

PROCESO DE SELECCIÓN DE ENTRENADORES DE LAS LIGAS DE BALONCESTO DE BOGOTÁ Y ANTIOQUIA

SELECTION PROCESS COACHING BASKETBALL LEAGUES AND BOGOTA ANTIOQUIA

Juliana Fuentes Franco

Estudiante de noveno semestre, del programa ciencias del Deporte, de la Universidad de Ciencias Aplicadas y Ambientales U.D.C.A..
E-mail: juliana.fuentes.dp@gmail.com

RESUMEN

En este trabajo de investigación, se realiza una descripción de los procesos que se llevan a cabo en las ligas de baloncesto en Bogotá y Antioquia, respecto a la selección de entrenadores de juegos nacionales.

En este estudio se contrasta el proceso teóricamente correcto de administración de recursos humanos, frente a la integración de personal en las organizaciones, con el proceso real descrito por integrantes de cargos principales de estas ligas, quienes cuentan con accesibilidad a estas organizaciones y a los procesos que se llevan a cabo.

De esta forma, trataremos de dar respuesta a aquellas inquietudes sobre la selección de personal, que se deberían realizar en una liga, porque es una empresa autónoma e independiente que debe tener estos procesos estructurados y organizados.

ABSTRACT

In this research, a description of the processes taking place in basketball leagues in Bogota and Antioquia, regarding the

selection of coaches of national games is performed.

Palabras clave: Recursos humanos, entrenamiento, baloncesto, proceso y liga.

In this study the theoretically correct process of human resource management, facing the integration of employees in organizations, with the actual process described by members of senior roles in these leagues, those accounts with access to these organizations and processes are in contrast to are performed.

Thus try to answer those concerns about the recruiters that should be performed in a league because it is an autonomous and independent company that should be structured and organized these processes.

Key words: Human resources, training, basketball, process and league.

INTRODUCCIÓN

El rendimiento del deporte en Colombia, se mide por los resultados que se generan en juegos nacionales cada 4 años, detrás del trabajo de los deportistas, atletas y equipos, se encuentra el trabajo de todo un grupo interdisciplinario que incluye principalmente a los entrenadores.

Para ésto existe el ente organizador, que posibilita que las selecciones y atletas, tengan la posibilidad de entrenar y competir a nivel distrital, departamental y nacional. Las ligas son entidades privadas, autónomas con presupuesto público y con independencia administrativa, quienes cumplen la función de delegar y contratar los entrenadores de los deportistas para los ciclos de juegos nacionales, pero, ¿Qué criterios se tienen para el proceso de selección de personal? , ¿Qué pasos llevan a cabo en la administración de personal?.

Frente a este problema, se presenta esta investigación, la cual se centra en la exploración de los procesos de selección de personal que se llevan a cabo en la liga de baloncesto de Bogotá y Antioquia, en la cual, se quieren identificar las etapas de selección de personal, desde el análisis frente a las necesidades del puesto (entrenador), la requisición, el reclutamiento, la selección y contratación.

Es de gran importancia, analizar estos factores de selección, porque el rendimiento del deportista depende del seguimiento, organización, planeación, control y evaluación, que lleva a cabo el entrenador, quien debe cumplir con ciertos requisitos profesionales, para ejecutar correctamente sus funciones; porque así mismo, desde la administración se debe elegir a la persona con mejor perfil para llevar a cabo dicho trabajo.

Según Mosher, F. (1968), "el sistema de selección ha sido siempre un punto de gran interés en los programas relativos a la administración de personal, porque es la piedra angular de la organización de una empresa y a menos que la política de selección descansa en postulados sanos, habrá pocas posibilidades de reclutar personal de primera clase" (p. 35), lo cual, nos dirige a saber que cualquier empresa u organización que pretenda administrar y llevar procesos adecuados para cumplir el

objeto de la misma, deberá tener presente la selección de personal, bien dicho anteriormente, que consiste en el motor de una empresa para desarrollar y potencializar su servicio o producto.

Por tanto, puntualmente en una liga deportiva sabemos que el motor para que exista esta organización son los deportistas, porque conforman el deporte, pero ellos dependen, directamente de los entrenadores quienes deberían tener el conocimiento, el profesionalismo, la integridad académica, la experiencia y aquellos factores que describen al entrenador eficaz; quienes deben cumplir los objetivos de guiar al deportista hacia los altos logros, por medio de trabajo planificado, controlado y dirigido; de esta forma, esta descripción se vuelve un ciclo en el cual, todos son dependientes de todos para que se cumplan los objetivos desde los puntos focales de cada liga.

