empiezan a ser mirados como recursos humanos para el primer equipo. Son solo 2 o 3 los que llegarán y todos los demás van a ser adolescentes y padres frustrados si no se les otorga las herramientas necesarias para desarrollarse como seres humanos. Entonces, hay que tener un poco más de consciencia en cómo se plantea la formación (Juan Cominges, comunicación personal, 10 de julio, 2019)

La gestión del talento humano en las divisiones menores de Alianza Lima ha evolucionado de tal forma que actualmente buscan tener una visión integradora en todas sus áreas, como bien se expone en el organigrama. Existe una gerencia de menores y por debajo están los jefes de área en una misma jerarquía. La intención es integrar todas las disciplinas para que haya una articulación entre todos los actores. De esta manera, se busca complementar todas las disciplinas en beneficio de los jóvenes deportistas.

Intentamos que haya una visión integradora, y lo conseguimos, incluso dentro del organigrama, buscamos que haya esa visión integral, porque antes teníamos una idea donde había un jefe de la unidad técnica y todas las disciplinas debajo de ella. Entonces la división técnica tenía una jerarquía superior a los demás. En nuestro caso, está la gerencia de menores, pero después están los jefes de área en una misma línea. Buscamos que haya una relación de una con la otra. (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019,)

Esta visión integradora, nace de la importancia de instaurar una formación integral hacia los jugadores de todas las divisiones. Antes de la gestión de Ernesto Arakaki, Alianza Lima no contaba con un área especializada en captación, en psicología y en asistencia social, por lo que el trabajo giraba en torno únicamente a fortalecer el aspecto deportivo del jugador, es decir, solo se le brindaba interés a las capacidades técnicas, físicas y en menor escala a las tácticas.

Si tomamos en cuenta que en la organización hay una cultura organizacional multidisciplinaria es porque intentamos darle ese enfoque humano al desarrollo de los chicos con una visión integral no solamente deportiva. Nos preocupa no solamente lo que pueda pasar dentro

de la cancha, sino fuera de ella, porque si no, no generamos aprendizaje. Ahora pensando en eso también, tu equipo de trabajo que cumple un rol formador debe tener ciertas capacidades y habilidades alineadas a lo que buscas (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019)

A partir de lo mencionado, Alianza Lima refuerza la visión integral al implementar políticas a nivel organizacional. La primera, parte de la importancia de considerar a las personas como factor clave en la organización. Es decir, se busca que todas las áreas compartan una visión humanista que permita considerar los aspectos personales de cada uno de los actores involucrados. La segunda, se desarrolla bajo la búsqueda por contribuir con el desarrollo personal y profesional, tomando en consideración el desarrollo integral de los miembros de la organización. A continuación, se desarrollará cada una de las variables mencionadas.

3.1. Persona como factor clave y visión humanista

Una de las consignas más importantes para la gestión del talento humano en cualquier organización es la de considerar a todos los miembros como personas bajo una visión humanista, y esta perspectiva no es ajena al talento desarrollado en organizaciones deportivas. (Bravo Mejía y Montoya, 2013) De este modo, el especialista externo, Juan Cominges menciona:

El que desarrolla el talento es un ser humano. Me parece que una gran problemática, en el deporte o en la sociedad, es que el “hacer” está muy separado del “ser”, lo cual genera mucho vacío. Me parece que no tendría que estar separado lo que soy con lo que hago, e intentar que, mientras haga, la persona siga siendo uno mismo. Así, creo que la acción podría ser más enriquecedora para la organización porque se encontrará en su totalidad cuando realice la acción (Juan Cominges, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

Ante lo mencionado, Juan Cominges nos explica la importancia de considerar el “ser” de las personas en cualquier ámbito. De esta manera, las personas se encontrarán con la mejor disposición para que cuando se realice la acción se exprese el máximo potencial de todos los miembros de la organización. Considerar a la persona bajo una visión humanista y entenderla bajo el cuidado de sus aspectos personales es fundamental para la gestión del talento (Lozano, 2007).

Asimismo, el especialista externo Franco Ascenso nos comenta la perspectiva que desarrolla el club Sporting Cristal para gestionar el talento. Resalta la importancia de considerar todo lo que acontece a la persona, más allá de la condición de trabajador o jugador, en cualquier tipo de organización.

El talento va acompañado, antes que nada, de la persona; es decir, viene con una historia y con un entorno. Esa combinación da el resultado de lo que el jugador es primero como persona.

Teniendo en cuenta el contexto de donde proviene y qué creencias mantiene de fondo, se va a poder trabajar con el jugador en el aspecto emocional. Se fortalece el aspecto mental, se trabaja y entrena con el tipo de pensamiento del jugador desde las categorías formativas; entonces, todo lo que rodea al jugador, es decir, la familia, el entrenador, el preparador físico, el preparador de arqueros, conlleva a que el jugador rinda de manera óptima y se forme de la mejor forma (Franco Ascenso, comunicación personal, 3 de mayo, 2019).

Así, se puede apreciar cuán importante es para cualquier tipo de organización instaurar lineamientos de gestión del talento humano, partiendo desde la premisa de considerar los aspectos personales.

El especialista interno, Luciano Scerpella, señala que hoy en día en las divisiones de Alianza Lima se busca pensar más en la persona. Menciona que ya no existe una perspectiva antigua sobre el trato al jugador. Ahora, se toma mucho en cuenta el aspecto emocional, sobre todo en los adolescentes, se consideran aspectos personales del jugador para brindarle las herramientas que necesite.

Hoy en día nosotros manejamos por un lado el tema emocional, que es considerando que el jugador (adolescente) es una persona que pasa por muchas cosas fuera del deporte, hay que tener en consideración que día a día pasas por situaciones más allá del fútbol que pueden afectar emocionalmente. Por ejemplo, cuando los jugadores que son de provincia están tristes o tienen algún tema familiar, visitan a su mamá, papá o a la persona que necesiten, no hay duda alguna, así tengan algún partido importante, se les da el permiso. Así también, hay tres psicólogos que tienen la facilidad de acercarse en cualquier momento y trabajar los aspectos personales que necesite. Estamos en todos los entrenamientos por si hay algún tema personal que debamos manejar (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

En Alianza Lima, una de las principales características de los entrenadores es la cercanía y preocupación que demuestran por los jugadores de todas las categorías, la cual va más allá de los aspectos deportivos o físicos. Ante ello, Luciano Scerpella, agrega que la gestión enfocada en la persona debe darse de igual manera en el plano emocional con cada uno de los entrenadores. Quienes deben conocerse a sí mismos mucho más para poder afrontar las situaciones que no se puedan controlar. Es así como el entrenador debe de tener la capacidad de adaptarse a diferentes situaciones y contextos, al mismo tiempo debe estar preparado para resolver conflictos de manera asertiva. Para ello será imprescindible que los entrenadores trabajen constantemente en el fortalecimiento de sus inteligencias, tanto emocionales como cognitivas.

Es fundamental que las organizaciones deportivas construyan una cultura organizacional definida, inclusiva y que sea capaz de considerar a todos los miembros que la integran, esto con

el objetivo de que todas las áreas de esta puedan perseguir un mismo propósito. Es necesario que la filosofía de la organización sea compartida por la totalidad de sus miembros, este será un primer paso para que se desarrolle una red de trabajo integrado que finalmente contribuya con mejorar la calidad del servicio que se brinda, además de aportar valor social a través de la formación de buenos profesionales en todos los niveles.

Carlos Fernández, especialista interno y entrenador en las divisiones menores de Alianza Lima, añade que:

Como entrenador primero conocemos su historia, el entrenador se hace su amigo y ve que le falta al jugador. Puede ser una transmisión de los padres o algo que le ha pasado de pequeño y eso se puede arreglar. Ahí entra el área de psicología. Todo esto lo hacemos con todos, no solo con los mejores, eso para mí es algo que deja huella y es lo que hay hoy en Alianza Lima (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

El especialista interno, César Santolaya menciona que el entrenador de menores debe de saber de dónde proviene el jugador, qué problemas tiene, si va al colegio, si es que sus padres son separados, etc., lo que se busca es que el jugador sienta cercanía con el entrenador para compartirle sus problemas y así el jugador va a rendir mucho más, porque se va a sentir con mayor confianza y seguridad.

Actualmente, Alianza Lima se alinea a la visión humanista mencionada por Bravo Mejía y Montoya (2013) como eje de una política de gestión del talento humano, de esta manera se le brinda al jugador la perspectiva humanista necesaria para sentirse a gusto con el ambiente y el apoyo que necesita para afrontar los problemas cotidianos que se puedan presentar.

3.2. Desarrollo personal y profesional

Bravo et al. (2013) detalla el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización bajo un enfoque integral de las personas.

Por ello, el especialista externo, Juan Cominges, invita a ampliar la perspectiva que se tiene al rededor del fútbol. Busca dar un enfoque global de bienestar y no sólo uno que se limite únicamente a los aspectos futbolísticos. Además, comenta que este fue el punto de partida para gestionar el talento en el proceso que atravesó la selección nacional en su camino al Mundial Rusia 2018 y la Copa América Brasil 2019.

En su experiencia como coach ontológico de la selección peruana, Juan Cominges agrega que ampliar el panorama de los jugadores sobre los acontecimientos de los demás aspectos de su vida daba paso a un desarrollo personal integral necesario para lograr un alto rendimiento. Así,

en los ambientes de la selección se hallaban espacios de apertura comunicativa que lograron que los jugadores sientan mayores puntos de fortaleza.

Se debe empezar a ver al fútbol no solo desde el partido del fin de semana. De igual manera con la persona, darle un enfoque global y no solo desde cuánto dinero terminará poseyendo o qué tan famoso pueda llegar a ser. Se debe preocupar por el desarrollo personal de cada jugador desde todos los ámbitos posibles. Me parece que, ese puede ser un punto de partida. Cuando el propósito empieza a ser más grande, uno se tiene que conectar con algo que realmente te importe (Juan Cominges, comunicación personal, 10 de julio, 2019).

De esta manera, se halla que Alianza Lima cubre aspectos para el desarrollo personal que busca ir más allá de una formación deportiva. El club trabaja mucho el concepto de formación en valores y principios, tanto para su desarrollo profesional como personal.

César Santolaya, especialista interno, menciona que Alianza Lima se caracteriza por formar buenos deportistas y al margen de ello, también se preocupa por formar buenas personas. Esto a partir de la inculcación de valores y principios a fin de que sean profesionales de calidad y puedan desarrollarse plenamente en los diferentes espacios en los que se encuentren. No sólo se busca un desarrollo enfocado en cómo es el jugador en la cancha, sino que además promueven un desarrollo personal que sirva para la vida en general.

Nosotros inculcamos al margen de lo futbolístico que los chicos crezcan con valores, con principios, que sean educados y tratamos de hacer un trabajo en conjunto con el departamento de psicología para que ellos poco a poco vayan ganando una personalidad definida no solamente en lo futbolístico sino en lo personal. Yo mucho me centro en eso, cada vez que nos vamos de viaje yo hago un cuestionario del colegio, en lo personal y de casa, con la finalidad de saber cómo les está yendo en estos aspectos. (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Por su parte, los focus group realizados a los jugadores de las categorías sub-15 y sub-13 permitieron conocer cuáles son los valores que transmite Alianza Lima a través de sus enseñanzas, siendo los que más resaltan la unidad como familia, el respeto entre todos, la solidaridad, la constancia y la puntualidad, los cuales se trabajan desde la práctica del día a día. Asimismo, se desarrollan programas de intervención, donde la idea es intervenir no solo a nivel de jugadores, sino de entrenadores, de directivos, de padres de los jugadores, todo ello en términos de asesoramientos y formación.

En forma complementaria, la labor de la asistente social (especialista interna), María Pizarro, permite conocer la realidad de los jugadores. Entre sus funciones se encuentran realizar visitas a los hogares de los jugadores, conocer las condiciones en las que viven, con quienes viven,

cuáles son las necesidades básicas que hay que complementar y en base a ello, se les brinda facilidades en cuanto a pasajes, oportunidades educativas, suplementos nutricionales, entre otros.

Alianza Lima hace muy bien en tener esta disposición para preocuparse por las familias y el hogar. Para que el jugador pueda desarrollar todas sus capacidades debe tener el soporte de la familia, ese indicador es importantísimo (María Pizarro, comunicación personal, 2 de julio, 2019)

En adición a ello, se viene realizando una escuela de padres, un programa dirigido a los padres de los jugadores, cuyo objetivo es brindarles herramientas para que puedan darles el mejor acompañamiento posible a sus hijos, teniendo en cuenta el rol que cumplen en el proceso de formación deportiva.

Ante esta iniciativa Víctor Monteza, miembro del área de Captación, añade:

Un ser humano es lo que es, por sus padres o por quienes lo criaron. Eso va a determinar cómo son en la vida, en el campo. ¿Quiénes juegan al fútbol? Las personas, conócelas cómo piensan, cómo sienten, por qué actúan, por cómo han sido educadas, formadas. Entonces será necesario entender de dónde viene su educación, he ahí la importancia de atender a los padres, de esta manera tú vas a conocer la esencia del jugador (Víctor Monteza, comunicación personal, 11 de julio, 2019.)

Es interesante mencionar que esta percepción la comparten también los padres de familia de los jugadores, Luz Choque, madre de familia de un jugador de la categoría sub-15 nos menciona orgullosamente:

En ese sentido Alianza Lima forma jugadores y futuras promesas, pero también a personas con valores, porque como les explique anteriormente, les hacen un seguimiento desde muy pequeños (Luz Choque, comunicación personal, 26 de julio, 2019).

Cabe añadir, que pudimos constatar que toda esta perspectiva humana no es ajena a los jugadores. Con los focus group realizados, notamos que todos los jugadores que participaron percibían que en Alianza Lima buscaban formarlos no sólo como jugadores, sino también como personas. Cada uno de los miembros valora la formación recibida ya que, sienten que se preocupan por todos los aspectos que necesitan para sentirse bien.

3.3. Proceso de atracción en las divisiones menores de Alianza Lima

Ernesto Arakaki nos menciona que para las divisiones menores de Alianza Lima está claro que mientras se realice un mejor trabajo, atraerán al mejor talento. Precisamente, el mismo especialista interno, señala que antes de la reestructuración de menores, la mayoría de los jóvenes

con talento prefería irse a otros clubes, ya que presentaban mejores ofertas y oportunidades de desarrollo.

Si tú haces una buena gestión en tu club también te permitirá atraer al mejor talento. Antes, los chicos preferían irse a Bentin, a Cristal, San Martín o la U porque tenían otras ofertas, así como otros beneficios. Por eso en esta gestión buscamos ir revirtiendo un poquito a través del cambio y mejora de nuestra imagen, nuestra marca, nosotros como institución de menores. (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019)

Tras la nueva estructuración con la gestión de Ernesto Arakaki, conoceremos de qué forma el club atrae al mejor talento para lograr todo lo que anhela.

Es relevante señalar que la mayoría de los padres entrevistados resaltan las mismas características que tomaron en cuenta al decidir por Alianza Lima como el mejor club formador para sus hijos. Se considera este punto como importante debido a que son los padres quienes toman la decisión final sobre a qué club van a pertenecer sus hijos en los primeros años de su formación.

A continuación, se desarrolla cada uno de los puntos trabajados en el marco teórico según Armstrong y Taylor (2014) como ejes del proceso de atracción en las divisiones del club.

3.3.1. Marca organizacional

Como se mencionó, antes de reestructuración de las divisiones menores de Alianza Lima, la mayoría de los jóvenes talentos preferían ir a otros clubes, entonces, para revertir esta situación, Alianza Lima decidió transformar poco a poco su imagen, es decir, el club comenzó a trabajar su marca como organización.

Por ello, tras analizar la información recogida en el marco teórico logramos hallar que Alianza Lima viene desarrollando cada una de las variables que consideramos importantes para que los mejores talentos prefieran formarse y ser parte de este club. A continuación, se desarrolla cada uno de los puntos expuestos por Armstrong y Taylor (2014) con relación a su marca organizacional.

a) Reputación nacional o local de la organización

Alianza Lima es el club más tradicional del Perú, quizás no el más importante con respecto a títulos; sin embargo, popularmente su grandeza ha alcanzado el reconocimiento de todo el país a lo largo de la historia. Es por ello que, parte de su historia y cultura son consideradas como la principal fuente para fortalecer la marca de la institución.

Los entrenadores de menores y, a la vez especialistas internos, Carlos Fernández y César Santolaya, destacan la historia de Alianza Lima como el principal factor de la reputación del club en el Perú, su grandeza parte de la historia construida año tras año.

La que más pesa en Alianza es la misma historia del club. Pienso que eso atrae a los chicos con más talento. Los chicos dicen me gusta Alianza porque siempre fue el más grande, me gusta el estadio, quisiera jugar ahí, quisiera ser como la foquita (Jefferson Farfán) o Guerrero (Paolo Guerrero), hay mucha historia en los jugadores de Alianza. (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Adicionalmente, Víctor Monteza, miembro del área de Scouting, resalta las características culturales que han ido reforzando la identidad de Alianza a lo largo de los años. Cada una de ellas ha permitido que la reputación del club a nivel nacional se vea fortalecida debido a que abarca muchos aspectos culturales propios de nuestro país:

Alianza es parte de la cultura del país; debido a que platos como carapulcra, picarones, anticuchos, combinado, etc., los encuentras en Matute, en los partidos; en la tribuna sur encuentras al Señor de los Milagros, tienes la fe cristiana-católica, el mes morado, tienes la conexión espiritual que tiene gran parte de nuestro país; tienes aún la conexión con la raza morena, con la etnia afro; tienes el cajón peruano, tienes música criolla, tienes embajadores de la música criolla, tienes el Fokker, tienes la historia desde 1901, de cómo se va construyendo el fútbol y así más detalles, eso no lo vas a encontrar en ningún equipo del fútbol profesional. (Víctor Monteza, comunicación personal, 11 de julio, 2019.)

Por otra parte, Luciano Scerpella, especialista interno, agrega que Alianza Lima no solo es fuerte en cuanto a su identidad o historia, sino que, los resultados a nivel de venta de jugadores del primer equipo y juveniles también fortalecen la marca y la reputación:

Más allá de que somos el equipo del pueblo, tenemos la mayor cantidad de ventas al exterior junto con Cristal, entonces creo que por eso para los jugadores en cualquier parte del Perú es atractivo venir acá a Alianza. Siempre se recibe a todo tipo de jugador y quedan los mejores al final, ¿qué chico no quiere venir acá a competir con los mejores? (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Toda esta perspectiva sobre la reputación local no es ajena ante la mirada de los padres de familia. Muchos de ellos resaltan la importancia y grandeza del club Alianza Lima a nivel nacional, aseguran que es una fuente de inspiración y motivación para sus hijos. Resaltan que al ser un club 'grande', ellos buscan estar a la altura día a día en cada entrenamiento. Así, Juan

Carlos Rojas, Leandro Paz y Luz Choque, padres de jugadores pertenecientes a la categoría sub-13, mencionan:

Bueno, nosotros como padres decidimos Alianza Lima porque es un club grande, con historia, que le da todas las comodidades a mi hijo y por ese lado no tenemos ningún problema. (Juan Carlos Rojas, comunicación personal, 31 de julio, 2019).

En el momento que buscan a mi hijo, se comentaba bastante el piloto de formación que estaba realizando Alianza, porque en ese entonces, empezaban recién con menores o con esas categorías, por lo que estaban formando muy buenos equipos, y en ese momento de decisión, Alianza se presentaba como uno de los mejores equipos. (Leandro Paz, comunicación personal, 31 de julio, 2019).

Uno sabe que Alianza Lima junto con la “U” y Sporting Cristal, son los más grandes del Perú, entonces el jugador que sabe que tiene condiciones siempre tratará de jugar en cualquiera de los dos. Es el sueño de cualquier chico, mi hijo siempre está con la ilusión de jugar a estadio lleno en Matute. (Luz Choque, comunicación personal, 26 de julio, 2019).

Esta perspectiva tampoco es ajena a los jugadores entrevistados en los focus group. Cada uno de los miembros destaca una inclinación hacia el club íntimo debido a lo que significa Alianza Lima, tanto por su historia en el fútbol peruano y por la hinchada que tiene el club. Apremiar una hinchada como la de Alianza les sirve como motivación para entrenar día a día en busca de perseguir sus sueños.

Se concluye entonces, que Alianza Lima cuenta con una reputación a nivel nacional fuertemente instaurada. La historia del club y su relación con aspectos culturales propios del país dirige la atención hacia la principal fortaleza con la que cuenta el ‘club íntimo’ como institución, por lo que una mayor difusión de esta podría ser aún más beneficiosa para la consolidación de la marca organizacional.

Mediante las entrevistas a profundidad a los distintos miembros de la organización identificamos las principales fortalezas que caracterizan al Club Alianza Lima:

Tabla 13: Fortalezas que caracterizan al club Alianza Lima

Historia	Alianza Lima cuenta con una historia desde 1901 sobre cómo se ha ido construyendo el fútbol a través de los años.
Gastronomía	Parte de la cultura gastronómica peruana se encuentra en Matute, en los partidos encuentras platos como carapulcra, picarones, anticuchos, combinados, etc.
Fe Católica	Realizan culto al Señor de los Milagros, es decir, tienen la conexión espiritual que predomina en gran parte del país.
Cultura afroperuana	Tienen una fuerte conexión con la raza morena, la etnia afroperuana y lo que representa, es decir, el cajón peruano, la música criolla y embajadores de la música criolla.
Profesionales capacitados	Hoy en día, cuentan con profesionales capacitados en todas las áreas, lo cual se traduce en buenos resultados.
Competitividad	Las puertas del club están abiertas para todos los jugadores del país, donde al final quedan los que más destacan, creando así, un ambiente de alta competencia.
El ser ‘íntimos’	La filosofía de unión en el equipo es alta, tal como señala Luciano Scepella, Carlos Fernández y César Santolaya, uno en Alianza Lima crea lazos de amistad con todo el personal de la organización, por lo que se percibe un ambiente agradable.
Estilo de juego uniforme	Se inculca una misma idea de juego en todas las categorías de las divisiones menores, lo cual le da una identidad de juego a Alianza Lima.
Ventas al exterior	Es uno de los tres clubes peruanos que más exportan jugadores formados en sus divisiones menores.

b) Beneficios para los jugadores

El especialista interno Ernesto Arakaki menciona que, como parte de las mejoras que desarrolla Alianza Lima, en cuanto a la formación de los jugadores, está definido vender a los jóvenes una experiencia positiva de crecimiento. De esta manera se busca brindar una visión integral y fortalecer todos los aspectos del joven deportista brindándole los mayores beneficios posibles. Detalla importante que:

Buscamos que los jugadores se lleven una experiencia positiva de formación. Esto tiene que ver con la visión integral que instauramos. Nosotros nos encargamos de ayudar con la parte médica, la parte nutricional, con la parte emocional, psicológica. Además, buscamos darle buenos entrenamientos, buen trato, es la única forma que nosotros podemos fidelizar y atraer a los mejores (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

Para el especialista interno, Luciano Scerpella, el hecho de tener profesionales en distintas áreas, como psicólogos, asistentes sociales y nutricionistas, es atractivo para los jugadores, pero sobre todo para los padres, quienes como responsables de los menores buscan cubrir los aspectos que requieren sus hijos para su formación integral.

Tener profesionales en distintas áreas es atractivo, ya que hoy en día tenemos analistas de vídeo, 4 o 5 personas en el área de captación, entrenadores que están dando muy buenos resultados. Hoy contamos con 3 psicólogos. Los chicos tienen la facilidad de acercarse en cualquier momento, estamos en todos los entrenamientos por si hay algún tema personal que debamos manejar. Además, este año se nos sumó al equipo una asistente social que nos permite conocer la realidad de los jugadores al 100%, van a las casas, visitan, saben cómo viven, con quién viven, saben cuáles son las necesidades básicas que hay que cumplir (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

En cuanto al plano nutricional, la nueva gestión ha incorporado a un nutricionista especializado en deporte quien consiguió un convenio con una empresa de suplementos nutricionales. A partir de ello, se les da a los jugadores fideos, avena o se les da una lonchera después de cada partido de competencia.

Adicionalmente, Luciano agrega que se viene cubriendo aspectos que antes no se tomaban en cuenta. De esta forma, ahora se evalúa la situación socioeconómica del jugador y a partir de ello se busca la manera de apoyarlo, ya sea brindándole ‘pasajes’ o buscándole algún tipo de beca en alguna institución educativa.

En caso de no contar con los recursos económicos suficientes como para movilizarse desde lugares lejanos a los entrenamientos, se busca la forma de apoyarlos con sus ‘pasajes’. Si en caso, necesitan colegio, se busca alguna beca escolar y se los apoya brindándoles colegio, entonces, hay muchas cosas que cada vez vamos mejorando (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Por otra parte, los especialistas internos Carlos Fernández y César Santolalla resaltan la importancia de haber mejorado las infraestructuras del club aliancista y todo lo correspondiente a la indumentaria necesaria para el joven deportista:

Ahora, tú ves a todos los chicos que entrenan siempre en buenas canchas, Alianza les da zapatos, zapatillas, ropa para jugar, viajes internacionales, nutricionista, vitaminas, psicólogos, video-análisis. Se globaliza. En Europa se hace, vemos que resulta y empezamos a replicarlo nosotros también (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Se les da indumentaria, chimpunes, ropa de entrenamiento, buzo, maleta. Se les da también vitaminas y el soporte adecuado para que crezcan y se desarrollen de acuerdo a las exigencias del fútbol actual (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

Finalmente, la percepción que tienen los padres de los jugadores pertenecientes a las divisiones menores con respecto al trabajo que realiza Alianza Lima, no es distante a lo mencionado por los entrenadores. De manera que cada uno de los padres entrevistados mencionan con orgullo los beneficios que reciben sus hijos en la institución:

Les ofrecieron viajes y bastantes oportunidades, tienen un entrenamiento todos los días; a mi hijo le han dado colegio; tiene nutricionista; le hacen las pruebas de los huesos, están al tanto de su evolución y desarrollo y lo van evaluando constantemente. Te brindan apoyo, el tema de los viajes también lo pagan. Siempre tenemos charlas con los psicólogos (los padres), escuela de padres, se trata más que todo sobre cómo están los niños, sobre cuando no quieren jugar, cómo reaccionar ante esto para que no se frustren y así poder estar apoyando al menor (Leandro Paz, comunicación personal, 31 de julio, 2019).

Juan Carlos Rojas nos detalla que su menor hijo pasó por otros clubes como Cantolao y Universitario de Deportes y pudo notar la diferencia con respecto a los beneficios que otorga Alianza Lima a sus jugadores:

Ellos tienen entrenamientos todos los días, el Club Alianza Lima se preocupa por la formación de él, en el trabajo del día a día que tienen con ellos, a parte, ellos tienen psicólogos, nutricionista, tienen todo; que bueno pues en la “U”, en Cantolao, todavía no se maneja ese aspecto, o sea, los de Alianza ya lo están manejando. Se decidió por Alianza por lo que le mencionó, además, cuando fui a la ‘U’ y luego a Alianza, pude notar la diferencia (Juan Carlos Rojas, comunicación personal, 31 de julio, 2019).

Incluso, ante una situación que afecta tanto a nuestra sociedad como es la inseguridad ciudadana, Luz Choque nos comenta una experiencia desafortunada que tuvo que pasar su hijo y cómo Alianza Lima se preocupa por el bienestar de los jugadores brindando mayor seguridad:

Mi hijo hace dos meses al salir del colegio Mariano Melgar sufrió un robo. Para ello, nosotros los padres buscamos apoyarnos, pero también el club informó que contrataron un oficial vestido de civil como una medida de seguridad para los muchachos (Luz Choque, comunicación personal, 26 de julio, 2019).

Los jugadores entrevistados en los focus group valoran cada una de las facilidades que reciben por parte de Alianza Lima. Especialmente, el soporte psicológico y toda la indumentaria deportiva que manejan. Algunos detallan que los beneficios brindados en el club no los tienen los

demás equipos, es por ello por lo que encuentran una fuente de motivación para entrenar más duro y continuar en el equipo.

Como se aprecia Alianza Lima ofrece los beneficios que cubren las necesidades del jugador para ser formado de forma integral. A partir de la incorporación de profesionales, el club ha logrado instaurar también beneficios materiales que complementan la formación del jugador. Toda esta perspectiva es valorada principalmente por los padres de familia, quienes se encuentran totalmente satisfechos por todo lo que reciben sus menores hijos.

Sin embargo, es importante mencionar que en cuanto a la infraestructura y ubicación del club aliancista, si bien se vienen realizando mejoras, estas pueden continuar, tal y como lo mencionan los jugadores en el focus group: si los lugares de entrenamiento se encuentran en diversos distritos, contratar una movilidad (transporte) podría facilitarnos el inconveniente de las distancias (Focus group sub-15, comunicación personal, 26 de julio, 2019). Además, al tratarse de jóvenes en etapa escolar, Alianza Lima carece de programas académicos que refuercen el ámbito educativo, como sí lo realiza Boca Juniors, caso mencionado en el marco contextual.

Tabla 14: Beneficios que se les brinda a los jugadores

Formación integral	Se les brinda a los jugadores una experiencia positiva en formación, se busca apoyarlos en la parte emocional, psicológica, nutritiva, socioeconómica, además de brindarles buenos entrenamientos y buen trato.
Profesionales capacitados	Alianza Lima cuenta con analistas de juego (videos), 4 personas en el área de captación, psicólogos, nutricionista, entrenadores y trabajadores sociales.
Oportunidades educativas	A aquellos jugadores que presentan necesidades económicas, se busca apoyarlos a través de becas educativas y viáticos para la movilización.
Indumentaria	Se le brinda a los jugadores ropa de entrenamiento, zapatillas, buzos y maletas.
Casa Blanquiazul	Casa hogar ubicada dentro de las instalaciones del club Alianza Lima destinada a albergar los mejores jugadores de provincia, especialmente a aquellos de bajos recursos.
Campeonatos internacionales	Anualmente cada categoría realiza un viaje internacional para disputar torneos donde se enfrentan a los mejores clubes de Sudamérica y del mundo.
Salud	Se cuenta con personal médico capacitado y se les realiza pruebas médicas cada cierto tiempo, además, se cuenta con un nutricionista y se le brinda al jugador el mejor cuidado en nutrición y proteínas.

c) Condiciones y organización de trabajo

Alianza Lima busca generar un ambiente agradable en las divisiones menores en todo momento, partiendo desde la concepción de que todo miembro del club es parte de una misma familia. Reynaldo López, especialista interno, añade:

El tema de que somos una familia es algo que buscamos instaurar en todo el club. Tú entras a Matute y te saluda desde el señor que está en la puerta. Aquí se da el mismo trato para todos (Reynaldo López, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Para reforzar las condiciones de trabajo y ambiente, se realizan actividades que fortalecen la confraternidad del grupo humano, tales como, las celebraciones por el Señor de los Milagros, festividades de cumpleaños, y las actividades de fin de año, tales como Navidad, asimismo, el 8 de diciembre se realizan actividades en conmemoración de los fallecidos en la tragedia aérea de 1987.

Buscamos organizar parrilladas mensuales que son parte de la confraternidad que queremos lograr. Además, hay actividades que son más del club, por ejemplo, el tema del Señor de los Milagros donde vamos a la procesión. Hay actividades de cumpleaños, a fin de año hay actividades por navidad, el 8 de diciembre que es una fecha importante para nosotros también realizamos eventos. Todo esto nos permite generar un ambiente familiar y agradable para cualquier miembro (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Además, cada categoría tiene sus propias actividades guiadas por los profesores como salidas al cine, parrilladas, entre otros.

Los jugadores tienen actividades por el Señor de los Milagros. Además, cada categoría también tiene sus propias actividades como salidas al cine, parrilladas, ir al estadio. Todo esto permite un mejor ambiente al entrenar (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Finalmente, los padres de los jugadores perciben y resaltan que el ambiente generado en Alianza Lima es muy bueno. Cabe mencionar el caso de un jugador que llegó a Alianza Lima siendo hincha de Universitario de Deportes. El trato en el club fue tan acogedor que su identidad cambió y dio paso a una nueva, precisamente con el club que le brinda las condiciones necesarias para desarrollarse como futbolista, pero sobre todo como mejor persona.

Mi hijo antes de venir a Alianza era hincha de Universitario, pero cuando llegamos a Alianza, el trato que le dan a cada uno de los muchachos es muy bueno, desde portería, desde los muchachos de utilería, todos son muy nobles, muy atentos, todos en general son así. A mi hijo lo

han tratado tan bien aquí que ahora ya es hinchas de Alianza, va al estadio y todo (Luz Choque, comunicación personal, 26 de julio, 2019).

Asimismo, como organización no se sienten conformes con los logros obtenidos hasta la fecha, es por ello que hay un ambiente de constante superación. En virtud de ello, Luciano Scerpella menciona:

Estamos trabajando cosas nuevas, hay un montón de cosas que se tienen que mejorar en esta historia que ya tiene Alianza Lima, que es el tema del orden, de la puntualidad, son cosas que tienen que ir evolucionando en el club, conforme va evolucionando el mundo, siempre habrá distintas exigencias (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Como se puede evidenciar, las condiciones del ambiente que se brindan en las divisiones menores de Alianza Lima se alinean a lo visto en el marco teórico, de acuerdo con Martín (2011), y esta perspectiva se ve reforzada incluso desde la opinión de los padres y los mismos jugadores.

Por lo tanto, Alianza Lima se alinea también a lo mencionado por Buceta y Fernández (2004), en cuanto a instaurar múltiples experiencias para que los jugadores encuentren un ambiente agradable de trabajo, resaltando este punto como una de las principales fortalezas debido a que todos los miembros del club e incluso los padres de familia valoran el ambiente construido en el club.

d) Oportunidades de desarrollo profesional

En el marco teórico se resalta que para brindar oportunidades de desarrollo profesional es necesario contar con promociones basadas en desempeño, apoyo y asesoramiento al desarrollo de carrera y así como una comunicación del sistema de promoción (Martín, 2011).

Como parte de la promoción basada en desempeño, lo que se busca en Alianza Lima es brindarles a los jugadores la experiencia, la competitividad y los estímulos que ellos necesitan según su rendimiento. De modo que aquellos jugadores que sobresalen en sus categorías respectivas son ascendidos a una categoría mayor, y así sucesivamente, luego a reserva y finalmente al primer equipo profesional; la intención es que esta política sea sostenida, fluida y que no dependa de temas coyunturales como el dinero o los intereses de los directivos.

Nosotros brindamos la oportunidad a los chicos que destacan en su categoría de jugar en una mayor. Además, se encuentra el equipo de reserva que normalmente son los que más destacan por posición. Es decir, nos basamos en una idea de promover de acuerdo con el desempeño que el jugador tenga por posición y de acuerdo con las estadísticas que muestre el jugador (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019)

El especialista interno y entrenador, Carlos Fernández, añade:

Hay chicos que son tan buenos (deportivamente) que ya tenemos que impulsarlos y los ascendemos para otra categoría. También sucede que hay chicos que juegan con los de su edad y tienen un rendimiento regular, luego, juegan con mayores y lo hacen muchísimo mejor (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019)

Ante lo mencionado, se hace evidente que dependerá del desempeño de cada jugador para que este pueda ser promovido. Por ello, los jugadores que cuenten con una mayor proyección se busca brindar un entrenamiento personalizado, además de que cuentan con una mayor cantidad de suplementos. El seguimiento con estos jugadores es más riguroso, esto debido a que se considera que tienen una mayor posibilidad de llegar al primer equipo profesional para posteriormente ser vendidos.

Tenemos un grupo que nosotros llamamos el grupo élite, que son jugadores que vamos viendo que tienen mayor proyección que otros y se busca hacerles un entrenamiento personalizado, se les hace un seguimiento mucho más riguroso porque consideramos que son jugadores que probablemente tienen mayor posibilidad de llegar al primer equipo y poder ser exportados. Entonces hay un trabajo individualizado, sin embargo, esas puertas están abiertas, cualquiera puede entrar a ese grupo élite, siempre y cuando lo demuestre en los partidos, en los entrenamientos, en el día a día (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Luciano Scerpella, precisa que este grupo élite, forma parte del sistema de promoción que efectúa Alianza Lima. Señala que los jugadores que destacan en sus respectivas categorías y puestos son promovidos, ya sea a una categoría mayor o al equipo de reserva.

En nuestra reserva tenemos jugadores de 16, 17, 18 años y los mayores vienen a ser de 19 años y son 3 y los demás son menores, tenemos jugadores que son categoría 2003, o sea, de 16 años y así es en todas las categorías. Funciona de esta manera y esto es un poco la parte de promoción, nuestra reserva jala los mejores jugadores sin tener en cuenta la edad de todo lo que tenemos en Alianza, entonces tenemos jugadores 16, 17 años, incluso en algún momento hemos tenido un jugador de 15 años en la reserva (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Luciano Scerpella, agrega la importancia de tener tantos objetivos de resultados deportivos (ver Anexo L), como objetivos de sistema de promoción (ver Anexo M):

Nos trazamos metas tanto de resultados futbolísticos, que es campeonar en distintas categorías, y las tenemos en cuanto al tema de la promoción, nos importan cuántos jugadores

estamos promoviendo al primer equipo (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Finalmente, se considera importante también como medida de comunicación del sistema de promoción, la cantidad de jugadores que aporta el club aliancista a las diversas categorías de la selección peruana (ver Anexo N). De esta manera se motiva a los demás jugadores a seguir esforzándose por cumplir sus objetivos personales.

Nosotros tenemos que tratar de tener siempre como mínimo cinco jugadores en la selección, este un indicador que ellos manejan como área de captación (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

Como se puede apreciar, Alianza Lima cuenta con oportunidades de desarrollo profesional a partir de una política de promoción por desempeño, el cual genera un ambiente de mayor competitividad entre los jugadores de las distintas categorías. Cabe detallar, que cualquier jugador tiene la oportunidad de ser parte del grupo de élite siempre y cuando cumplan con el desempeño esperado por posición.

A la vez, al ser Alianza un club importante en el Perú, se presentan como una de las principales fuentes de candidatos para las distintas selecciones juveniles. Por ello, el club cuenta con indicadores que persiguen para aportar con la mayor cantidad de jugadores a la selección.

Sin embargo, notamos que no cuentan con planes cuando se finaliza la etapa formativa del jugador. Muchos de los jugadores que no consiguen llegar al primer equipo o a otros equipos profesionales, no cuentan con las oportunidades para seguir creciendo personal y profesionalmente.

e) Soporte del supervisor

Una organización deportiva sin la motivación apropiada de los líderes difícilmente tendrá jugadores que se dediquen al deporte con la frecuencia, duración, intensidad, concentración, esfuerzo y constancia que este requiere para lograr cumplir con los objetivos que se planteen en la temporada. (Buceta y Fernández, 2004)

El especialista externo, Juan Cominges, comenta la importancia de que el jugador de fútbol empiece a desarrollar su 'ser' desde pequeño, para ello, señala que como punto de partida se debe tener conversaciones profundas con el entrenador.

Se debe considerar tener conversaciones con el jugador a nivel de su propia esencia, de lo que realmente le importe al jugador, y así, logre conectarse con un propósito más grande y pueda explotar al máximo su talento (Juan Cominges, comunicación personal, 10 de julio, 2019)

Luciano Scerpella como especialista interno señala que cada entrenador maneja este aspecto de manera particular, el entrenador de Alianza Lima busca tener una comunicación con los jugadores más allá de los que se dan en los entrenamientos, esto dada la intención de crear un vínculo de confianza y así poder conocer la historia del jugador, sus motivaciones y sus temores, para así poder brindarle el apoyo necesario según sus necesidades específicas.

Muchas veces tiene más peso la palabra del entrenador que la de un psicólogo, entonces es importante que haya una conexión entre ambos para trabajar juntos en reforzar constantemente ese chico, además recuerda que son adolescentes y en esa etapa no solamente es el fútbol lo que les importa (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Por ejemplo, el entrenador César Santolaya realiza un seguimiento continuo a sus dirigidos brindándole su soporte ante cualquier situación. Explica que cuando tiene disponibilidad realiza encuestas a sus jugadores con la finalidad de tener mayor conocimiento sobre la realidad de cada uno. De esta manera, César, busca a partir de ello pactar reuniones con los jóvenes que requieran de un mayor apoyo. Finaliza que, en caso el jugador requiera de mayor ayuda, se organizan sesiones con los psicólogos para reforzar aún más el soporte brindado.

De la misma manera, el entrenador y especialista interno, Carlos Fernández, añade que ante cualquier dificultad que presente el jugador, lo primero que hace es entablar una conversación para conocer las causas del problema. Luego de ello, se analiza si es que requiere mayor apoyo psicológico.