Siguiendo el orden de las ideas y dándole el enfoque del porque es necesario este proyecto de investigación, Carcano (1968), habla sobre las desventajas y consecuencias negativas de no llevar un adecuado sistema de convocatoria y selección de personal, en el cual, evidencia que se generaría: baja producción, baja calidad, pérdida de tiempo y de dinero, siendo estas las más importantes y representativas, dirigidas hacia el deporte, se relaciona con el rendimiento de los deportistas y/o equipos, que lo llevan hacia el posicionamiento en el ranking a nivel nacional en determinados deportes especialmente en los de conjunto.

Finalmente, tiene una gran importancia el estudio de estos factores de selección de personal para mejorar los procesos técnicos y administrativos, en las ligas deportivas, lo cual es un factor, que conlleva a los resultados de los equipos y deportistas de alto rendimiento a nivel nacional, seguramente, siguiendo el sustento de la ley del entrenador, para que éstos se encuentren capacitados profesionalmente para dirigir y

planear los procesos de entrenamiento en las ligas de Bogotá y Antioquia.

OBJETIVO GENERAL

- Identificar el proceso de selección de personal, que se realiza en las ligas de baloncesto de Antioquia y Bogotá, frente a la estructura teórica que se enmarca en la administración de personal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar los pasos, que se utilizan de forma estructurada, sobre la selección de entrenadores de juegos nacionales en las ligas de baloncesto de Antioquia y Bogotá.
- Identificar las cualidades que se tienen en cuenta, frente a la descripción del cargo de entrenadores de juegos nacionales en estas ligas.
- Conocer qué factores adicionales de la teoría, intervienen en las ligas de baloncesto de Bogotá y Antioquia.

PROCESO DE SELECCIÓN DE ENTRENADORES DE LAS LIGAS DE BALONCESTO DE BOGOTÁ Y ANTIOQUIA

La administración nació a principios del siglo XX, tras la revolución industrial y la creación de nuevos procesos, en los cuales, se descuidaba la actividad humana, por el cual tomó mayor importancia el término producción; por tanto, la administración entró a hacer parte fundamental para la distribución de tareas y de esfuerzos en una empresa, la organización y la planeación sobre los procesos que requería tal organización, el control y evaluación sobre los

resultados; ciencia que llegó a ser aplicable en diversas disciplinas.

Así plantea Chiavenato (como se citó en Gutiérrez) que “El propósito de la administración es interpretar los objetivos de una organización y transformarlos en acción y organización por medio de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y niveles de la organización, con el fin de alcanzar tales objetivos de la manera más adecuada”.

Así mismo, se plantean los procesos que dirigen la administración en una empresa:

1. **Planear:** Es una etapa en la cual, se diagnostica para conocer el problema de la empresa que lleva al administrador a establecer objetivos, organizarlos por nivel de importancia y se definen los planes para alcanzarlos. Dichos planes pueden definirse a largo, mediano y corto plazo y puede definir, el sector al cual va a intervenir en la empresa.
2. **Organizar:** Esta etapa se va a encargar de darle un orden lógico y consecuente de las actividades, a llevar a cabo, que se estableció con anterioridad en el proceso de planeación.
3. **Dirigir:** Tiene como objetivo el acompañamiento de las funciones del recurso humano, junto a las funciones del mismo; teniendo un seguimiento de la ejecución de las tareas.
4. **Controlar:** En esta etapa se realiza el seguimiento para reconocer si se está cumpliendo con los objetivos anteriormente establecidos y realizar los ajustes pertinentes para que los resultados sean los esperados.
5. **Evaluar:** Finalmente, se habla de un proceso continuo, en el cual se busca la

retroalimentación en comparación de los resultados vs el trabajo para cumplir, de igual manera, unas metas u objetivos. Es un proceso crítico y debe realizarse continuamente para mejorar los procesos de calidad en una empresa.

El deporte no está exento en el seguimiento de estos procesos administrativos, no obstante se reincide en el error de enajenarse de este proceso, en las entidades deportivas del país, debido a que no se cuenta con una política, ni un reglamento que exija a tales organizaciones seguir un debido proceso, desde los dirigentes de comités, federaciones, ligas hasta las escuelas deportivas; problema por el cual, es importante concienciar a la población que se encuentra inmersa en el deporte, para mejorar y potencializar este sector del país que aporta en la extensión del mismo y brinda grandes beneficios a nivel internacional.

Es claro, que administrativamente, un dirigente deportivo no solo debe centrarse en el cumplimiento de objetivos, sino también, en la racionalización de los recursos humanos y financieros, en la organización, en la definición de tareas y jerarquización corporativa, así mismo, asignar metas a corto, mediano y largo plazo, supervisar, evaluar y en definitiva seguir los procesos administrativos, que garantizan un desarrollo más seguro para la entidad.

La selección de personal es un proceso dinámico, por el cual, se busca disminuir el margen de error en la contratación, mediante la toma de decisión entre varios candidatos por el más idóneo para el cargo respectivo; así Louart (como se citó en Anónimo (2007)) define la selección de personal como: "aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo".

Es en este punto, en donde se debe adentrar en un proceso fundamental y es la **administración de recursos humanos** (ARH), o también, llamada gestión de recursos humanos.

La ARH hace referencia a aquellas políticas, y prácticas que se necesitan para racionalizar el trabajo de las personas; Chiavenato, I., (2009), describe los objetivos de la ARH:

1. Integrar talentos a la organización.
2. Socializar y orientar a los talentos en una cultura participativa, acogedora y emprendedora.
3. Diseñar el trabajo, individual o en equipo, para hacerlo significativo, agradable y motivador.
4. Recompensar a los talentos, como un refuerzo positivo, por un desempeño excelente y por alcanzar los resultados.
5. Evaluar el desempeño humano y mejorarlo continuamente.
6. Comunicar y transmitir conocimiento, y proporcionar realimentación intensiva.
7. Formar y desarrollar talentos para crear una organización de aprendizaje.
8. Ofrecer excelentes condiciones de trabajo y mejorar la calidad de vida dentro del mismo.
9. Mantener excelentes relaciones con los talentos, los sindicatos y la comunidad en general.
10. Aumentar la competitividad de los talentos para incrementar el capital humano de la organización y, en consecuencia, el capital intelectual.
11. Incentivar el desarrollo de la organización.

De igual manera el mismo autor genera una clasificación de los 6 procesos más relevantes en la ARH, los cuales se describirán a continuación, adentrándonos en el que más nos interesa para esta investigación.

Los seis procesos básicos de ARH:

1. Procesos para integrar personas.
2. Procesos para organizar personas.
3. Procesos para recompensar a las personas.
4. Procesos para desarrollar a las personas.
5. Procesos para retener a las personas.
6. Procesos para auditar a las personas.

Partimos del proceso para integrar personas, como principal trabajo de una empresa; en el cual, toma una importancia altamente incidente para el desarrollo de sus tareas y el cumplimiento de objetivos.

El procesos para integrar personas, se realiza con el objetivo de minimizar el error y potencializar la empresa desde sus diferentes departamentos; toma una gran importancia, el hecho de integrar el mejor personal, que cumpla con un perfil definido e idóneo para cumplir unas tareas determinadas; es en este punto, en donde se define desde los macro procesos (García, 2008), dos procesos importantes: el primero, la organización y planificación del área de gestión humana; y la segunda, la incorporación y adaptación de las personas en la organización.

En consecuencia, la primera, se desarrolla en el marco del análisis y el diseño de cargos; proceso que se lleva a cabo desde la necesidad de suplir un cargo en un departamento de una empresa; porque bien, en las ligas deportivas se debería iniciar este análisis, desde la necesidad de contratar a el entrenador más efectivo, para llevar a una selección a obtener una medalla en juegos nacionales.

En este proceso se debe estructurar y definir:

1. Las actividades que deberá realizar la persona: El entrenador deberá llevar un proceso sistemático; en el cual realice observación, valoración, fijación de metas a corto, mediano y largo plazo, entrenamiento y revalorización. Fairs (1987).

2. La descripción de las habilidades del entrenador: Esta persona debe tener la habilidad para identificar, analizar y resolver problemas; debe ser una persona creativa y que tenga buenas habilidades comunicativas.
3. Las competencias que debe cumplir un entrenador, hacen referencia a la formación académica, científica, a la facilidad para adquirir nuevos conocimientos, los cuales fundamenten el desarrollo del entrenamiento deportivo. Woodman (1993).
4. El conocimiento y la estructuración del rasgo o conducta del entrenador, como factor fundamental en la descripción como un líder, que se desarrolla desde la toma de decisiones, las técnicas motivacionales, el feedback y las relaciones personales; estos factores los describe Pérez (2002), desde varios autores, como determinantes para encontrar al entrenador más efectivo.
5. Finalmente, desde la teoría de entrenamiento se deben identificar los objetivos a cumplir en este cargo; desde la planificación y desarrollo de objetivos físicos, motrices, teóricos (formación del atleta para facilitar su entrenamiento individualizado), técnicos y tácticos y psicológicos.