Buscamos brindarles a los chicos el mayor soporte posible. Nosotros como entrenadores somos los principales responsables de que ellos se sientan bien en todo momento. Si hay alguna inquietud somos los primeros en responder para solucionar cualquier circunstancia. Los muchachos necesitan de nuestro soporte, pero a veces es necesario reunirnos con los psicólogos para brindar mayor ayuda. (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019)

Se concluye para este punto que Alianza Lima brinda soporte a sus jugadores, especialmente por parte de los entrenadores. Se evidencia que la preocupación por mantener relaciones de confianza entre el entrenador y jugador apertura un ambiente de motivación. Cabe añadir, que cada entrenador maneja esta situación a su manera; sin embargo, cuenta con el respaldo del cuerpo de psicólogos.

3.2.2. Perfil de competencias

El perfil de competencias debe tener en consideración una lista que vaya de acuerdo con lo que la organización necesita. Es importante considerar las competencias desde el proceso

inicial de atracción. De esta manera, se toma en cuenta la importancia de considerar competencias cardinales y específicas como base (Alle, 2007).

Para el caso de Alianza Lima, Ernesto Arakaki, especialista interno, resalta que la competencia base que requieren todos en la organización es el trabajo en equipo. Explica que para desarrollar una filosofía e identidad 'íntima', es necesario generar un ambiente familiar, para que así todos puedan comprender la importancia de lo que es trabajar en conjunto. Además, a partir de esta competencia se generan otras como la empatía.

Un criterio base que nosotros utilizamos es el trabajo en equipo, creo que es la base de todo nuestro trabajo por la manera familiar que tenemos de trabajar, de ahí se desprenden otras competencias que refuerzan esta perspectiva como la empatía, etc. (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

Adicionalmente, el especialista interno Reynaldo López, añade que todos los miembros de la organización requieren de liderazgo. Considera que un buen líder debe brindar apoyo y soporte de manera constante. Además, al ser Alianza Lima un equipo líder y ejemplo a nivel nacional, es necesario que toda la organización se alinee a esta perspectiva.

El tema de liderazgo lo manejamos bastante, en este sentido se busca siempre apoyarnos. Creo que, como club, somos ejemplo para los demás y es importante que los jugadores acá entiendan que somos líderes a nivel nacional. Este rasgo de liderazgo permitirá tener jugadores de nivel y con personalidad para representar nuestros colores (Reynaldo López, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

Ernesto Arakaki, añade que, se requiere como competencia base, que todos dominen una comunicación asertiva que permita transmitir de la mejor forma posible las enseñanzas que requieren los jugadores para fortalecer sus capacidades.

Buscamos que todos los miembros de la organización manejen un equilibrio emocional que les permita tener una comunicación asertiva ante cualquier situación. Esto permitirá fortalecer la relación que se tiene con el jugador y consecuentemente las habilidades blandas que el jugador necesita (Ernesto Arakaki, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

Cabe añadir que deportivamente, Alianza Lima busca jugadores con una base técnica. Por lo que se considera esta capacidad como base para todo jugador en el club. Carlos Fernández, especialista interno y entrenador, señala:

Nosotros, lo que buscamos en todos nuestros jugadores, absolutamente en todos, hasta en los arqueros, es la técnica. La técnica con la pelota, eso, es la base para nosotros (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Por ello, es importante mencionar que desde la gerencia se busca implementar competencias o criterios base que van de acuerdo con lo que menciona Zapata (2009), como el trabajo en equipo, liderazgo y comunicación asertiva. Todas estas competencias permiten fortalecer la identidad de Alianza. El ser íntimo bajo un concepto familiar requiere de miembros dispuestos a trabajar en equipo, con rasgos de liderazgo que permitan brindar el soporte requerido en la organización y bajo competencias de comunicación asertiva que permitan manejar cualquier situación de manera óptima.

Por otra parte, en cuanto a las competencias específicas, Alianza Lima maneja un perfil de competencias por posición. El especialista interno, Luciano Scerpella, menciona que considerar estas les permite contar con los jugadores que más se acomodan a la forma de jugar del club de acuerdo con la metodología instaurada. Cabe señalar que el aspecto técnico es el más relevante como primer filtro de selección. Luego, se considera el aspecto físico de acuerdo con los rangos que presente cada posición. Finalmente, se detalla que, si bien se maneja un perfil de competencias tácticas y psicológicas, estas tienen menos relevancia al momento de seleccionar debido a que cada una de ellas se refuerza cuando el jugador ya se encuentra dentro del club.

Dependiendo de la posición nosotros manejamos un perfil del jugador, a partir de la historia, de lo que estamos buscando a futuro. Según la metodología que queremos enseñar a los jugadores, tenemos un perfil por cada posición. Entonces, en estos perfiles se manejan qué es lo que se busca físicamente, por ejemplo, estatura, la parte corporal. En la parte técnica, las habilidades que tenga el jugador con el balón y en la parte psicológica también. No es lo mismo lo que le pedimos a un defensa central que a un arquero, el arquero va a necesitar más tolerancia a la frustración, mientras que el defensa va a necesitar más agresividad, más de liderazgo, etc. (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

De esta manera presentamos las características que se cubren según cada aspecto.

a) Aspecto Técnico

Para el aspecto técnico, es necesario considerar que el jugador tenga una habilidad especial al controlar el balón. Luego, se aprecia la conducción, es decir, el control y manejo del balón estando en movimiento. Por último, el golpeo del balón con el pie al dar un pase o hacer un remate al arco. (Vincent, 2002)

Para todos los puestos, Alianza Lima toma en consideración la técnica como eje del deportista para ser seleccionado, por ello, maneja más características de las que se hallan en el marco teórico. A su vez, se valora que cuentan con rasgos específicos para cada posición lo cual

permite que la selección de los jóvenes cuente con un filtro de acuerdo con las características específicas que busca por puesto. Así hay menor margen de error y menos gastos de inversión.

Al profundizar en las competencias técnicas por puestos, tanto Carlos Fernández como César Santolaya, especialistas internos, describen ciertas competencias necesarias desde la posición en la que se desenvuelve el jugador. Ambos entrenadores explican que incluso desde el arquero, la técnica se verá reflejada en base al control y el pase. Agregan que, a partir de dicha base, los detalles en cuanto a la técnica de juego irán variando por la posición en el campo.

Por ejemplo, en Alianza Lima buscan arqueros que además de las habilidades comunes como el juego aéreo o la capacidad de reacción, presenten capacidades de juego con los pies en miras a contar con una mayor fluidez de juego.

En la defensa, el club divide esta posición en dos. Para los defensas centrales, el club busca jugadores que cubran rasgos defensivos priorizando la capacidad de anticipación o la marca; por parte de los defensas laterales, se busca priorizar la conducción y precisión rápida. Desde la defensa vamos viendo un central con técnica para la marca; laterales rápidos en la conducción. (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Asimismo, tanto en la posición de medio centro como delantero, la lista de competencias gira en torno a un estilo de juego que, como se mencionó anteriormente, busca continuar la metodología implementada desde la etapa base del jugador. Por ello, el rasgo característico de los jugadores en ataque se destaca por la técnica de pase y disparo al arco.

Cabe resaltar, que para todas las posiciones los pases y el control del balón sirven como ejes del aspecto técnico del jugador. Tales características consideradas para el aspecto técnico pueden ser revisadas en el Anexo O.

b) Aspecto Táctico

Alianza Lima incorpora un estilo de juego base para todas las categorías, en este sentido, el club maneja una estructura táctica determinada para cada posición las cuales se van fortaleciendo a lo largo de la temporada. El especialista interno, Luciano Scerpella explica para este punto, que, si bien cuentan con un perfil de competencias tácticas (ver Anexo P), estas se profundizan solo cuando el jugador ya ha sido seleccionado.

Reynaldo López, jefe de área de metodología, comenta que los aspectos tácticos parten del posicionamiento que tiene el jugador dentro de la cancha. Además, agrega que el club cuenta con una metodología en donde se trabajan las características tácticas que todas las categorías en sus divisiones menores deben seguir.

El mismo Reynaldo explica que esta metodología consiste en una forma de juego basada en la posesión del balón. Comenta que se instaura un mismo sistema de juego para todas las categorías. De esta manera se implementa una alineación de 4 defensas, 3 medios y 3 delanteros. Cada posición cuenta con movimientos específicos en ataque y defensa, lo que permite un correcto posicionamiento en el campo con la finalidad de ocupar la mayor cantidad de espacios posibles.

Según la posición en la que se encuentre, el jugador debe saber cómo pararse en el campo, cubrir la mayor cantidad de espacios posibles, saber correr el campo. Creo yo, que ese es un buen jugador que cumpla con los estándares tácticos que requiere el jugador hoy. Todo esto lo vamos trabajando en los entrenamientos, para el fútbol de hoy es necesario considerar la táctica (Reynaldo López, comunicación personal, 4 de junio, 2019).

c) Aspecto físico

Reilly, Bangsbo, y Franks (2000 citado en Bello & Polo 2016) aseguran que los futbolistas de alta competencia deben responder de manera adecuada a las necesidades físicas particulares del juego. En este sentido, menciona que los jugadores deben cumplir con cierta condición física como la oxigenación, velocidad o resistencia para cada puesto y además se considerará la genética física del jugador, es decir, peso, talla, medidas de piernas y brazo, etc.

En Alianza Lima, de igual manera, para el aspecto físico se toma en consideración cada una de las posiciones. Las características de la genética física se determinan a partir de un listado de jugadores históricos por posición. De esta manera se cuenta con rangos de medidas para que un jugador pueda ser seleccionado en una determinada posición.

Lo que buscamos físicamente en Alianza depende mucho de la posición. Por ejemplo, a nosotros nos gusta que los defensas centrales cuenten con medidas que vayan acorde a su posición, es decir, se busca defensas altos y corpulentos (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Mientras que, para la condición física, se toma en cuenta la técnica de carrera, aceleración, potencia y resistencia, mediante pruebas que determinan tiempos que permitirán diferenciar a los jugadores por puestos. Como podemos apreciar en el Anexo Q, dichas características y habilidades se evalúan para todas las posiciones; sin embargo, cada posición cuenta con rangos de valores específicos.

A nosotros nos interesa que los jugadores se encuentren físicamente al 100%. Al momento de seleccionar nos fijamos los rangos de tiempos para cada posición intentamos que cubran un mínimo de indicadores físicos que vamos midiendo mediante pruebas. Queremos por

ejemplo que los jugadores que vayan por banda sean veloces y con alta resistencia. (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

d) Aspecto psicológico

En los últimos años, Alianza Lima ha venido instaurando ciertas competencias específicas para el aspecto psicológico, las cuales se encuentran en el Anexo R. Luciano Scerpella, encargado del área de psicología, explica que Alianza cuenta con un listado de competencias psicológicas; sin embargo, menciona que aún es necesario profundizar en este tema, dado que no se toma en cuenta este factor al seleccionar al jugador inicialmente. Todo esto porque consideran que este aspecto se puede ir fortaleciendo con el tiempo.

Se toma muy en cuenta el aspecto psicológico, sobre todo estos últimos años. Sin embargo, aún no se le da la debida importancia al momento de seleccionar al jugador. Todo esto es importante porque de nada sirve tener jugadores muy talentosos si no van a resistir la presión que representa estar en un primer equipo, entonces, es muy importante tener bastante consideración en este aspecto (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Adicionalmente, Luciano detalla las competencias psicológicas se debería considerar como la más importantes para mejorar el rendimiento de los jugadores, acotando que este aspecto determinará la diferencia entre un deportista de alto rendimiento y uno normal.

Las habilidades psicológicas que ellos necesitan para competir o para rendir de mejor manera determinarán hasta qué punto el jugador es capaz de afrontar ciertas circunstancias del partido con la mentalidad necesaria. Nosotros consideramos que el tema psicológico es lo que diferencia a un deportista de alto rendimiento que un deportista normal. (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Por su parte, César Santolaya resalta lo relevante que es el aspecto psicológico hoy en día.

Considero que para el fútbol de ahora que se ha modernizado, se necesita competencias físicas de intensidad, de velocidad, de fuerza. (...) En el aspecto psicológico, lo más importante y que todos deberían tener es que no se amilana ante ninguna adversidad, que puede tener muchos problemas pero que en el campo o en el lugar de trabajo todo se pueda superar (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019)

Finalmente, Carlos Fernández, especialista interno, nos brinda su alcance como entrenador y cómo percibe el aspecto psicológico en sus jugadores.

Primero, tú lo ves en la competencia, cuando el chico pierde, cuando hace un mal partido o un buen partido, los gestos que tienen, cómo vienen a entrenar después de hacer un buen partido, cómo vienen a entrenar después de haber hecho un autogol. A veces, algunos caen y otros son fuertes (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Como se puede apreciar Alianza Lima maneja un perfil de competencias específicos por posición para cada aspecto mencionado. Todo ello en miras a contar con los jugadores que más se acomodan a la forma de jugar del club de acuerdo con la metodología instaurada.

Cabe señalar que el aspecto técnico es el más relevante debido a que se presenta como eje de las capacidades del jugador. Como se mencionó anteriormente, parte de la filosofía del club, involucra a la técnica como requisito indispensable para cualquier jugador. En orden de importancia, se considera el aspecto físico como segundo eje de selección de acuerdo con los rangos que presente cada posición.

Finalmente, se detalla que, si bien se maneja un perfil de competencias tácticas y psicológicas, estas tienen menos relevancia al momento de seleccionar debido a que cada una de ellas se refuerza cuando el jugador ya se encuentra dentro del club.

3.2.3. Fuentes de candidatos (reclutamiento)

Como se detalló en el marco teórico, Armstrong y Taylor (2014) consideran que para el reclutamiento primero hay que tener en cuenta las fuentes de los candidatos internos. En el caso de Alianza Lima, esto se evidencia cuando se configura el equipo de reservas, es decir, la sub-20, dado que este equipo es formado por los jugadores más destacados de cada categoría de las divisiones menores del club.

El especialista interno César Santolaya, explica que el reclutamiento va a depender de la necesidad que presente cada categoría según la posición que requieran, debido a que, cuando alguno de los jugadores es promovido al equipo de reserva, deja una plaza disponible.

En cuanto a la fuente de reclutamiento interno, César Santolaya explica que, desde hace dos o tres años, Alianza Lima se asocia con academias. Las cuales son sedes manejadas por Alianza con las mismas políticas del club en cuanto a metodología de enseñanza. Cabe mencionar que los jugadores que provienen de estas academias son reclutados para la categoría menor, es decir, la sub-13. Mientras que para las otras categorías se llevará a cabo siempre y cuando se cuente con un jugador de una categoría menor en la posición requerida y con las características que demanda el puesto.

Por otro lado, el reclutamiento externo, se efectuará cuando no se disponga de un jugador interno en el puesto requerido o, en el caso se necesite reforzar alguna posición en la cual el deportista no alcance las competencias requeridas para el puesto.

El área de captación junto a los entrenadores y el jefe metodológico, cuentan con un mapa donde registran a los jugadores y sus posiciones, a partir de ello van viendo su necesidad. De esta manera, las fuentes externas que maneja Alianza Lima son:

- Torneos privados
- Torneos escolares
- Retos regionales
- Copa federativa regional
- Copa federación Lima
- Copa centenario
- Campeonato de barrios

Asimismo, cuentan con una red de captación con aliados estratégicos en cada provincia del Perú. Lo cual permite un mayor panorama de jugadores para las distintas posiciones.

Víctor Monteza, especialista interno, recalca la importancia de realizar pruebas masivas en provincias alejadas de la capital debido a la posibilidad de encontrar mayor fuente de jóvenes talentos. Teniendo ciertas provincias con mayor concurrencia, las cuales son Chimbote, Tarapoto, Pisco, Arequipa, Iquitos, entre otras.

Cabe añadir para este punto que Alianza Lima es muy precavido para reclutar a los jóvenes de provincia debido a que los costos de inversión son más elevados. Esto, por los gastos de transporte, hospedaje, alimentación, educación, entre otros. Víctor Monteza señala que al buscar en fuentes fuera de la capital se toma en cuenta una evaluación más rigurosa con la finalidad de mitigar los riesgos por gastos de inversión, los cuales se elevan aproximadamente a veinte mil soles anuales por cada jugador.

Durante el año los miembros de scouting viajan, se han ido a Tarapoto y a otros lugares del país. Hay jugadores, pero hay que ir a buscarlos. En Lima, con esto del mundial, hay tantas academias que ya no encuentras muchos jugadores libres buenos, pero si te vas a un sitio alejado, encuentras (Carlos Fernández, comunicación personal, 27 de junio, 2019).

Cabe resaltar que en el marco teórico se menciona la importancia de considerar algunas fuentes externas tal y como lo mencionan Armstrong y Taylor (2014), de las cuales, las que no se

toman en cuenta son reclutamiento en línea y publicidad, ya que no son adecuadas para reclutar el talento deportivo, mientras que, tener alianzas directas con diversos establecimientos educativos a lo largo del país, podría incrementar el universo de jugadores con talento y tener así más vías de reclutamiento.

3.2.4. Selección

El especialista interno, Ernesto Arakaki, detalla que el proceso de selección en Alianza Lima cuenta con dos vertientes. En la primera, se toma en cuenta la primera impresión de los miembros de scouting o entrenadores de los jugadores que destaquen individualmente en diversos campeonatos o partidos de exhibición (fuentes externas de reclutamiento). Mientras que la segunda, consiste en seleccionar a los jugadores que destaquen en las pruebas masivas que realiza el club anualmente.

Antes de que el área de captación se formalice, el entrenador seleccionaba a criterio propio, en ambos casos. Actualmente, el proceso de selección cuenta con procedimientos por cumplir. Los captadores manejan una ficha de diagnóstico para evaluar numéricamente a cada jugador seleccionado (ver Anexo S), la cual tiene como finalidad medir sus capacidades y reducir el margen de error al seleccionar.

Una vez que se identifica el talento bajo los criterios de las fichas de evaluación del área de captación, el jugador es invitado a pasar unas pruebas de observación en las instalaciones del club, en donde los entrenadores, preparadores físicos y personal de apoyo, utilizan nuevamente fichas de evaluación, para medir las capacidades técnicas, físicas, tácticas y psicológicas. Estas habilidades tienen un orden de prioridad, se evalúa con mayor exigencia las técnicas y físicas; una vez que se comprueban se pasa a evaluar las capacidades tácticas y psicológicas, dada las necesidades y exigencias del club.

Esta perspectiva es compartida por los padres de los jugadores. Luz Choque, madre de un jugador de la categoría sub-15, menciona:

Para que un muchacho se quede pasa por la observación de varias personas, el preparador físico, el entrenador, el director técnico., el asistente, Jaime Duarte (jefe del área de captación), el señor Ernesto Arakaki (gerente de las divisiones menores). No solamente la fuerza o la táctica influye, sino que uno de los requisitos en alianza es la técnica, deben tener técnica para que ellos con el pasar de los años como ellos dicen se puedan pulir y mejorar (Luz Choque, comunicación personal, 26 de julio, 2019).

Adicionalmente, luego de conversar con Juan Carlos Rojas y Leandro Paz, padres de jugadores de la categoría sub-13, pudimos conocer desde su experiencia, cómo es que Alianza

Lima les comunicó el interés por evaluar a sus hijos, así, constatamos que Alianza Lima también toma en cuenta la primera impresión en partidos de exhibición y/o campeonatos.

Desde los 5 años, pasó por Cantolao, después a los 9 años, lo llevan a la “U” y trabajaban ahí con la ‘U’, justo en un clásico lo vieron y se lo llevaron a Alianza. A él lo vieron en un clásico, el profesor Orlando lo vio y luego hablaron conmigo, y pasó por varias pruebas en la parte técnica antes de ser seleccionado para la sub-13 (Juan Carlos Rojas, comunicación personal, 31 de julio, 2019).

En un campeonato, lo vieron y después coincidimos en un partido, me dijeron que querían contar con él porque ya lo habían visto y el profesor Kenji Aparicio se nos acercó y nos ofrecieron todos los beneficios que tendrían como jugadores (Leandro Paz, comunicación personal, 31 de julio, 2019).

Finalmente, Alianza Lima sí cumple con lo resaltado por Llames (1999) en cuanto a la selección de jugadores mediante pruebas masivas y opiniones de los encargados en partidos de práctica y campeonatos. Además, tras el cambio de gestión que se viene realizando desde el año 2013, se evidencia que el proceso de selección es distinto a como se realizaba antes. En primer lugar, cuentan con un área específica de captación, donde se han instaurado ciertos parámetros de selección. Ello permite obtener con mayor precisión de los requerimientos del club en cuanto a características del jugador.

Cabe añadir que este proceso no se cumple cuando se trata de jugadores que muestren un alto rendimiento técnico y físico que se encuentre en un nivel superlativo a comparación de los demás jugadores, es decir, una vez identificados los talentos sobresalientes, los captadores y entrenadores obvian los filtros de evaluación establecidos y los incorporan al club directamente. Hecho que demuestra la flexibilidad e informalidad que aún se mantiene en los procesos de selección de las organizaciones deportivas.

Finalmente, consideramos que Alianza Lima podría implementar alguna de las herramientas mencionada por Armstrong y Taylor (2014) como test de inteligencia, test de personalidad, test de habilidades y test de aptitudes, las cuales pueden delimitar aún más las características que buscan en los jugadores para que estén alineados a lo que la organización requiere.

3.2.5. Inducción

De acuerdo con lo resaltado en el marco teórico, según Bermúdez (2011) el proceso de inducción debe partir considerando un proceso de socialización en el cual la persona se adhiera a las normas y valores de la organización.

Por parte de Alianza Lima el proceso de inducción se lleva de forma empírica en dos instancias, primero cuando un jugador realiza pruebas en el club, es decir, por un periodo de tiempo mientras duran las pruebas de observación y segundo, cuando el jugador es invitado a pertenecer a las divisiones menores del club y este pasa los primeros días y semanas en el club.

Cada profesor lo maneja a su criterio, pero si tenemos en el sentido de que le damos algunos días para que pueda sentirse cómodo, porque quieras o no, en cualquier nivel, campo, una persona en un lugar nuevo se va a sentir temeroso, con miedo, entonces pasa un día, dos días, tres días y cuando lo vemos que ya se ha adaptado al grupo ahí recién evaluamos su nivel (César Santolaya, comunicación personal, 28 de junio, 2019).

De esta manera, algunos entrenadores buscan un primer contacto con los padres para explicarles el compromiso que significa ser parte del Club Alianza Lima:

Primero nos presentamos con los padres, buscamos que los jefes de captación vayan a la casa a explicarles lo que es Alianza, les explican a donde van a llevar a sus hijos. Hay una carta de bienvenida y bueno así empieza el chico a trabajar.

Adicionalmente, los propios jugadores desarrollan un ambiente agradable para apoyar a la adaptación del jugador nuevo. Zamalloa, jugador de la categoría sub-15 (comunicación personal, 26 de Julio, 2019) nos comenta que el grupo de jugadores de la categoría se preocupa por brindar confianza y ambiente agradable para que aquel jugador en observación pueda desarrollar su capacidad al máximo.

Cabe mencionar que, este proceso se busca mejorar aún más, ya que tal como menciona Luciano Scerpella, la idea es que el jugador pueda sentirse cómodo y adaptarse lo más pronto posible para así rendir de la mejor manera.

Se busca tener, es un poco o que tenemos que mejorar, pero se busca conversar con el entrenador, con las personas encargadas para que estén atentos de cuáles son las necesidades del chico, de poder darles las facilidades, darles orientación, ayudarlos con la presentación, donde tienen que recoger su ropa, las distintas áreas que manejamos, donde está el doctor, el nutricionista, los psicólogos, pero creo que es una de las cosas que tenemos que mejorar aún mucho más (Luciano Scerpella, comunicación personal, 14 de julio, 2019).

Como se puede apreciar Alianza Lima desarrolla este proceso de forma empírica, de forma que el proceso de socialización mencionado por Bermúdez (2011) el cual involucra visitas a las instalaciones, breves pasantías, espacios para conocer a los integrantes de la organización y todo esto gestionado desde directivos para que pueda darse una adaptación macro de la organización, no se encuentra institucionalizado.

CAPÍTULO 6: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La presente investigación tuvo como objetivo principal analizar la gestión del talento humano desde la gestión deportiva en el proceso de atracción, tomando como caso de estudio a las divisiones menores del club Alianza Lima. A lo largo de esta investigación se constató la importancia de implementar la gestión del talento humano en organizaciones deportivas partiendo de considerar a la persona como factor clave y bajo una perspectiva humanista desde el proceso de atracción. De esta manera, en el presente capítulo, se presentan conclusiones que abarcan toda la investigación y se plantean en los siguientes párrafos:

- El fútbol es una expresión cultural construida históricamente, que además influye de gran manera en las emociones y motivaciones de comunidades. Los jugadores de fútbol cumplen un rol fundamental, ya que son personas con un gran poder de influencia, y es justamente este poder el que debe de ser usado de manera positiva para inspirar a los jóvenes, por lo que los jugadores deben de ser considerados como personas, más allá del plano deportivo. El jugador de fútbol debe ser evaluado de manera integral, tomando en cuenta tanto su ámbito personal como el profesional.
- Es importante señalar que, con el enfoque en las divisiones menores, los clubes que sostienen una visión integral en su formación generan valor compartido (Carazo, 2009), es decir que, además de la búsqueda por generar ingresos económicos, se contribuye a la sociedad en cuanto a la formación de deportistas con valores y el cuidado de su calidad de vida.
- Del conglomerado de equipos profesionales en el Perú, solamente Sporting Cristal, Universitario de Deportes y Alianza Lima aplican herramientas de gestión del talento humano desde la gestión deportiva. Lamentablemente, este reducido grupo no abarca todo el universo de jóvenes talentos existentes en las regiones más alejadas de la capital. De esta manera, se convierte en un gran desafío para los clubes y entidades públicas que los jóvenes provenientes de provincia puedan tener también la oportunidad de encontrar una formación de calidad en su localidad de origen.

En cuanto a nuestro caso de estudio, se identifica que las divisiones menores de Alianza Lima vienen implementando mejoras con respecto a la forma de gestionar su talento. De esta manera coinciden en diversos puntos en relación con lo que plantean las teorías revisadas, lo que se detalla a continuación:

- Se halló que Alianza Lima se alinea con los objetivos que demanda la gestión deportiva, aumentar el rendimiento deportivo e incrementar los ingresos de la organización mediante

la búsqueda por formar potenciales jugadores para el primer equipo y conseguir potenciales jugadores para futuras ventas.

- En lo que respecta a las etapas del proceso formativo, Alianza Lima se alinea a lo propuesto por la Federación Alemana de Fútbol. Se viene trabajando, cubriendo las etapas de aprendizaje (11 - 13 años), estabilidad (14 - 16 años) y preparación para el alto rendimiento (17 - 20 años). Además, el club ha logrado desarrollar una filosofía específica como parte de la identidad “íntima” de la organización, la cual se caracteriza por destacar los valores familiares. A la vez, instauran una misma metodología de enseñanza para todas las categorías, lo cual permite desarrollar un mismo estilo de juego progresivo entre ellas.
- El concepto de talento deportivo, es decir, la sumatoria de capacidades, compromiso y acción, se concibe en Alianza Lima a partir de dos momentos específicos. En una primera instancia, cuando los entrenadores y captadores realizan el proceso de selección de nuevos talentos, hay una mayor inclinación por el tema de capacidades técnicas y físicas. La segunda instancia se desarrolla cuando los jugadores ya pertenecen al club. En este contexto, se les da la misma importancia a los tres aspectos. Se considera que las capacidades tácticas y psicológicas, así como, el compromiso y la acción se van forjando conforme los jugadores crecen en el club.
- Alianza Lima implementa políticas de la gestión del talento a nivel organizacional. Primero, a partir de la importancia de considerar a las personas como factor clave en la organización, se busca que todos los miembros de las divisiones menores compartan una visión humanista que permita considerar los aspectos personales de los jugadores. La segunda, a través de la búsqueda por contribuir con el desarrollo personal y profesional, se toma en consideración el desarrollo integral de los jóvenes en formación.

En lo que respecta al proceso de atracción, se concluye que el club Alianza Lima se alinea con la información extraída del marco teórico. A continuación, brindaremos las conclusiones respectivas a cada punto analizado en el capítulo de hallazgos.

- En lo que refiere a la marca organizacional, Alianza Lima cuenta con una reputación nacional y local fuertemente instaurada. En cuanto a los beneficios, el club otorga a los jugadores el soporte de un staff multidisciplinario de profesionales, además de herramientas necesarias para el desarrollo deportivo, y apoyo con alimentación, casa-hogar y viáticos en caso la condición socioeconómica lo requiera. En cuanto a las condiciones de trabajo, se implementan múltiples experiencias para que los jugadores

encuentren un ambiente agradable de trabajo, partiendo desde el trato familiar que reciben y desde las diversas actividades y eventos que realizan. En lo que respecta a las oportunidades de desarrollo profesional, el club establece como política la promoción por desempeño, y se muestra como una importante vitrina de jugadores para las selecciones juveniles nacionales. Finalmente, en cuanto al soporte de supervisores, se evidencia que cada entrenador maneja las diversas situaciones a criterio propio y con el respaldo del cuerpo de psicólogos.

- En cuanto al perfil de competencias, las cardinales parten de la filosofía del club de ser “*íntimos*”; es decir, desde el concepto familiar, por ello, todos los miembros de Alianza Lima se caracterizan por el trabajo en equipo, el liderazgo y la comunicación asertiva, lo cual les permite manejar cualquier situación de manera óptima, además de tener el apoyo de los compañeros en todo momento. Mientras que, en cuanto a las competencias específicas de los jugadores, se maneja un perfil por posición según el aspecto técnico, físico, táctico y psicológico. Ello, con la finalidad de contar con los jugadores que más se acomodan al estilo de juego instaurado.
- Para las fuentes de reclutamiento, se concluye que Alianza Lima se alinea a los parámetros que se presentan en la teoría. Los jugadores formados en el club son una fuente de reclutamiento en el caso de requerir jugadores para el equipo de reserva o a alguna categoría mayor. Por otro lado, se manejan fuentes de reclutamiento externo en los distintos campeonatos que se desarrollan. Además, cuentan con aliados estratégicos en provincias que les permite ampliar el universo de jugadores a evaluar, por lo que, promover una mayor búsqueda en las provincias más alejadas de la capital, podría ampliar aún más el universo de talentos deportivos.
- El proceso de selección del talento consta de dos instancias. Primero, se evalúa al jugador según la impresión que se tenga de este en los partidos de campeonatos o exhibición. Una vez dada la primera impresión, este es invitado al club a rendir otras evaluaciones, en donde se utilizan fichas de evaluación que permiten precisar los requerimientos técnicos, físicos, tácticos y psicológicos que para una organización deportiva corresponden a las capacidades mencionadas por Zatsiorsky (1989). Sin embargo, cuando se trata de jugadores que muestran rendimientos por encima del promedio, se obvian los filtros tácticos y psicológicos establecidos como filtros por el club, distanciándose de lo establecido por la teoría de gestión del talento deportivo. Como segunda instancia, se llevan a cabo pruebas masivas en el club cada año, en donde la evaluación es exactamente

la misma (Llames, 1999). El fin de la evaluación es seleccionar al mejor talento según la necesidad del club.

- El proceso de inducción se realiza de forma empírica; es decir, este proceso de socialización es manejado dependiendo de cómo trabaje el entrenador, por lo que se puede dar el caso de que al nuevo jugador al incorporarse al club se le realice una visita guiada por las instalaciones, como puede ser que no. Por ello, se concluye que institucionalizar este proceso daría paso a que todos los nuevos integrantes del club puedan sentirse cómodos y adaptarse lo más rápido, para rendir de la mejor forma posible.
- Al tratarse de un proceso formativo, si bien los resultados deportivos y económicos de las divisiones menores no demuestran, en este momento, una relación directa con los cambios generados en la gestión del talento humano, se espera que los resultados se evidencien en un plazo más largo. El presente estudio logró evidenciar que los cambios realizados en la nueva gestión del talento en las divisiones menores se alinean con lo planteado en las teorías revisadas. El club Alianza Lima, tiene aún la oportunidad de seguir institucionalizando todos los aspectos para poder otorgar así, una mejor experiencia para los jugadores y lograr que sean competitivos a nivel nacional e internacional.
- Por último, se concluye que la gestión de las divisiones menores del club Alianza Lima se alinea a lo que plantea la gestión del talento humano y la gestión deportiva en cuanto a la consecución de los objetivos, es decir, mejorar el rendimiento deportivo y posteriormente, de la mano de una buena administración, mejorar el rendimiento económico mediante la formación de jugadores y su posterior venta.

En cuanto a las recomendaciones propuestas:

- Alianza Lima carece de programas académicos que refuercen el ámbito educativo, como sí los tiene Boca Juniors, caso mencionado en el marco contextual. La base primordial de toda persona es la educación, por ello se pensó que instaurar espacios para el fortalecimiento académico escolar podría brindarle al jugador una mayor motivación por obtener mayores aprendizajes. Ante ello, se sugiere, la búsqueda de convenios con escuelas y con organizaciones sociales enfocadas en educación juvenil, esto con el fin de que se puedan brindar las herramientas necesarias para reforzar los espacios educativos de los jugadores.
- Cuando se finaliza la etapa formativa del jugador, muchos de ellos no consiguen llegar al primer equipo o a otros equipos profesionales, para ello, el club no cuenta con un plan

estructurado que les permita seguir desarrollándose personal y profesionalmente. Por este motivo, se considera que la búsqueda de convenios con instituciones educativas técnicas o universitarias, podría brindarle al jugador mayores oportunidades de progreso a nivel personal.

- Una posible mejora para este punto podría ser la búsqueda de complementar los trabajos psicológicos con especialistas en coaching deportivo, como sí lo realiza la selección peruana de fútbol, que cuenta con un coach deportivo (Juan Cominges), quien tuvo una influencia muy importante en el estado anímico y mental de los jugadores en la reciente Copa América Brasil 2019.
- Finalmente, mediante la implementación de herramientas vistas en el marco teórico, tales como test de inteligencia, test de personalidad, test de habilidades y test de aptitudes, se pueden precisar aún más las características que buscan en los jugadores para que al momento de seleccionar a los nuevos talentos, estos se encuentren alineados a lo que la organización requiere.



REFERENCIAS

- Acercando Naciones (15 de mayo del 2018). *Educación y deportes, de la mano de Boca*. Recuperado de https://acercandonaciones.com/educacion-y-deportes-de-la-mano-de-boca-15052018__Za2rp9zO58
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2016). *Selección por competencias: atracción y reclutamiento en las redes sociales: entrevista y medición de competencias*. Segunda edición. Buenos Aires: Granica.
- Angelotti, G. (2010). “El estudio del fútbol. ¿Un ámbito periférico para la antropología en México?”. *Revista de Antropología Experimental*. Recuperado de <https://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/rae/article/view/1949/1698>
- Armstrong, M., y Taylor S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Practice*. Decimotercera edición. Londres: Kogan Page.
- Bello, M. y Polo, D. (2016). *Gestión del proceso formativo de fútbol en los clubes peruanos de primera división* (tesis de licenciatura. Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú).
- Benguría, S., Martín, B., Valdés, M., Pastellides, P., y Gómez, L. (2010) *Métodos de investigación en educación especial*. Madrid: Universidad autónoma de Madrid
- Bermúdez, H. (2011). “La inducción general en la empresa. Entre un proceso administrativo y un fenómeno sociológico”. *Universidad & Empresa*, 13(21), 117-142. Recuperado de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1905>
- Berrocal, F., & Pereda, S. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Editorial universitaria Ramón Areces.
- Blanco, M., y Forcadell, J. (2006). “El Real Madrid Club de Fútbol: la aplicación de un modelo empresarial a una entidad deportiva en España”. *Universia Business Review*, 11, 36-61. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/433/43301104.pdf>
- Bravo, M., Mejía, A. y Montoya, Arturo (2013). “El factor del talento humano en las organizaciones”. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362013000100002&script=sci_arttext&tlng=pt
- Buceta, J. M. (1996). *Psicología y lesiones deportivas: Prevención y recuperación*. Madrid: Dykinson.
- Buceta, J. M., y Fernández, J. M. B. (2004). *Estrategias psicológicas para entrenadores de deportistas jóvenes*. Madrid: Dykinson.
- Campos, A., y González, M. (2011). “Perfil de los licenciados en ciencias de la actividad física y del deporte en la dirección y organización de actividad física y deporte en España”. *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 33(2), 319-335.

- Cane, S. (1997). *Cómo triunfar a través de las personas: lo mejor de las estrategias Kaizen. Creación de un programa de recursos humanos para ganar competitividad y rentabilidad*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Carazo, J. A. (2009). “Proyecto Cantera: El Real Madrid aplica la gestión del talento al desarrollo de jugadores”. *Capital Humano*, (230), 34-47. Recuperado de <http://pdfs.wke.es/0/9/3/1/pd0000030931.pdf>
- Cardona, C. P. (2013). “Talento humano, gestión y deporte”. *Educación física, deporte, recreación, y actividad física: construcción de ciudadanías*, (1), 23-32. Recuperado de http://igoid.uclm.es/Libros/Libro_EF_Dep._Recreacion_y_AF_construccion_de_ciudadanias.pdf#page=23
- Cardona, C. P. (2015). “Gestión del talento humano, utopía o realidad en el sector”. *Expomotricidad*, 110-114. Recuperado de <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/expomotricidad/article/viewFile/24786/20411>
- Cardy, R., Balkin, D y Gomez-Mejía. (2004). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Tercera edición. Editorial Prentice Hall.
- Chelladurai, P. (1994). Sport Management. *Defining the Field. European Journal for Sport Management*, 1, 7–21.
- Chelladurai, P. (2013). *Sport Management: Critical Concepts*. New York: Routledge.
- Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport & physical activity: A systems perspective*. Cuarta edición. Scottsdale, AZ: Holcomb Hathaway Publishers.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 8ª ed. México D.F.: Editorial McGraw Hill.
- Club Alianza Lima (2019). *Club Alianza Lima web*. Recuperado de <https://clubalianzalima.com.pe/#/>
- Costa, I., Garganta, J.M., Greco, J.P., y Mesquita, I. (2008). “Principios tácticos del fútbol: conceptos y aplicaciones”. *Fútbol táctico*, 27-47. Recuperado de <http://www.nucleofutebol.ufv.br/artigos/32-Principios-tacticos-del.pdf>
- Cristancho, F. (2016). *Tres evaluaciones para medir el desempeño de su talento humano*. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/3-evaluaciones-para-medir-el-desempeno-de-su-talento-human/>
- Cuberio, J. (2006). “Gestión del talento en las organizaciones deportivas”. En J. Lozano y L. Gallardo (eds.), *Futuras claves en la gestión de organizaciones deportivas*, 53-66. Ciudad Real: Universidad de Castilla-La Mancha.
- Davids, K., Araújo, D., y Shuttleworth, R. (2004). *Applications of Dynamical Systems Theory to Football*. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/6681/d2fba22df797b90f2673ac8b8c7e9b60621e.pdf>

- DeSensi, J., Blanton, M., Beitel, P., y Kelley, D. (1994). *Undergraduate and Graduate Sport Management Curricular Models: A Perspective*. Recuperado de <https://slidex.tips/download/sport-management-perspectives>
- Del Bosque González, V. (2013). El fútbol, educación y formación (Soccer, education and achievement). *Cultura_Ciencia_Deporte*, 8 (22), 69-72. Recuperado de <https://ccd.ucam.edu/index.php/revista/article/view/226>
- Del Pozo, J. (2012). *Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qNSe-bQVefcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Del+Pozo,+J.++\(2012\).+Herramientas+de+evaluaci%C3%B3n:+el+portafolios,+la+r%C3%ABrica+y+las+pruebas+situacionales.+&ots=4pyHVmCzxN&sig=FRkTLgxcGkPf2qUUhCheW9egv8w#v=onepage&q=Del%20Pozo%2C%20J.%20\(2012\).%20Herramientas%20de%20evaluaci%C3%B3n%3A%20el%20portafolios%2C%20la%20r%C3%ABrica%20y%20las%20pruebas%20situacionales.&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=qNSe-bQVefcC&oi=fnd&pg=PA9&dq=Del+Pozo,+J.++(2012).+Herramientas+de+evaluaci%C3%B3n:+el+portafolios,+la+r%C3%ABrica+y+las+pruebas+situacionales.+&ots=4pyHVmCzxN&sig=FRkTLgxcGkPf2qUUhCheW9egv8w#v=onepage&q=Del%20Pozo%2C%20J.%20(2012).%20Herramientas%20de%20evaluaci%C3%B3n%3A%20el%20portafolios%2C%20la%20r%C3%ABrica%20y%20las%20pruebas%20situacionales.&f=false)
- Denzin, N.K. (1970). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. New York: McGraw-Hill.
- Doyle, C., y Gaeth, G. (1990). “Assessing the Institutional Choice Process of Student-Athletes”. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 61(1), 85-92. Recuperado de <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/2091172>
- Federación Alemana de Fútbol (2009). *Solicitud de talentos y promoción. Conceptos y estructuras desde niños hasta fútbol superior*. Frankfurt: Norbert Vieth
- Federación Peruana de Fútbol (2019). *Federación Peruana de Fútbol*. Recuperado de <http://www.fpf.com.pe>
- Fédération Internationale de Football Association (2015a). *Quiénes somos*. Recuperado de <http://es.fifa.com/about-fifa/who-we-are/the-game/index.html>
- Fédération Internationale de Football Association (2015b). *Estatutos de la FIFA. Reglamento de Aplicación de los Estatutos Reglamento del Congreso*. Recuperado de <https://goo.gl/bKyGu5>
- Fombrun, C.J. (1996). *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*. Boston: Harvard Business School Press.
- Giménez, F. J. (2000). *Fundamentos básicos de la iniciación deportiva en la escuela*. Sevilla: Wanceulen.
- Gomez, S., y Opazo, M. (2007). *Características estructurales de un club profesional de élite*. IESE Business School-Universidad de Navarra. Recuperado de <https://www.iese.edu/research/pdfs/DI-0705.pdf>
- Grinnell, R.M y Unrau, Y. (2005). *Social work: Research and evaluation. Quantitative and qualitative approaches* (7a Ed), (pp. 403-420). Oxford: Oxford University Press
- GFK (2018). *Growth from Knowledge*. Recuperado de <https://www.gfk.com/es-pe/>