Finalmente, en un estudio realizado por **Ogiluje & Tutko (1979)**; se definió al entrenador como “una persona mentalmente fuerte, autoritario, dispuesto a soportar la presión de los seguidores, emocionalmente maduros, independientes desde sus opiniones y realistas en la perspectiva de sus deportistas”.

Después de tener estructurado el perfil del entrenador y; el cargo en el cual, se crea la necesidad de integrar nuevo personal, se da paso al segundo proceso, dentro de los macro procesos descritos por García, (2008); La incorporación y adaptación de las personas en la organización.

A continuación, se describirán los procesos que se deben realizar para disminuir el error frente a la persona que contratamos, y garantizar a los equipos de juegos nacionales, un buen desarrollo desde la ciencia y el soporte para la práctica deportiva.

Requisición

Este proceso se inicia desde la necesidad para suplir el cargo, en el cual, se realiza la descripción del cargo, el perfil del entrenador, la determinación del salario, la distribución de tareas, las habilidades y competencias que debe cubrir esta persona.

Reclutamiento

En este proceso se captan los candidatos potenciales para cumplir este cargo, las empresas determinan la dimensión de este proceso desde el estudio de mercado de empleados potenciales; es en este punto, en donde se puede determinar la fuente de reclutamiento, bien sea interna o externa; en una liga, el primero hace referencia a los entrenadores que trabajan en las escuelas de formación de las ligas y que pueden iniciar un proceso para potencializar sus posibilidades, de ser entrenadores de las selecciones nacionales; por el contrario, la segunda fuente de reclutamiento, hace referencia a aquellos entrenadores que trabajan en clubes deportivos, en otras ligas e incluso en ligas de otros países.

Si las fuentes de reclutamiento son externas, se debe agregar el factor de comunicación; por el que, se determina por cual medio se va a informar al mercado de entrenadores, que existe una vacante para dirigir a la selección de juegos nacionales; puede presentarse, vía página web, correo electrónico, vía telefónica, entre otros.

Selección de Personal

En la selección de personal se vuelve a dar un vistazo al primer proceso de descripción

del cargo, debido a que en este punto se va a evaluar, analizar y decidir, quién es la persona que cumple la mayor cantidad de factores que determinen el éxito y eficacia del entrenador para juegos nacionales.

Escoger al mejor candidato será una tarea fácil, sí se lleva a cabo un estudio y análisis de la hoja de vida, unas pruebas de perfil y psicotécnicas, una entrevista y la valoración psicológica; después de cumplir esta fase será de gran ayuda realizar un ranking, dándole puntuaciones a las personas por cumplir ciertas características, para posteriormente, saber quién es el mejor candidato, finalmente, se elige a la persona que va a ocupar el cargo.

Contratación

Finalmente y para culminar el proceso de integración de personal, se deberá realizar la contratación, proceso en el cual, se llegará a un acuerdo salarial dentro del rango que está determinado por la empresa, se aclarará bajo qué ley se rige la organización para contratarlo, y finalmente, se sancionará el documento.

Es importante, saber el tipo de contrato laboral, las cláusulas de acuerdos, que determinen los bonos o comisiones hacia el trabajador y el salario, que se pagará mensualmente.

Es de gran importancia, llevar todas estos procesos administrativos, al campo laboral en el deporte, en el cual, actualmente, cuenta con grandes dificultades, debido a que no hay una ley que exija el respeto a este perfil de cargos, así, se encuentra a médicos, abogados y fisioterapeutas, entre otros, dirigiendo el deporte, sin haber estudiado nada sobre éste. Es vital, reconocer y darle el lugar a las organizaciones deportivas, para mejorar y tener personal idóneo tanto a nivel administrativo, como en entrenamiento deportivo; en muchas ocasiones, se evidencia una falta de conocimiento y profesionalismo en técnicos y entrenadores de grandes

seleccionados, quienes no cumplen, ni planifican procesos adecuados para las selecciones y deportistas de Colombia.

METODOLOGÍA

Este estudio es una investigación cualitativa, descriptiva y de corte transversal; la población principal fueron tres ligas ubicadas en los tres primeros puestos del ranking de resultados de Juegos Nacionales 2008-2012, aunque se tuvo en cuenta, esta población para definir la muestra, ésta se determinó como no probabilística de corte mixto; debido a que se determinó como una muestra por conveniencia y por oportunidad.