- Gutiérrez, M. (2004). "El valor del deporte en la educación integral del ser humano". *Revista de Educación*, (335), 105-126. Recuperado de http://www.revistaeducacion.educacion.es/re335/re335_10.pdf
- Hahn, E. (1988). *Entrenamiento con niños: teoría, práctica, problemas específicos*. Barcelona: Martínez Roca.
- Heckman, R. J., & Lewis, R. E. (2006). Talent management: A critical review. *Human resource management review*, 16(2), 139-154.
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. Quinta edición. México: McGraw Hill/Interamericana Editores S.A.
- Jaite, M. (s/a). *Licenciatura en gestión deportiva*. Buenos Aires: Universidad Argentina de la Empresa (UADE). Recuperado de <http://www.uade.edu.ar/unidades-academicas/facultad-decomunicacion-y-diseo/licenciatura-en-gestion-deportiva>
- Janelle, C. M., y Hillman, C. H. (2003). "Expert performance in sport: Current perspectives and critical issues". En J. Starkes, y K. Ericsson (eds.), *Expert Performance in Sports: Advances in Research on Sport Expertise*, 19-47. Human Kinetics.
- Jerico, P. (2001). *Gestión del talento*. Madrid, España: Prentice Hall.
- Klissouras, V., Geladas, N., y Koskolou, M. (2007). "Nature Prevails Over Nurture". *International Journal Sport Psychology*, 38(1), 35-67.
- Llames, R. (1999). *Selección de jóvenes deportistas en el fútbol*. Recuperado de <https://ddd.uab.cat/pub/revpsidep/19885636v8n2/19885636v8n2p249.pdf>
- López del Campo, R. (2010). *Dirección de equipos de fútbol: Los futbolistas infantiles y juveniles*. [PPT]. Recuperado de <http://direcciondeequipos.com/formacion/direccion-de-equipos-nivel-1/los-futbolistas-infantiles-y-juveniles/>
- Lozano, L. (2007). "El talento humano, una estrategia de éxito en las empresas culturales". *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (60), 147-164. Universidad EAN. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>
- Lussier, R., y Kimball, D. (2004). *Sport management. Principals, Applicationas, Skill Development*. Mason: Thompson Learning.
- Maldonado, P., y Petrucca, P. (2008). *La motivación de los empleados en organizaciones con planes de desarrollo de carrera*. Santiago de Chile, Chile. Recuperado de: http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/maldonado_p/sources/maldonado_p.pdf
- Mangra, G. I., Mangra, M. G., y Stanciu, M. (2015). *Operative management of sports teams*. *Annals of the University of Petrosani, Economics*, 15(1), 213-222.
- Manpower Group (2014). *La escasez de talento continúa*. Recuperado de: <https://www.manpower.com.pe/mpintranet/publicaciones/1205-6788297759162.pdf>
- Maqueira, J., y Bruque S. (2014). *Gestión del talento en la empresa. Lecciones desde el ámbito deportivo: modelos Fútbol Club Barcelona 'versus' Real Madrid Club de Fútbol*. Harvard Deusto Business Research, 3(2), 101-116. Recuperado de

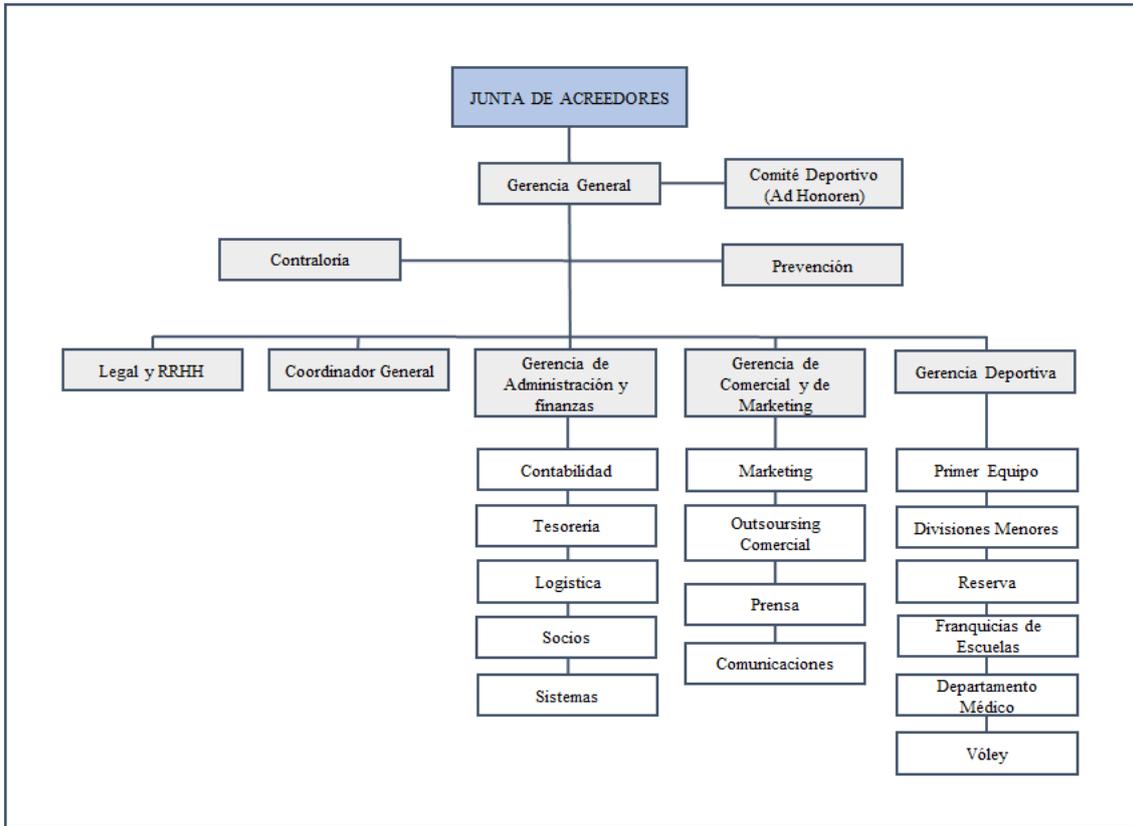
https://www.researchgate.net/profile/Juan_Maqueira_Marin/publication/272641805_Gestion_del_talento_en_la_empresa_Lecciones_desde_el_ambito_deportivo_modelos_Futbol_Club_Barcelona_'versus'_Real_Madrid_Club_de_Futbol/links/54f499f30cf2f28c1361fb7a/Gestion-del-talento-en-la-empresa-Lecciones-desde-el-ambito-deportivo-modelos-Futbol-Club-Barcelona-versus-Real-Madrid-Club-de-Futbol.pdf

- Martín, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: Análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. Tesis doctoral. Valladolid: Universidad de Valladolid, España. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/\[PD\]%20Libros%20-%20Gestion%20y%20retencion%20del%20capital%20humano.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/[PD]%20Libros%20-%20Gestion%20y%20retencion%20del%20capital%20humano.pdf)
- Mertens, D. (2005). *Research and evaluation in Education and Psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks: Sage.
- Moreno, F., y Elsy G. (2012). “El talento humano: Un capital intangible que otorga valor en las organizaciones”. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57-67. Recuperado de [http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/\[PD\]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf](http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Personal/[PD]%20Documentos%20-%20El%20Talento%20humano%20Un%20capital%20intangible.pdf)
- Morgado, I. (2007). *Emociones e inteligencia social: Las claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*. Barcelona: Ariel.
- Pasco, M., y Ponce, M. (2015). *Guía de investigación en gestión*. Lima: PUCP.
- Paredes, J. (2002). *El deporte como juego: un análisis cultural*. Tesis de doctorado. Alicante: Universidad de Alicante, España.
- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, Ana., y González, L. (2012). Entrevista. Recuperado de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Entrevista_trabajo.pdf
- Piñar, M., Cárdenas, D., Miranda, M., y Torre, E. (2008). “Factores que afectan al aprendizaje durante la competición e influyen en la formación del jugador de minibasket”. *Habilidad motriz: Revista de ciencias de la actividad física y del deporte* (31), 5-15. Recuperado de https://docs.wixstatic.com/ugd/28d333_470c185fb35346588636d59f42807695.pdf
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*. Tesis de especialización. Medellín: Universidad de Medellín, Colombia. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>
- Prieto, W. (2014). *Caracterización de los modelos implementados para la detección y selección de talentos deportivos en los clubes de fútbol profesional bogotano en edades infantojuveniles (14-17 años)*. Tesis de licenciatura. Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional, Colombia. Recuperado de <http://repositorio.pedagogica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12209/2635/TE-17041.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Raffo, J. (2015). *Modelo metodológico de formación* [video]. Argentina: Conexión Fútbol. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=6fhJCNx0g3M&t=2380s>

- Roussos, S. (2010). *El focus group como técnica de investigación cualitativa*. Documento de trabajo, (256), 1-12. Recuperado de http://repositorio.ub.edu.ar/bitstream/handle/123456789/4781/254_Roussos.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Rynes, S. L., Gerhart, B., y Parks, L. (2005). Personnel psychology: Performance evaluation and pay for performance. *Annu. Rev. Psychol.* 56, 571-600. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/aea6/b61ec719cf5291599ddef33bf95494575d49.pdf>
- Saldarriaga, H. (2008). Gestión humana: tendencias y perspectivas. *Estudios Gerenciales*, 24(107), 137-159. Recuperado de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/262/260
- Saracho, J. (2012). *Talento organizacional: un modelo para la definición organizacional del talento*. Santiago de Chile: Editorial Castellano.
- Sporting Cristal (2019). *Sporting Cristal web*. Recuperado de <https://www.clubsportingcristal.pe/>
- Tejada, A. (2003). “Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias”. *Psicología desde el Caribe*, (12), 155-133. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21301208>
- Transfermarkt (2019). *Transfermarkt web*. Recuperado de <https://www.transfermarkt.es/>
- Universidad de Jaén. (2012). *La entrevista en investigación cualitativa*. Recuperado de http://www.ujaen.es/investigaticas_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf
- Universidad ESAN (2015). *¿Cómo medir las competencias de tus colaboradores?* Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/como-medir-competencias-de-colaboradores/>
- Urrutia, I. (2008). “Media Sports Stars and Junior Players: the Design and Analysis of the Recruiting Methods of Players in Real Madrid”. *Soccer & Society*, 9(4), 551-563. Recuperado de <http://eds.b.ebscohost.com/eds/detail/detail?vid=0&sid=f080b36a-ce08-41cf-8429-1d1bf684eed1%40sessionmgr103&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1lZHMtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=34245834&db=a9h>
- Vinent, P. (2002). *Entrenadores de fútbol. Apuntes de técnica nivel 1*. Recuperado de http://www.escoladefutbol.com/beto/docs/ap_tec_1.htm
- Zapata, C. (2009). “Gestión humana en la organización deportiva”. En R. Arboleda (ed.), *Globalización, deporte y desarrollo local*, 11-24. Medellín, Colombia: Funámbulos Editores
- Zatsiorsky, V. M. (1989). *Metrología deportiva*. Moscú: Editorial Planeta
- Zec, N. (2011). “Management in sport”. *International Symposium Engineering Management and Competitiveness*, (EMC2011), June, 24-25, Zrenjanin, Serbia

ANEXOS

ANEXO A: Organigrama del club Alianza Lima



Adaptado de: Club Alianza Lima (2019).

ANEXO B: Tabla de sistematización de entrevistas a especialistas externos

¿Cuál es el principal objetivo de la organización?	
Especialistas externos	
Franco Ascenzo	Sporting Cristal busca ser el club peruano más competitivo en Sudamérica buscando la autosostenibilidad, dándole un foco especial a las divisiones menores para que el club pueda lograr sostenerse con sus propios jugadores.
Pablo Bossi	El objetivo principal de Universitario se basa en el fútbol. Todo lo que conlleva a desarrollarlo en su práctica de la mejor manera para así alcanzar rendimientos competitivos altos que conlleve a ganancias económicas.
Roberto Drago	En el fútbol el dirigente gestiona que las finanzas terminen en positivo. Buscan tener la mayor cantidad de auspiciadores posibles, una buena venta a través de un buen espectáculo, tener taquillas altas, jugadores que puedan vender. Eso es una buena gestión y lo logran con una buena gestión de sus divisiones menores, el foco principal debería estar ahí.

¿Cuál es el principal objetivo en las divisiones menores organización?	
Especialistas externos	
Franco Ascenzo	Sporting Cristal desarrolla un plan llamado "formando personas", bajo esta perspectiva buscamos romper con la idea tradicional de solo centrarnos en la formación de chicos como jugadores, si no, partimos reconociendo que son seres humanos y buscamos brindarles las herramientas para fortalecer su desarrollo como jugador, pero sobre todo como persona.
Pablo Bossi	Universitario busca en menores tener por objetivo abastecer al primer equipo con jugadores de nivel. Que puedan participar, pero a la vez fortalecer al primer equipo y en un futuro buscamos que puedan ser vendidos.
Roberto Drago	Las divisiones menores han evolucionado mucho a partir de hace 10 años. Esta evolución corresponde solo a un sector, una buena evolución positiva hay en solo un sector, este sector corresponde a Universitario, Cristal y Alianza; sin embargo, dentro del contexto nacional, en provincias esta evolución es ajena.

¿De qué manera dividen las etapas del proceso formativo?	
Especialistas externos	
Marina Rodríguez	Universitario cuenta con 6 categorías, 2006, 2005, 2004, 2003, 2002 y 2001; la etapa base entrena en el Lolo y una vez cumplido los 12-13 años entrenan en la Vidú.
Pablo Bossi	Tenemos 6 categorías que las dispone la FPF. Desde la sub-18 hasta la sub-13. Dentro de nuestro análisis lo dividimos en 3 etapas donde se hace énfasis en un eje característico propio de esa edad.
Roberto Drago	Acá hay una equivocación, hay gente que le mete ideas equivocadas a los chicos dentro de su formación y los confunden, les hablan de tácticas a chicos de 7-8-9 años eso es absurdo. La FIFA dice que las afiliaciones son a partir de los 12 años. De 12 a sub-15 es experimental, es otro tipo de formación y la competición de alto nivel ya está incluido a partir de 17-20.

¿Desarrollan una misma filosofía y sistema de juego en todas las categorías?	
Especialistas externos	
Franco Ascenzo	Los valores que trabaja Cristal son para todos los mismos de igual forma con la formación integral. Además, la manera de juego es muy similar en todas las categorías, hay una metodología de entrenamiento que es la progresión metodológica que todas las categorías la llevan a cabo.
Marina Rodríguez	Siempre es la misma alineación de juego 4-4-3. Están las características que siempre les piden como ser más agresivos, salir hacia adelante, características que marcan el estilo de juego de la "U".
Pablo Bossi	Desarrollamos una misma idea y modelo de juego para todas las categorías. Jugamos 4-3-3. Tenemos la misma idea de ser protagonistas y verticales y tratamos de presionar en todos los sectores de la cancha.
Daniel Mc Bride	La filosofía debe considerar este punto como base para un lineamiento de toda la organización en su conjunto. La filosofía del club se relaciona directamente con la identidad que puedan desarrollar todos dentro de una organización. De este modo, sugiere tener una filosofía clara donde reúna todas las características propias del club y que vaya de acorde a los objetivos que se plantean como organización.

¿Qué aspectos consideran para cada etapa?	
Especialistas externos	
Franco Ascenzo	Hay diferentes principios de progresión en el fútbol. A un jugador de 13 años no le pedimos lo mismo que a uno de 18 años, en grandes rasgos sí, pero para pulir algunas cosas es muy distinto entrenar a un jugador categoría sub-13, a uno categoría sub-20 y a un profesional de 28 años.
Marina Rodríguez	La forma en la que enseñan es distinta para cada rango de edad. Los más chiquitos tienen que buscar que les presten atención, mientras que los más grandes buscan ser escuchados.
Pablo Bossi	Universitario divide el rango en sub-13 y sub-14 presentan como eje primordial es la técnica. La sub-15 y 16 el eje es la táctica. Finalmente, en la sub-17 y 18 el eje es el desarrollo cognitivo.

¿Qué consideraciones tienen con respecto al talento humano?	
Especialistas externos	
Franco Ascenzo	El talento se refleja en el campo y fuera de ella. No nos basta con que jueguen bien, necesitamos contar con jugadores que representen realmente nuestra institución.
Conrad Flores	Cristal considera el tema actitudinal, el siempre estar dispuesto a ser el mejor, a dar lo mejor dentro de los entrenamientos y como persona también dentro de la sociedad y no conformarse con lo que ya tienes.
Marina Rodríguez	Se ve la acción y la capacidad, ven que tal chico tenga tal capacidad, pero también que las trabaje, por ello en la acción se observa si el chico está rindiendo. El compromiso también se observa, pero se está trabajando para que exista, para que se dé más importancia y esté más presente
Pablo Bossi	Vemos la capacidad reflejada y medida a partir de indicadores técnicos y tácticos que nos permiten cubrir las características de los jugadores por puesto.
Juan Cominges	El talento nunca se deja de aprender, de seguir comprometiéndose, de seguir adquiriendo más capacidades y de seguir generando nuevas acciones.

	La naturaleza la hemos vuelto recursos naturales y a los humanos recursos humanos desde esa lógica es la que estamos viviendo. Entonces cuando un humano es un recurso, ya estamos partiendo mal, si lo seguimos normalizando no vamos a generar cambio. Entonces hay que tener un poco más de consciencia en cómo se plantea la formación.
--	---

¿Se considera a la persona como factor clave? / ¿Hay una visión humanista?	
Especialistas externos	
Franco Ascenzo	El talento va acompañado, antes que nada, de la persona, es decir, la persona tiene una historia y un entorno. Esa combinación, da el resultado de lo que el jugador es primero como persona, y teniendo en cuenta el contexto del que proviene y qué creencias mantiene de fondo, se va a poder trabajar con el jugador en el aspecto emocional.
Juan Cominges	El que desarrolla el talento es un ser humano. Me parece que, no tendría que estar separado lo que soy con lo que hago, e intentar que mientras se haga, la persona siga siendo uno mismo. Así, creo que el talento podría ser más enriquecedor para la organización porque se encontrará en total disposición cuando realice la acción.
Marina Rodríguez	Universitario incorpora un psicólogo, un nutricionista, el ver de manera más integral a la persona, yo creería que sí, pero están en camino a ser humanista.
Titín Drago	Uno de los problemas mayores de la formación de menores es los padres de familia, entorpecen la mayoría la buena formación de los chicos, por eso considerarlos en la etapa formativa es importante.

¿Qué consideraciones tienen con respecto al desarrollo personal/profesional?	
Especialistas externos	
Franco Ascenzo	Cristal busca apoyar al chico en el aspecto nutricional, se fortalece en el aspecto mental, se trabaja y se entrena mucho el tipo de pensamiento que tiene el jugador desde las categorías formativas, entonces, todo lo que está alrededor del jugador, la familia, el entrenador, el preparador físico, el preparador de arqueros, todo eso conlleva de alguna manera a que ese chico rinda primero de la mejor manera y que se forme de la mejor manera no solo en el aspecto como jugador sino pueda alcanzar un desarrollo personal.
Juan Cominges	Se debe empezar a ver al futbol no solo desde el partido del fin de semana y a la persona un poco más en grande. Me parece que ese puede ser un punto de partida. Cuando el propósito empieza a ser más grande, me parece que uno se tiene que conectar con algo que realmente te importa. Entonces desde ahí la acción.
Marina	A veces como psicóloga me dicen para que hable con los chicos, eso denota cierta preocupación por los entrenadores para que estén todos bien en general y así puedan desarrollarse en todos los sentidos posibles.
Pablo Bossi	Contamos con un grupo de psicólogos; sin embargo, al momento de seleccionar evitamos chicos que presentan muchos problemas familiares porque muchas veces termina siendo un gasto y no una inversión

ANEXO C: Tabla de sistematización de entrevistas a especialistas internos

¿Cuál es el principal objetivo de la organización?	
Especialistas Internos	
Ernesto Arakaki	Alianza busca incrementar sus ingresos preocupándose en todas las variables que reúna al aspecto económico. Para todo eso el rendimiento de los jugadores tiene que ser el mejor. Además, claro, se busca un jugador que lo puedan vender, eso es una buena gestión y, obviamente, se logra con una buena gestión nuestras divisiones menores.
Víctor Monteza	En Alianza siempre se tendrá como principal objetivo tener el mejor rendimiento posible para campeonar y así asegurarse por consecuencia de un buen trabajo administrativo y deportivo generar los ingresos que le permitan generar ganancias al club.

¿Cuál es el principal objetivo en las divisiones menores de la organización?	
Especialistas Internos	
Ernesto Arakaki	En las divisiones menores de Alianza nos hemos propuesto para el 2021, ser reconocido como una de las mejores divisiones menores de fútbol a nivel sudamericano por el desarrollo integral de los deportistas
Luciano Scerpella	El principal objetivo es formar de la mejor manera a los chicos para luego poder venderlos a otros equipos de mayor nivel, obviamente parte de eso también se necesita alimentar el equipo de primera porque es parte del mismo proceso.
Cesar Santolaya	Nuestro objetivo es formar buenos deportistas y al margen que sean buenos deportistas que sean buenas personas. Buscamos que suban jugadores al primer equipo, pero también visionando de que sean vendidos al exterior.

¿De qué manera dividen las etapas del proceso formativo?	
Especialistas Internos	
Carlos Fernández	El club Alianza Lima está dividido por la sub-18, 17, 15 y 13. Y de 13 para abajo está la escuela base que son los pequeños entre 8, 9 y 10 años desde esa edad empezamos el trabajo. Implementamos nuestra metodología de juego, de persona, de formarlo como ser humano y analizando si puede ser un jugador de exportación.
Cesar Santolaya	A partir de los 13 a los 18 años para nosotros es la competencia. De 13 a 14 años es la etapa de aprendizaje, donde el chico se adapta a ciertos riesgos de competencia y aprende, de 15 a 16 ya es una etapa donde tiene que adaptarse el jugador, 18 a 19 ya entras a una etapa competitivo donde tienes que ver que si va a estar para un primer equipo o vendido al extranjero.
Ernesto Arakaki	Intentamos que haya una visión integradora, y lo conseguimos, incluso dentro del organigrama, buscamos que haya esa visión integral, porque antes teníamos una idea donde había un jefe de la unidad técnica y todas las disciplinas debajo de ella.

¿Desarrollan una misma filosofía y sistema de juego en todas las categorías?	
Especialistas Internos	
Ernesto Arakaki	Al ser de La Victoria, en Alianza Lima nos caracterizamos por ser el equipo del pueblo. El Ser íntimos nos da un concepto familiar que lo encuentras desde las personas que te reciben en Matute.
Carlos Fernández	Todas las categorías desde sub-13 hasta sub-18 y reserva, trabajamos lo mismo. El sistema de juego y el contenido es el mismo. El resultado obtenido con esta metodología permite reforzar las características que busca Alianza.
Víctor Monteza	Nuestra filosofía es el ser “íntimos”, tratamos de regirnos por los valores tradicionales que se nos enseña desde casa, valores que parten del concepto de familia. Por eso, tú ves que el trato familiar se da desde quien te recibe en la puerta de matute hasta el entrenador en primera división. También, contamos con una filosofía de juego, al jugador de alianza siempre se le caracteriza por el buen toque, esa habilidad que muchas veces se gana en el barrio, esa picardía necesaria para el fútbol, lo debe tener todo jugador de Alianza Lima

¿Qué aspectos consideran para cada etapa?	
Especialistas Internos	
Luciano Scerpella	Hay una diferencia entre el equipo base como te digo que es sub-9, sub-11 y sub-13 a competitiva, son diferentes objetivos. Los más chiquitos lo que nosotros buscamos es formación como objetivo principal, entonces si bien los resultados son parte de la parte formativa, no es el objetivo principal, necesitamos formar y ya cuando pasen a competitiva ya se empiezan a buscar resultados.
Cesar Santolaya	En Alianza, en los primeros años de la etapa competitiva, es decir, entre los 12 y 14 años, se desarrolla la etapa de adaptación. A partir de los 15 y 16 años se considera una etapa en la cual el jugador debe realizarse como deportista. Finalmente, entre los 18 y 19 años, el joven ya muestra su potencial para el alto rendimiento.

¿Qué consideraciones tienen con respecto al talento humano?	
Especialistas Internos	
Carlos Fernández	Lo primero para mí, es el jugador inteligente. Lo que a nosotros nos llena y nos abre más los ojos a ver un chico inteligente en una jugada, que decide bien, no que decide siempre lo mismo porque es bueno y siempre le sale bien.
Cesar Santolaya	La actitud ha despojado un poco al talento o las capacidades, a veces, el jugador que es regular (en habilidades) pero es perseverante, mantiene una buena actitud, es educado, con valores, con principios, en el momento menos esperado da el salto a primera división. Los tres conceptos (capacidad, compromiso y acción) van por igual, no basta con tener capacidad si en los entrenamientos no darás lo mejor de ti por mejorar, por ello, a veces la actitud puede sobrepasar a la capacidad, pero, no basta con tener actitud, si no tienes el compromiso de que sea constante.
Luciano Scerpella	En Alianza Lima el concepto de talento deportivo gira en torno, en primer lugar, a las capacidades técnicas. Vemos la forma en la que domina y pasa el balón. Luego, verificamos, las capacidades físicas. Evaluamos si físicamente el jugador cumple con cada característica que tenemos por posición. En cuanto a las características tácticas y psicológicas, buscamos fortalecerlas en el tiempo. Lo que nosotros apostamos como

	psicólogos un poco es en fortalecer el compromiso, es decir, si un niño quiere llegar a ser futbolista profesional y jugar en primera división de Alianza Lima
Víctor Monteza	El jugador que nos gusta en alianza se caracteriza por tener buen dominio de balón, es decir que maneje una excelente técnica. Además, por el fútbol moderno, buscamos jugadores que sean veloces y ágiles para afrontar cualquier tipo de circunstancia en el juego.

¿Se considera a la persona como factor clave? / ¿Hay una visión humanista?	
Especialistas Internos	
Ernesto Arakaki	Si tomamos en cuenta que en la organización hay una cultura organizacional multidisciplinaria es porque intentamos darle ese enfoque humano al desarrollo de los chicos con una visión integral no solamente deportiva, nos preocupa no solamente lo que pueda pasar dentro de la cancha, sino fuera de ella.
Luciano Scerpella	Hoy en día nosotros consideremos que el jugador es una persona, sobre todo adolescente, menor o un niño que pasa por muchas cosas fuera del deporte, hay que tener en consideración que día a día pasas por situaciones más allá del fútbol que pueden afectar emocionalmente.
Cesar Santolaya	Nosotros inculcamos al margen de lo futbolístico que los chicos crezcan con valores, con principios, que sean educados y tratamos de hacer un trabajo en conjunto con el departamento de psicología para que ellos poco a poco vayan ganando una personalidad definida no solamente en lo futbolístico sino personal'
Víctor Monteza	Un ser humano es porque es, por sus padres o por quienes los criaron. Las personas, conócelas cómo piensan, cómo sienten, por qué actúan, por impulso y por cómo han sido educadas, formadas, entonces, entiende de dónde viene su educación, entiende a sus padres, donde estudiaron, tú vas a conocer la esencia del chico y la esencia no cambia.
María Pizarro	Alianza Lima hace muy bien en tener esta disposición para preocuparse por las familias, el hogar. Para que el jugador pueda desarrollar todas sus capacidades tiene que tener el soporte de la familia, ese indicador es importantísimo.
Luz Choque	En ese sentido alianza forma jugadores, forma futuras promesas, pero también forma a personas con valores, porque como les explique anteriormente, les hacen un seguimiento desde muy pequeños

¿Qué consideraciones tienen con respecto al desarrollo personal/profesional?	
Especialistas Internos	
César Santolaya	Nosotros inculcamos al margen de lo futbolístico que los chicos crezcan con valores, con principios, que sean educados y tratamos de hacer un trabajo en conjunto con el departamento de psicología para que ellos poco a poco vayan ganando una personalidad definida no solamente en lo futbolístico sino en lo personal.
María Pizarro	Los clubes no se preocupan por ese aspecto, hay chicos que tienen mucha calidad y se pierden en el camino porque no toman en cuenta ese aspecto, tienen que tener la capacidad para escucharlos, con solo visitarlos ellos se sienten bien, eso en la parte emocional de la familia, les da fortaleza, el ser humano tienen q tener valores agregados para poder avanzar, un buen trato los fortalece a perseguir sus objetivos.
Luz Choque	Siempre están en contacto con los muchachos y también con nosotros como padres y no solamente ellos sino también están los captadores son varias personas que siempre están pendientes no solamente en el tema de fútbol, también psicológicamente acá adentro y también en casa porque a nosotros nos mandan hacer tipo charlas, trabajos grupales, nos explican y también les hacen seguimiento en el colegio, eso también les ayuda bastante.

¿Cuáles son las fortalezas que atribuyen a la organización?	
Reputación	
Ernesto Arakaki	Si tú haces una buena gestión en tu club también te permitirá atraer al mejor talento. Por eso en esta gestión buscamos ir revirtiendo un poquito a través del cambio y mejora de nuestra imagen, nuestra marca, nosotros como institución de menores.
Reynaldo López	Alianza tiene una cultura propia con un montón de historia donde hay valores y pilares de este club que se respetan y se van a mantener a lo largo del tiempo,
Carlos Fernández	La que más pesa en Alianza es la misma historia del club. Pienso que eso atrae a los chicos con más talento. Los chicos dicen me gusta Alianza, me gusta el estadio, quisiera jugar ahí, me gustaría ser como la foquita (Farfán), hay mucha historia en los jugadores de Alianza.
Luciano Scerpella	Más allá que somos el equipo del pueblo, tenemos ventaja porque tenemos la mayor cantidad de ventas al exterior, más que nuestros rivales, entonces creo que eso para los chicos en cualquier parte del Perú es atractivo venir acá a Alianza, y siempre se recibe a todo tipo de jugador y quedan los mejores al final, qué chico no quiere venir acá a competir con los mejores.
Víctor Monteza	Alianza es parte de la cultura del país, tienes la historia desde 1901 de cómo se va construyendo el fútbol y así más detalles, eso no lo vas a encontrar en ningún equipo del fútbol profesional.
Luz Choque	Uno sabe que Alianza Lima es junto con la U los más grandes en Perú, entonces el chico que sabe que es bueno siempre tratará de jugar en cualquiera de los dos. Es el sueño de cualquier chico, mi hijo siempre esta con la ilusión de jugar a estadio lleno en matute.
Juan Carlos Rojas	Bueno decidimos alianza porque es un club grande y es un club que le da todas las comodidades a mi hijo y por ese lado no tenemos ningún problema.
Leandro Paz	En ese momento se comentaba bastante su piloto que había hecho Alianza porque ahí empezaba recién con menores o bueno con esas categorías y si estaba reclutando buenos equipos, y en ese momento era uno de los mejores equipos.

¿Cuáles son las fortalezas que atribuyen a la organización?	
Beneficios para el jugador	
Ernesto Arakaki	Buscamos que los jugadores se lleven una experiencia positiva de formación. Esto tiene que ver con la visión integral que instauramos. Nosotros nos encargamos de ayudar con la parte nutricional, con la parte emocional, psicológica. Buscamos darle buenos entrenamientos, buen trato, es la única forma que nosotros podemos fidelizar y atraer a los mejores.
Luciano Scerpella	Tener profesionales en distintas áreas es atractivo, hoy en día tenemos analistas de video, 4 o 5 personas en el área de captación, entrenadores que están dando muy buenos resultados. Hoy contamos con 3 psicólogos. Además, este año se nos sumó al equipo una asistente social. En caso de no contar con los recursos económicos suficientes como para movilizarse desde lugares lejanos a los entrenamientos, se busca la forma de apoyarlos con sus pasajes. Si en caso, necesita colegio, se busca alguna beca escolar y se le apoya brindándole colegio, entonces hay muchas cosas que cada vez vamos mejorando. Tenemos un convenio con una empresa de suplementos nutricionales, se les da fideos, entonces creo que cada vez vamos mejorando en ese aspecto personal que es tan importante en el desarrollo de los jugadores.
Carlos Fernández	Ahora tú ves a todos los chicos que entrenan siempre en buenas canchas, Alianza les da zapatos, zapatillas, la ropa para jugar, viajes internacionales, nutricionista, vitaminas,

	psicólogos, video-análisis. Se globaliza. En Europa se hace, vemos que resulta y empezamos nosotros también.
Cesar Santolaya	Se les da colegio a los chicos que lo necesitan. Se le dan indumentaria, le dan chimpunes, le dan ropa de entrenamiento, buzo, maleta. Además, se les da vitaminas, se le el soporte adecuado para que crezcan y sea adecuado para el desarrollo del fútbol. Incluso se le da pasajes a los de nivel socioeconómico más bajo.
Luz Gianina Choque Gamarra	Mi hijo hace dos meses al salir de acá (A. Mariano Melgar) sufrió un robo y para eso nosotros como padres nos apoyamos, nos ayudamos, pero también el club nos informó que han contratado un personal vestido de civil como una medida de seguridad para los muchachos. Además, cuando uno entra a alianza matute es bonito, los establecimientos son limpios, se les da todas las herramientas que el chico necesita.
Juan Carlos Rojas Vilcatoma	Ellos tienen entrenamientos todos los días, el club Alianza lima se preocupa por su formación de él, en el trabajo día a día que tienen ellos, a parte ellos tienen psicólogos, nutricionista, tienen todo.
Leandro Paz	Le ofrecieron viajes y bastantes oportunidades para ellos. Tienen un entrenamiento todos los días, a mi hijo le han dado colegio, tiene nutricionista, le hacen las pruebas de los huesos, como va a ser su evolución y desarrollo y lo van evaluando constantemente, también te brindan apoyo, en el caso de mi hijo, colegio y el tema de los viajes también lo paga.

¿Cuáles son las fortalezas que atribuyen a la organización?

Condiciones de trabajo

Luciano Scerpella	Buscamos organizar parrilladas mensuales que es parte de la confraternidad que queremos lograr. Además, hay actividades que son más del club, por ejemplo, el tema del señor de los milagros donde vamos a la procesión, hay actividades de cumpleaños, a fin de año hay bastantes actividades por navidad, el 8 de diciembre que es una fecha importante para nosotros hay actividades. Todo esto nos permite generar un ambiente familiar. Además, cada categoría también tiene sus propias actividades como salidas al cine, parrilladas, ir al estadio. Todo esto permite un mejor ambiente al entrenar.
Reynaldo López	El tema de que somos una familia es algo que buscamos instaurar en todo el club. Tu entras a Matute y te saluda desde el señor que está en la puerta. Aquí hay el mismo trato para todos.
Leandro Paz	Mi hijo me comenta que el ambiente siempre es agradable, lo tratan bien en todo momento. Se siente bien cómodo con sus entrenadores, me comenta que los psicólogos ayudan también.
Luz Gianina Choque Gamarra	Mi hijo antes de venir a alianza era hincha de universitario, pero cuando llegamos a alianza, el trato que le dan a cada uno de los muchachos es muy bueno, desde portería, desde los muchachos de utilería, todos son muy nobles, muy atentos, todos en general son así. A mi hijo lo han tratado tan bien aquí que ahora ya es hincha de Alianza, va al estadio y todo.

¿Cuáles son las fortalezas que atribuyen a la organización?

Oportunidades de desarrollo

Ernesto Arakaki	Brindamos la oportunidad a los chicos que destacan en su categoría de jugar en una mayor. Además, se encuentra el equipo de reserva que normalmente son los que más destacan por posición. Es decir, nos basamos en una idea de promover de acuerdo al desempeño que el jugador tenga por posición y de acuerdo a las estadísticas que muestre el jugador.
-----------------	--

	Promocionamos a nuestros chicos para que también puedan llegar a la selección. Tenemos que tratar de tener siempre como mínimo cinco jugadores en la selección, es un indicador que tenemos.
Luciano Scerpella	El tema de la promoción, lo medimos en cuántos estamos promoviendo al primer equipo. . Tenemos un grupo que nosotros llamamos el grupo élite, que son jugadores que vamos viendo que tienen mayor proyección que otros y se busca hacerles un entrenamiento personalizado; sin embargo, esas puertas están abiertas, cualquier puede entrar a ese grupo élite siempre y cuando lo demuestre en la cancha, en los entrenamientos, en el día a día.
Carlos Fernández	Si, y hay chicos que son tan buenos que ya tenemos que impulsarlos para otra edad. Y también pasa que hay chicos que juegan con los de su edad y es regular y juega con los mayores y juega muchísimo más.

¿Cuáles son las fortalezas que atribuyen a la organización?

SopORTE de puestos de mando

Luciano Scerpella	Muchas veces tiene más peso la palabra del entrenador que la de un psicólogo, entonces es importante que haya una conexión entre psicólogo y entrenador para trabajar juntos en reforzar constantemente ese chico, además recuerda que son adolescente y en la adolescencia no solamente es el fútbol lo que les importa
Carlos Fernández	Buscamos brindarles a los chicos el mayor soporte posible. Nosotros como entrenadores somos los principales responsables de que ellos se sientan bien en todo momento. Si hay alguna inquietud somos los primeros en responder para solucionar cualquier circunstancia. Los muchachos necesitan de nuestro soporte, pero a veces es necesario reunirnos con los psicólogos para brindar mayor ayuda.
Cesar Santolaya	Yo mucho me centro en la relación que tengo con mis jugadores. Por ejemplo, cada vez que nos vamos de viaje yo hago un cuestionario del colegio, en lo personal y de casa y he recibido infinidad de respuestas que me han permitido manejar el grupo de la mejor manera posible.
Juan Carlos Rojas	El entrenador de la categoría de mi hijo trata de tener contacto con nosotros, nos da algunos consejos en cuanto al cuidado deportivo que deben tener los muchachos.
Leandro Paz	Más que todo siempre ellos (los entrenadores) ven que el niño nunca baje y siempre se mantenga bien.

¿Cuáles son las competencias base y específicas?

Competencias base

Ernesto Arakaki	Un criterio base que nosotros utilizamos es el trabajo en equipo, creo que es la base de todo nuestro trabajo por la manera familiar que tenemos de trabajar, de ahí se desprenden otras competencias que refuerzan esta perspectiva como la empatía. Buscamos que los entrenadores manejen un equilibrio emocional que les permita tener una comunicación asertiva. Esto permitirá fortalecer la relación entrenador - jugador para transmitir principalmente las habilidades blandas que el jugador necesita.
Reinaldo López	El tema de liderazgo lo manejamos bastante, en este sentido se busca siempre apoyarnos. Creo que, como club, somos el club ejemplo para los demás y es importante que los jugadores acá entiendan que somos líderes a nivel nacional. Este rasgo de liderazgo permitirá tener jugadores de nivel y con personalidad para representar nuestros colores.
Carlos Fernández	Nosotros lo que buscamos en todos nuestros jugadores, absolutamente hasta en el arquero, es la técnica. La técnica con la pelota, eso es el A de nosotros.
Cesar Santolaya	Considero que para el fútbol de ahora que se ha modernizado, se necesita competencias físicas de intensidad, de velocidad, de fuerza. En el aspecto psicológico, lo más importante

	y que todos deberían tener es que no se amilana ante ninguna adversidad, que puede tener muchos problemas pero que en el campo o en el lugar de trabajo todo se pueda superar.
Víctor Monteza	Creo que si el jugador se maneja emocionalmente habrá dado un gran paso. Este tipo de competencias ligadas al control emocional es básico para todo club deportivo. En Alianza creo que aún nos falta un poco, pero hemos mejorado bastante. Ahora siempre esta el tema de la técnica y por el fútbol de hoy, el aspecto físico también será fundamental.

¿Cuáles son las competencias base y específicas?	
Competencias específicas	
Luciano Scerpella	Lo principal que se busca es dependiendo de la posición, manejamos un perfil del jugador, a partir de la historia, es decir, reunimos características de nuestros mejores jugadores a lo largo de la historia y lo tomamos como base de lo que estamos buscando a futuro. Tenemos un perfil por cada posición, entonces en estos perfiles se manejan que es lo que busca físicamente, por ejemplo, estatura, la parte corporal, la resistencia física, velocidad. En la parte técnica qué es lo que se relaciona al juego y en la parte psicológica también, por ejemplo, no es lo mismo lo que le pedimos a un defensa central que a un arquero, uno va necesitar más tolerancia la frustración que es el arquero, mientras que el defensa va necesitar más agresividad, más de liderazgo, etc.
Carlos Fernández	Vamos viendo por posición lateral rápido o técnico, volante central por inteligente, que sepa ver antes de que venga la pelota. Jugador rápido y habilidoso, necesitamos delanteros, extremos, jugador alto y técnico para salir con el balón y central.
César Santolaya	Busco jugadores veloces por banda, marcadores, extremos, los jugadores inteligentes siempre van en el medio, mediocentro, interiores, los que siempre están en contacto con el juego, los que toman buenas decisiones.
Víctor Monteza	Considerar: Talla, peso, somato tipo, velocidad, Técnica, inteligencia técnica, responsabilidad táctica Resumido a 3 Inteligencias: Motriz, espacial, emocional'
Juan Carlos Vilcatoma	Lo jaloron especialmente por la técnica que él tenía, la velocidad.'

¿Cuáles son las fuentes de candidatos?	
Especialistas internos	
Cesar Santolaya	Nosotros hace dos, tres años, alianza hace franquicias, son sedes de alianza, que son manejados con las mismas políticas del club en cuanto a metodología de enseñanza, pero son pocos los jugadores que vienen de esas sedes. Nuestro mayor reclutamiento es de provincias y de las convocatorias masivas que vienen de todos lugares.
Víctor Monteza	Torneos Privados, Torneos Escolares, Retos Regionales, Copa Federativa Regional, Copa Federación Lima, Copa Centenario, red de contactos, pichanga de barrios (conos) y pruebas masivas 'Barrio intimo

¿Cuáles son las vías de selección?	
Especialistas internos	
Ernesto Arakaki	Ahora hay un área de captación que son cuatro personas que está liderado por Jaime Duarte. Dicho espacio antes no existía, solo existían pruebas masivas, nada más. Ahora tenemos unas fichas, normas, procedimientos que se tienen que seguir, por ejemplo, llenan unas fichas de detección de talento, estos chicos tienen tales números, ok vamos a

	seguirlos, lo siguen tres partidos ya con otras fichas, entonces vienen a las instalaciones, se los prueba; hay una política, se necesita tres vistos de jefes de área para decidir si se queda o no el jugador.
Luz Gianina Choque Gamarra	Para que un muchacho se quede pasa por la observación de varias personas, el preparador físico, el entrenador, el director técnico., el asistente, Jaime Duarte (jefe del área de captación), el señor Ernesto Arakaki (gerente de las divisiones menores). No solamente la fuerza o la táctica influye, sino que uno de los requisitos en alianza es la técnica, tienen que tener técnica para que ellos con el pasar de los años como ellos dicen se puedan pulir y mejorar
Juan Carlos Rojas Vilcatoma	Desde los 5 años, pasó por Cantolao, después a los 9 años, lo llevan a la "U" y trabajaban ahí con la "U", justo en un clásico lo vieron y lo llevaron a alianza. A él lo vieron en un clásico, el profesor Orlando que lo vio y ya pues hablaron conmigo, y pasó una prueba de velocidad... parte técnica.
Leandro Paz	Que, en un campeonato, en un torneo, lo vieron y después coincidimos en un partido y me dijeron. Bueno ya lo habían visto y un profesor nos había comentado ya en un campeonato y el profesor se le acercó al profe Kenji Aparicio y nos dijo todos los beneficios y nos ofrecieron otras cosas y después cambió... pero ahora ya hay más apoyo

¿Cuentan con un proceso de inducción?

Especialistas internos

Luciano Scerpella	Se busca tener, es un poco o que tenemos que mejorar, pero se busca conversar con el entrenador, con las personas encargadas para que estén atentos de cuáles son las necesidades del chico, de poder darles las facilidades, darles orientación, ayudarlos con la presentación, donde tienen que recoger su ropa, las distintas áreas que manejamos, donde está el doctor, el nutricionista, los psicólogos, pero creo que es una de las cosas que tenemos que mejorar aún mucho más.
Cesar Santolaya	Cada profesor lo maneja a su criterio, pero si tenemos en el sentido de que le damos algunos días para que pueda sentirse cómodo, porque quieras o no, en cualquier nivel, campo, una persona en un lugar nuevo se va a sentir temeroso, con miedo, entonces pasa un día, dos días, tres días y cuando lo vemos que ya se ha adaptado al grupo ahí recién evaluamos su nivel.

ANEXO D: Tabla de sistematización de focus group

¿Cuál es el principal objetivo de Alianza en las divisiones menores?
Focus 1
Alianza quiere que nosotros nos esforcemos al máximo para así llegar a campeonar nuestros sueños y ser jugadores profesionales.
Como equipo en cada categoría y en cada campeonato que estemos internacionalmente seguir creciendo como personas y como jugador, para que nos podamos trasladar a unos equipos europeos.
Nos quieren formar de la mejor manera, enseñarnos todo lo que saben para que así poder llegar casi la mayoría, si no es por no decir todos, a reserva y al primer equipo.
Focus 2
Siempre nos resaltan el hecho de formarnos como mejores personas para luego poder ser mejores jugadores en la cancha
Lo que quiere Alianza para nosotros primero es ser mejores personas y para todos sacar adelante a nuestras familias
Ser mejor persona y luego mejor futbolista
El principal objetivo en Alianza es ayudarnos a crecer con educación y formalmente
En el camerino de Alianza me he quedado con una frase que dice que para ser mejor jugador se tiene que ser una buena persona

¿Cuál es tu principal objetivo en la organización?
Focus 1
Mi sueño acá en Alianza es debutar en primera y ganar una copa libertadores con Alianza
Mantenerme para poder llegar a primera división y Dios mediante se cumplan todos mis sueños.
Mi primer objetivo es ser un jugador de élite
Mi primer objetivo en Alianza Lima es terminar mis divisiones menores acá y próximamente debutar en el primer equipo y de ahí, si Dios quiere, salir a otro país a jugar.
Mi objetivo de estar acá es ser un futbolista profesional, mi sueño es jugar en Alianza, debutar en Alianza primero y mediante mi esfuerzo y mediante Dios voy a jugar en el extranjero
Focus 2
Mi principal objetivo es llegar a ser un jugador de primera división
Me gustaría poder debutar en Alianza y luego poder representar mi juego en la selección
Mi principal objetivo es esforzarme cada día para ser un buen jugador y luego poder estar en la selección sub-15 y ser un buen profesional para sacar adelante a mi familia
Mi principal objetivo es llegar a la primera división en Alianza
Ser futbolista profesional
Ser un futbolista profesional y me gustaría poder llegar a la selección sub-15

¿Se considera a la persona como factor clave? / ¿Hay una visión humanista?
Focus 1
En Alianza lo primero que quieren es que seamos buenas personas
Además, nos brindan las herramientas dándonos psicólogos

De lo que necesitamos aprendemos y cuando estamos mal ellos saben apoyarnos bien y animarnos a hacer las cosas bien
Creo que los profesores antes de formar futbolistas quieren formar personas
Eso lo tenemos claro, la persona es antes que todo
Focus 2
Todos los profesores se preocupan por desarrollarnos como mejores personas
Sí, todos los profesores nos preguntan cómo estamos bien seguido
Todos los profesores y el personal en general se preocupan por cada uno de nosotros desde todos los aspectos
Los directivos incluso nos dan confianza para hacer bromas

¿Qué hizo que ustedes eligieron Alianza Lima?
Focus 1
Porque es uno de los mejores equipos del Perú, la verdad mi familia es de la u y yo soy el único que juega en Alianza, soy hincha de Alianza a muerte.
La historia, saber que es el mejor equipo, ya sea en nuestra categoría y también mayores y eso básicamente.
Yo estuve muy emocionado de la primera vez que fui a matute porque se me hacía un sueño cumplido y yo mismo tenía que hacerlo realidad, entonces por la emoción yo decidí esforzarme y seguir acá y me gustó estar acá, mi familia es hincha de Alianza, yo también y me gusta por la historia que tiene, por la hinchada, la hinchada dice mucho, la barra, los cánticos que tienen te emocionan mucho y jugar en el estadio con todas las tribunas llenas es muy hermoso.
Yo cuando me dijeron que tenía la opción de jugar en Alianza, yo sin dudar dije que sí por su historia, por su hinchada y porque es el más grande del Perú
Yo estoy en la casa hogar y tuve la oportunidad de ir al Sporting cristal también pero mi familia es hincha de Alianza y aparte yo también soy hincha de Alianza, y aparte de tener historia yo creo que si vienen a Alianza, vienen a dar todo de sí, a formarse como grandes personas y futbolistas profesionales.
Focus 2
Yo soy hincha del club desde que nací y me acuerdo cuando Alianza jugo en Chimbote y fui al estadio con mi familia. Ese día le dije a mi mamá que iba a jugar en Alianza.
Toda mi familia es hincha de Alianza, el único que no es, es mi papá, pero luego ser de Alianza es de familia
Lo que más me gusta de Alianza es el estilo de juego que representa y los colores definitivamente son únicos
Está de más decir, que Alianza es el mejor equipo del Perú

¿Qué beneficios valoran de Alianza Lima?
Focus 1
Yo valoro mucho porque nos tienen un cariño muy inmenso hacia nosotros, se preocupan por nosotros tanto en el colegio como en el deporte, eso es lo primordial para una persona, y la cancha, eso nos ayuda bastante a nosotros para poder elaborar mejor nuestro juego
Valoro mucho todo el aprendizaje que nos brindan los profes, que nos hagan sentir bien, como vamos con el equipo y eso.
Yo valoro mucho el apoyo de ellos, de cada profesor, de los dirigentes, porque se preocupan mucho por el jugador tanto como persona, nos inculcan valores también, yo creo que eso es lo principal y bueno lo valoro porque me gusta a mí que me apoyen y yo les doy las gracias por el apoyo que me están dando
Valoro todo lo que dicen, pero creo que deberían mejorar en el aspecto de tener más canchas para las divisiones menores y creo que también para la gente que vive muy lejos que haya una movilidad en el

estadio para que todos vayan juntos al entrenamiento y así también puedan estar más tiempo compartiendo en el bus.
Por un parte creo que nos apoyan bastante con la indumentaria, también nos apoyan tanto psicológicamente, lo cual es importante para un jugador porque de repente te sientes mal y no puedes rendir como puedes al 100 por ciento, te apoyan físicamente también y siempre están pendientes de ti, el área de scouting y todo eso.
Focus 2
Yo valoro todo el apoyo que nos brindan, conozco amigos de otros equipos que no reciben nada de lo que nosotros tenemos aquí.
Yo estoy agradecido con todo
A mí me gusta que nos brindan todas lo que necesitamos para tener buenos espacios de entrenamiento
Creo que el beneficio más importante es el tener entrenadores de primera, conozco a varios de ellos y siempre se muestran felices.
Yo estoy contento porque con lo que nos dan nos permiten mejorar día a día
Hemos notado que varios equipos no cuentan con todo lo que te da Alianza y lo primordial que te da son la gente capacitada que nos ayuda a ser mejores personas

¿Cuáles son las competencias base que manejan en Alianza?
Focus 1
Nos exigen actitud
Creo que Alianza busca que seamos competitivos todos
La picardía, el buen toque, a eso apunta Alianza
El carácter
Focus 2
Buscamos ganar siempre
El tema de los valores es importante para Alianza
La educación creo yo
Carácter
Trabajamos bastante la actitud en la cancha

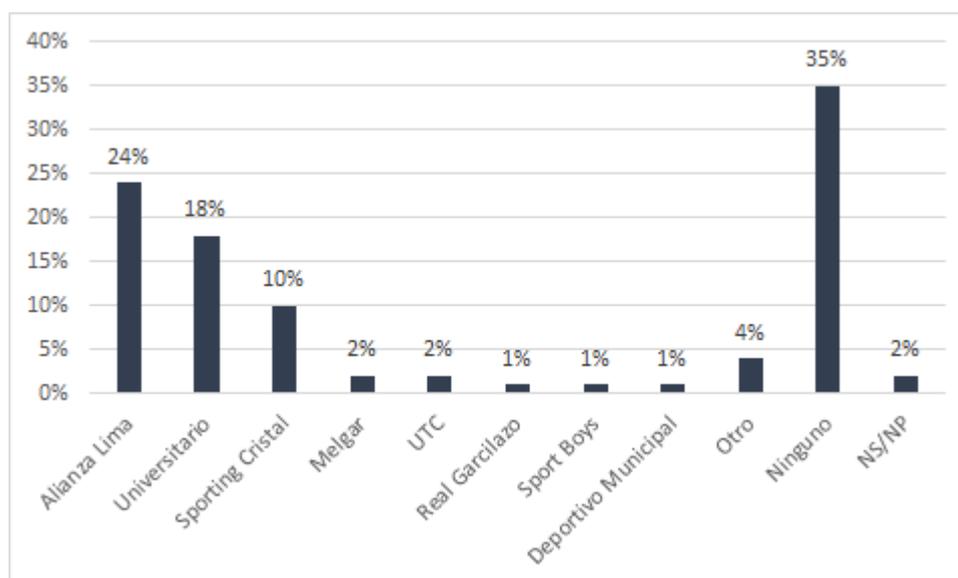
¿Cuándo llegaron a Alianza contaron con un proceso de bienvenida?
Focus 1
Yo llegué a alianza y demoré un año en poder jugar federación, hasta que pude tomar confianza y debutar, pero gracias a eso pude tener confianza con el entrenador y la gente.
Nosotros tratamos de tratar bien a todos
Sí, hay a veces, aunque algunos vienen más sueltos, ya se conocen, vienen de otros equipos y ya se conocen
Lo bueno es también que cuando viene un jugador a prueba, los demás jugadores lo hacen sentir como si ya tuviera tiempo y no lo dejan de lado y lo tratan de unir al grupo para que tenga más confianza y pueda desenvolverse mejor.
Focus 2
Por mi parte cuando yo llegue de Chimbote me presentaron todas las instalaciones y a todas las personas para poder saber dónde y cómo hacer cada cosa que necesito. Desde cómo hacer para llevar mi ropa a la lavandería hasta enseñarle y presentarme a la gente del comedor.
Yo no tuve, me adapté rápido, pero, aquí todos ayudan.
No me acuerdo bien pero solo me presentaron con el entrenador.

ANEXO E: Campeonatos obtenidos por los equipos de la primera división del fútbol peruano

Club	Nro. de Títulos	Campeonatos obtenidos	
		Era Amateur (1912-1950)	Era Profesional (1951-2018)
Universitario	26	1929, 1934, 1939, 1941, 1945, 1946, 1949	1959, 1960, 1964, 1966, 1967, 1969, 1971, 1974, 1982, 1985, 1987, 1990, 1992, 1993, 1998, 1999, 2000, 2009, 2013
Alianza Lima	23	1918, 1919, 1927, 1928, 1931, 1932, 1933, 1948	1952, 1954, 1955, 1962, 1963, 1965, 1975, 1977, 1978, 1997, 2001, 2003, 2004, 2006, 2017
Sporting Cristal	19		1956, 1961, 1968, 1970, 1972, 1979, 1980, 1983, 1988, 1991, 1994, 1995, 1996, 2002, 2005, 2012, 2014, 2016, 2018
Sport Boys	6	1935, 1937, 1942	1951, 1958, 1984
Deportivo Municipal	4	1938, 1940, 1943, 1950	
Universidad San Martín	3		2007, 2008, 2010
F.B.C. Melgar	2		1981, 2015
Unión Huaral	2		1976, 1989
Atlético Chalaco	2	1930, 1947	
Mariscal Sucre	2	1944	1953
Sport Progreso	2	1921, 1926	
Lima Cricket F.B.C.	2	1912, 1914	
Sport José Gálvez	2	1915, 1916	
Juan Aurich	1		2011
Centro Iqueño	1		1957
Defensor Lima	1		1973
Deportivo San Agustín	1		1986
Sport Inca	1	1920	
Sport Juan Bielovucic	1	1917	
Jorge Chavez Nro. 1	1	1913	

Adaptado de: Federación Peruana de Fútbol (2019).

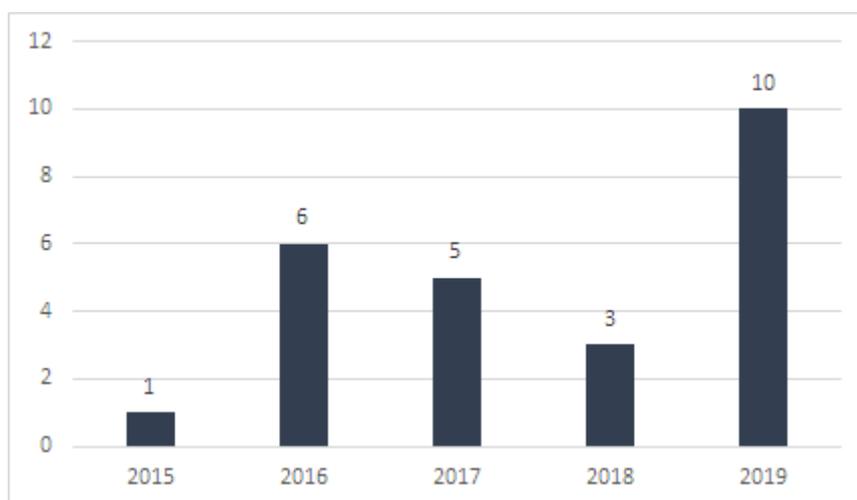
ANEXO F: Porcentaje de hinchas de la primera división del fútbol peruano a nivel nacional



Adaptado de: GFK Perú (2018).



ANEXO G: Jugadores promovidos al primer equipo por el club Sporting Cristal, 2015-2019



Adaptado de: Transfermarkt (2019).



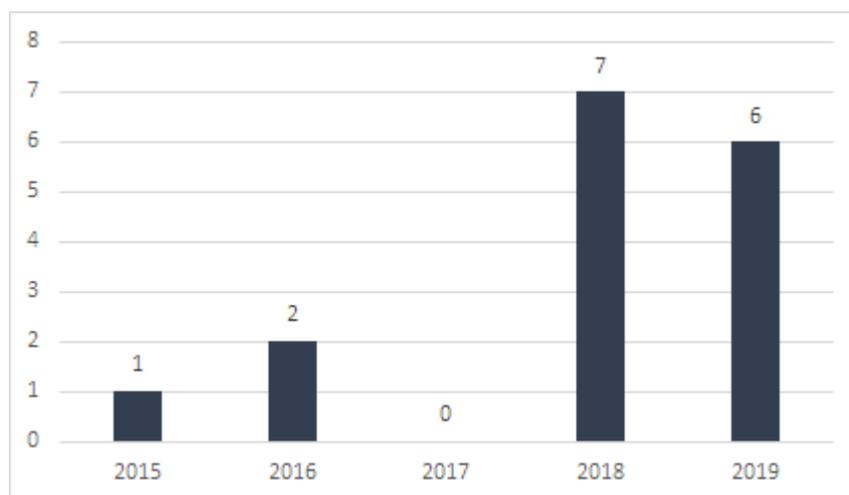
ANEXO H: Jugadores vendidos al exterior por Sporting Cristal

Año	Jugador	Club de destino
2015	Yoshimar Yotún	Malmö FC
2015	Beto Da Silva	PSV Eindhoven
2015	Luis Advíncula	Hoffenheim
2017	Irven Ávila	Lobos BUAP
2017	Pedro Aquino	Monterrey
2017	Luis Abraham	Vélez Sarsfield
2018	Ray Sandoval	Morelia
2019	Marcos López	San José
2019	Gabriel Costa	Colo Colo

Adaptado de: Transfermarkt (2019).



ANEXO I: Jugadores promovidos al primer equipo por el club Universitario de Deportes, 2015-2019



Adaptado de: Transfermarkt (2019).



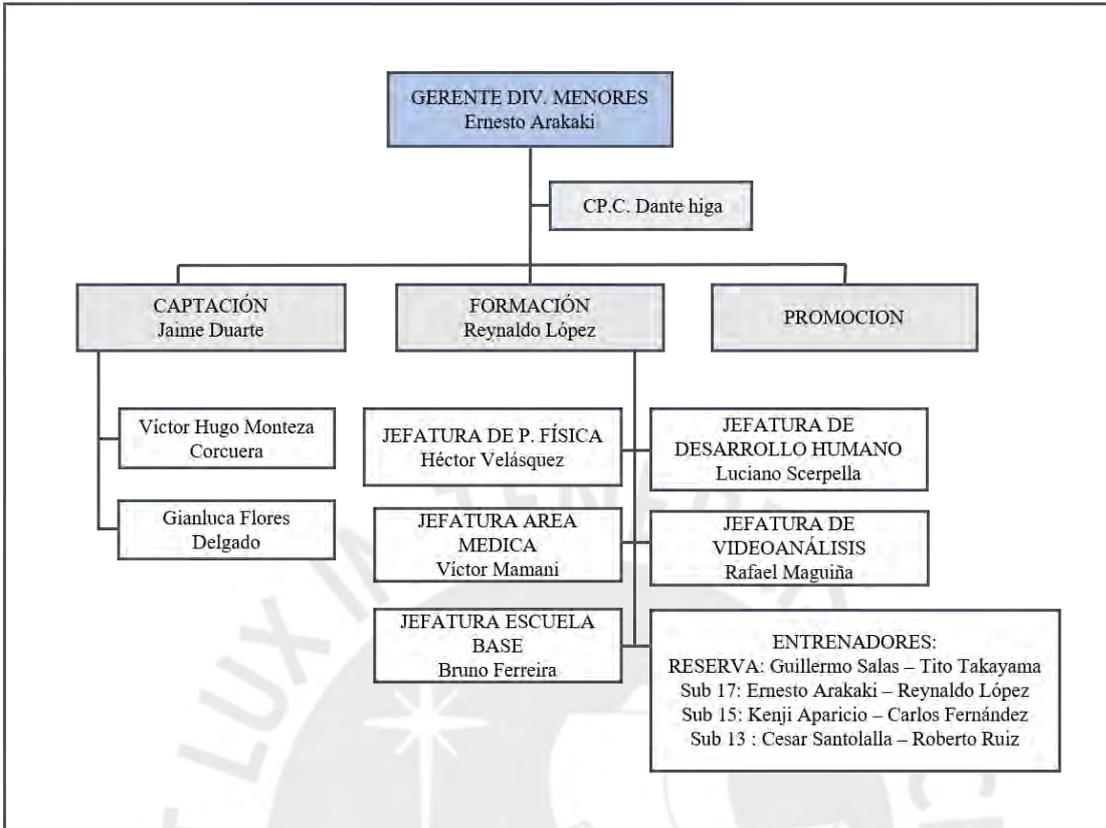
ANEXO J: Venta de jugadores al exterior del club Universitario de Deportes que dejaron más ganancias en el período 2010-2019

Año	Jugador	Club de destino
2014	Andy Polo	USMP
2016	Miguel Trauco	Flamengo
2016	Raúl Ruidíaz	Morelia
2016	Edison Flores	Aalborg
2019	Roberto Siucho	Shanghai Shenxin

Adaptado de: Transfermarkt (2019).



ANEXO K: Organigrama de las divisiones menores de Alianza Lima



Adaptado de: Club Alianza Lima (2019).

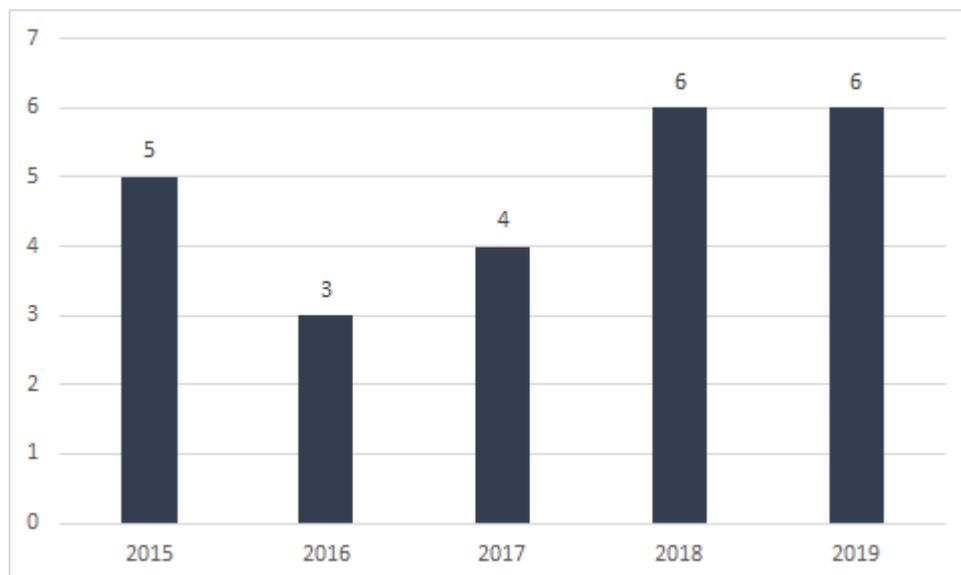
ANEXO L: Campeonatos obtenidos en las divisiones menores del club Alianza Lima

Competición	Campeonatos obtenidos	Subcampeonatos obtenidos
Torneo de Promoción y Reservas	2011	2018
Torneo Centenario sub-17	2016	
Torneo Centenario sub-15	2016	
Torneo Centenario sub-13	2018	
Copa Federación Oro sub-18	2009	
Copa Federación Oro sub-17	2014, 2016	2018
Copa Federación Oro sub-16	2007	
Copa Federación Oro sub-15	2018	2015
Copa Federación Oro sub-14	2009, 2016, 2018	
Copa Federación Oro sub-13	2017	2016

Adaptado de: Federación Peruana de Fútbol (2019).



ANEXO M: Jugadores promovidos al primer equipo por el club Alianza Lima, 2015-2019



Adaptado de: Transfermarkt (2019).



ANEXO N: Jugadores del club Alianza Lima convocados a la selección nacional sub-15, sub-17 y sub-20 en el 2019

Convocados sub-15	Posición
Angello García	Defensa
Gerardo Quiroz	Defensa
Joel Lupu	Defensa
José Arrasco	Volante
Jorge del Castillo	Volante
Rodrigo Mendoza	Delantero

Convocados sub-17	Posición
Massimo Sandi	Arquero
Kluivert Aguilar	Defensa
Jeremi Escate	Volante
Sebastán Caveró	Delantero

Convocados sub-20	Posición
Dylan Caro	Defensa
Franco Medina	Defensa
Renato Rojas	Defensa
Osling Mora	Volante
Walter Tandazo	Volante

Adaptado de: Federación Peruana de Fútbol (2019).

ANEXO O: Características a considerar según el aspecto técnico en cada posición de juego

Posición	Aspecto Técnico
Portero	<ul style="list-style-type: none"> • Juego aéreo • Saque de puerta • Golpeo de volea • Lanzamiento con la mano • Juego de balón con los pies: pases y control
Laterales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de anticipación – intercepción • Contundencia y eficacia en el marcaje • Nivel técnico para sacar la pelota jugada • Velocidad y precisión en conducción • Centros a la carrera • Pases y control
Centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de anticipación – intercepción • Contundencia y eficacia en el marcaje • Juego de cabeza en defensa • Golpeo de balón en largo • Pases largos • Nivel técnico para sacar la pelota jugada / eficacia • Pases y control
Mediocentro	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de anticipación / intercepción • Juego de cabeza defensivo y ofensivo • Contundencia y eficacia en el marcaje • Recursos técnicos en su juego • Golpeo largo de balón / Cambios de orientación • Pases y control
Jugadores de banda	<ul style="list-style-type: none"> • Generar peligro. Desbordes / centros • Juego a pie cambiado • 1x1 ofensivo / desborde • Salida del regate por los dos lados • Centros en carrera • Tiro a gol • Pases y control
Mediapuntas	<ul style="list-style-type: none"> • Generar peligro. Individual / colectivo • Recursos técnicos en su juego / velocidad / eficacia • Golpeo largo del balón / cambios de orientación • Tiene llegada al área rival • Visión de juego / último pase • Tiro a gol desde fuera del área • Pases y control
Delantero	<ul style="list-style-type: none"> • Eficacia en el uno contra uno • Remate de cabeza • Tiro desde fuera del área • Recursos técnicos en su juego

	<ul style="list-style-type: none">• Participación en el juego colectivo• Busca la espalda a la defensa para el remate• Es decidido en el tiro a gol• Pases y control
--	---

Fuente: Club Alianza Lima (2019).



ANEXO P: Características a considerar según el aspecto táctico en cada posición de juego

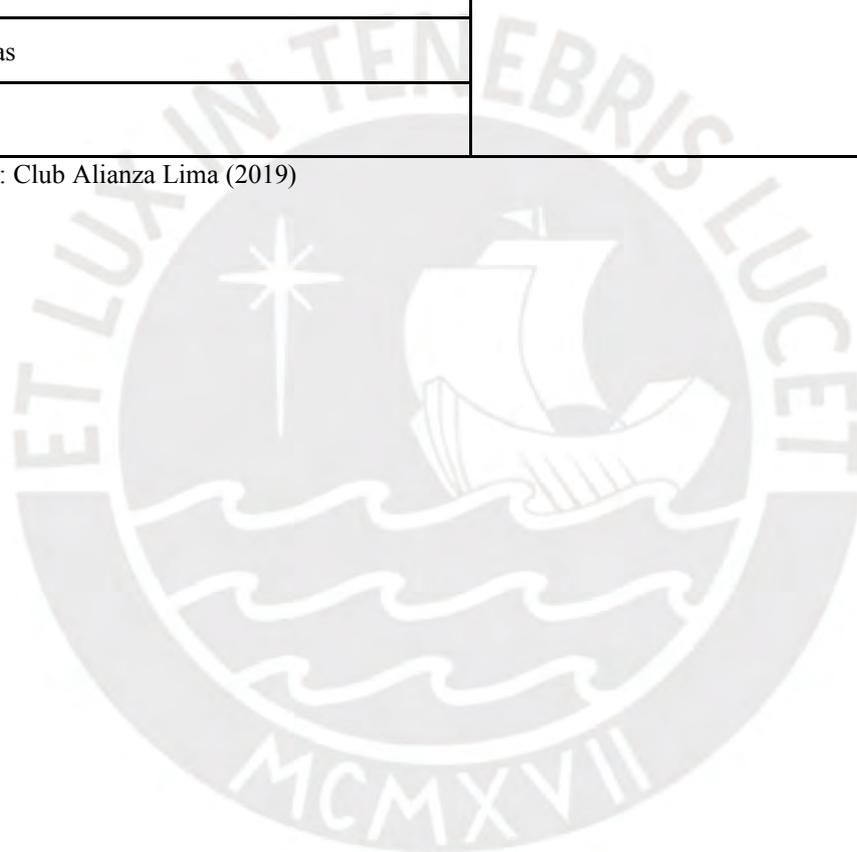
Posición	Aspecto Táctico
Portero	<ul style="list-style-type: none"> • Colocación/reducción de ángulos • Movilidad / gestión del espacio a la espalda de la defensa • Dominio del área
Laterales	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación al ataque con criterio y oportunidad • Soluciones de ataque / apoyos / rupturas (profundidad) • Crear situaciones de superioridad en banda
Centrales	<ul style="list-style-type: none"> • Movimiento táctico. Basculación /adelante /atrás • Orientación y distancia en el marcaje • Incorporación al ataque con criterio y oportunidad
Mediocentro	<ul style="list-style-type: none"> • Equilibrio defensa / ataque • Cerrar espacios y líneas de pases • Juego defensivo. Posicional / abarcar campo • Dar apoyo en la posición correcta / no montarse • Crear líneas de pase
Jugadores de banda	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo en amplitud /profundidad • Ver el espacio interior / apoyo por dentro • Llegada al remate • Soluciones de ataque. Demarques • Presión defensiva. Presentarse / presionar • Ayudas defensivas. Contrarrestar superioridad
Mediapuntas	<ul style="list-style-type: none"> • Da sentido y profundidad al juego • Movimiento y apoyos entre líneas / crear líneas de pase • Aprovechamiento de espacios útiles / Visión de juego • Desmarques de apoyo / ruptura
Delantero	<ul style="list-style-type: none"> • Desmarques de apoyo / ruptura • Ve bien al compañero en jugadas de ataque

Adaptado de: Club Alianza Lima (2019)

ANEXO Q: Características a considerar según el aspecto físico en cada posición de juego

Posición	Aspecto Físico
Portero	<ul style="list-style-type: none"> ● Estatura ● Peso ● Composición corporal ● Técnica de carrera ● Aceleración ● Potencia ● Resistencia
Laterales	
Centrales	
Mediocentro	
Jugadores de banda	
Mediapuntas	
Delantero	

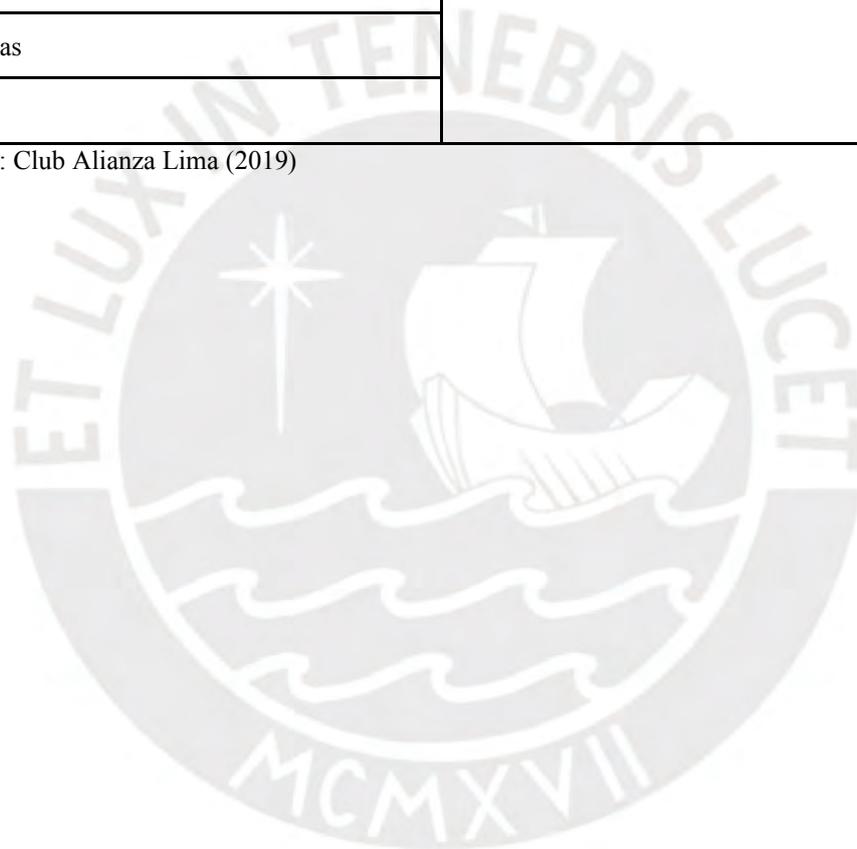
Adaptado de: Club Alianza Lima (2019)



ANEXO R: Características a considerar según el aspecto psicológico en cada posición de juego

Posición	Aspecto Psicológico
Portero	<ul style="list-style-type: none"> ● Liderazgo en el campo ● Soporte emocional al compañero ● Respeto a la autoridad y a las reglas ● Capacidad de sacrificio
Laterales	
Centrales	
Mediocentro	
Jugadores de banda	
Mediapuntas	
Delantero	

Adaptado de: Club Alianza Lima (2019)



ANEXO T: Guía de entrevistas realizada a miembros del club Alianza Lima

1. ¿Cuál es el principal objetivo de la organización y de las divisiones menores?
2. ¿Se considera al menos una de nuestras variables (mencionar variables)?
3. ¿Cómo está estructurada la organización?
4. ¿Cuánta relación hay entre el trabajo de distintas áreas? ¿todas se involucran?
5. ¿Cuánto énfasis se le da al trabajo de las divisiones menores en comparación al trabajo en mayores?
6. ¿Se busca conseguir potenciales jugadores para el primer equipo o para futuras ventas?
7. ¿De qué manera dividen las etapas del Proceso Formativo?
8. ¿Se desarrolla una Filosofía y sistema de juego en todas las etapas?
9. ¿Cuál es la o las principales consideraciones que tienes en torno al “Talento humano”?
10. ¿Se considera al menos una de nuestras variables (se menciona variables)?
11. ¿Se brinda la misma importancia a las 3 variables mencionadas?
12. ¿Cuánta importancia se le da a la persona como factor clave en la organización?
13. ¿Desarrollan una visión humanista a partir de aprendizaje de aspectos personales?
14. ¿Qué consideraciones tienen para el desarrollo personal y profesional?
15. ¿Se aplican en todos los niveles de la organización?
16. ¿Cuentan con Incentivos personales para los jugadores?
17. ¿Se preocupan por las condiciones necesarias para los jugadores?
18. ¿Qué competencias cardinales consideras necesarios para todo club?
19. ¿Qué competencias específicas consideras necesarias que requiera el jugador?
20. ¿Qué consideraciones tienen con respecto al aspecto Psicológico del jugador y de qué manera se trabaja?
21. ¿Cuál crees que sea el proceso más adecuado de inducción para los jugadores?
22. ¿Qué herramientas utilizarías?

ANEXO U: Guía de entrevista realizadas a expertos

1. ¿Consideras importante que un club profesional tenga como principal objetivo las siguientes variables?
2. ¿En divisiones menores, crees que se deba buscar conseguir potenciales jugadores para el primer equipo o para futuras ventas?
3. ¿Qué otra consideración tomarías como importante?
4. ¿De qué manera crees que es la mejor manera de dividir las etapas del Proceso Formativo?
5. ¿Cuál es el criterio que se debería tomar para la distribución de las etapas?
6. ¿Consideras desarrollar una filosofía y sistema de juego en cada etapa o una general para todas?
7. ¿Cuál es la o las principales consideraciones que tienes en torno al “Talento humano”?
8. ¿Se considera al menos una de nuestras variables (se menciona variables)?
9. ¿Se les brinda la misma importancia a las 3 variables mencionadas?
10. ¿Cuentan con políticas a nivel organizacional?
11. ¿Cuánta importancia se le debe dar a la persona como factor clave en la organización?
12. ¿Desarrollar una visión humanista a partir de aprendizaje de aspectos personales es beneficioso? ¿De qué manera?
13. ¿Qué consideraciones tienen para el desarrollo personal y profesional?
14. ¿Cuentan con Incentivos personales para los jugadores?
15. ¿Considera alguna de nuestras variables?
16. ¿Se preocupan por las condiciones necesarias para los jugadores?
17. ¿Qué competencias cardinales consideras necesarios para todo club?
18. ¿Qué competencias específicas consideras necesarias que cumpla el jugador?
19. ¿Qué consideraciones tienen con respecto al aspecto Psicológico del jugador y de qué manera se trabaja?
20. ¿Cuál crees que sea el proceso más adecuado de inducción para los jugadores?
21. ¿Qué herramientas utilizarías?

ANEXO V: Guía de focus group realizada a jugadores de las divisiones menores del club Alianza Lima

1. ¿Cuál es el principal objetivo que tiene cada uno de ustedes individualmente en Alianza Lima?
2. ¿Qué objetivos percibe Alianza en general, que busca Alianza Lima para ustedes?
3. ¿Cuánto tiempo tienen ustedes en este proceso en Alianza Lima?
4. ¿Ustedes creen que Alianza Lima se preocupe mucho por la persona? ¿Perciben eso?
5. ¿Cuál fue el primer motivo por el cual eligieron a Alianza Lima? ¿Por qué Alianza y no de repente otro equipo?
6. ¿Qué es lo más valoran de todo lo que les puede ofrecer Alianza?
7. ¿Cuánta importancia ustedes le dan al aspecto psicológico ahora que están en esta etapa formativa?
8. ¿Qué aspectos creen o consideran que le falta mejorar a Alianza?
9. En cuanto a competencias y valores, ¿ustedes cual creen que es la principal característica de un jugador de alianza?
10. ¿Cuáles consideran que son los principales valores que transmite Alianza Lima?
11. ¿Ustedes creen que tener actitud dentro de la cancha marca una diferencia? ¿Por qué?
12. ¿Cuánta importancia le dan al compromiso?
13. ¿Cómo pueden describir el ambiente que viven en Alianza Lima?
14. ¿Cuándo ingresaron a Alianza tuvieron un proceso de inducción, de acogida, o de presentación al grupo?