Se entrevistó a tres sujetos de alta incidencia en las dos ligas; el presidente y el tesorero de la liga de baloncesto de Bogotá y al presidente de la liga de baloncesto de Antioquia. Cada sujeto, tuvo conocimiento global sobre la investigación y fue informado sobre el uso de esta información, en un proceso netamente académico.

El instrumento que se utilizó fue una entrevista estructurada, en la cual, se tuvo en cuenta los 4 procesos en la incorporación de personal a una organización (requisición, reclutamiento, selección y contratación); tomando los aspectos más relevantes, con que se pretendía identificar aquellos que fueran realizados, de igual forma, en la ARH por las ligas anteriormente descritas.

Para el análisis de datos, se utilizó una tabla diseñada, basándose en la teoría, en la cual se describen los factores teóricos de la selección de personal, comparando aquellos factores que se tenían en cuenta en las ligas desde la apreciación de cada entrevistado; dentro de este instrumento se realizó una puntuación para determinar el grado en el que se utilizaba cada factor y sub categoría en las ligas, este puntaje no determina el nivel en el que se encuentra cada liga, pero si deja en

vista la incidencia de estos procesos en cada liga. (1 (no existe ese proceso); 2 (se puede extraer del análisis de los comentarios); 3 (si existe desde las ligas, pero no se describe en la teoría); 4 (se tiene en cuenta, pero no se estructura) ; 5 (se cumple a cabalidad). Es importante, aclarar que ninguno de los sujetos, conocía estos factores que se tuvieron en cuenta en la investigación.

Se utilizó el programa de Microsoft office Excel 2007, para el diseño de esta. De igual manera, para la presentación de los resultados, se describió teóricamente cada proceso y se comparó con los comentarios realizados por los sujetos.

RESULTADOS

1. Describa las habilidades, aptitudes y competencias que debe tener un entrenador a su concepto.

En el transcurso de las investigaciones sobre perfiles de entrenadores, basados en los entrenadores efectivos en el desarrollo del entrenamiento deportivo; se han determinado ciertos factores entendidos por varios autores.

De acuerdo con Fairs (1987) se destaca la importancia de la identificación, análisis y resolución de problemas. Así mismo, coincide junto a diferentes autores como Dick (1989), Woodman (1993), Kimiecik y Gould (1987), entre otros más, quienes basan estos factores en la preparación académica, científica, adquisición de conocimientos, que fundamentan el entrenamiento deportivo.

En consecuencia, Woodman (como se citó en Pérez, 2002), afirma que "a medida que los entrenadores utilizan el conocimiento científico y la información empírica específica del deporte, la realización del entrenamiento es más científico y sistemático".

Fairs (citado en Pérez, 2002), coincide con estos autores enfatizándose en el proceso

como parte fundamentalmente científica por encima de los métodos intuitivos y subjetivos que puedan generarse por la falta de conocimientos.

Los tres entrevistados encuentran la experiencia y formación académica en entrenamiento deportivo, como un factor en común para determinar la competencia de los entrenadores para Juegos Nacionales, García (2014) comenta: “el entrenador de juegos nacionales debe ser una persona con valores y destrezas en el manejo de grupos, debe ser un motivador.

También, se tiene encuentra una gran incidencia del nivel de formación académica, la experiencia como entrenadores que ha tenido en los torneos federados, la participación como entrenador de un club en el torneo selectivo que se realiza en la liga y, finalmente, pero no menos importante el curso FIBA” (p. 48).

Por otra parte, Amador (2014) afirma: “los entrenadores de Juegos Nacionales deben cumplir los siguientes tres factores dándole la importancia en el siguiente orden: Experiencia como entrenador en Baloncesto.

1. El desarrollo de un trabajo de planificación que se presenta en la liga.

2. Formación Académica.”

Estos factores, se tuvieron en cuenta para los entrenadores que se destacaron, para el proceso de clasificación de juegos nacionales 2015, pero, que tiene otro tipo de incidencia en la decisión que posteriormente se dará a conocer más detalladamente.

Finalmente, Zapata (2014) se enfoca: “la experiencia como entrenador es fundamental, teniendo en cuenta, los grupos que ha dirigido (género), el nivel profesional, mencionando el estudio de la hoja de vida como factor relevante y los resultados que ha obtenido en su carrera como entrenador. En este punto, existe un factor que realmente se vuelve mucho más relevante en esta liga y es la influencia POLÍTICA del instituto de deportes”. De esta forma, se encuentra que la experiencia y formación académica es un factor determinante sobre la competencia de los entrenadores, las aptitudes y habilidades como motivador se evidencia como un ítem importante en la liga de Baloncesto.

Además, Pérez (2002), en una revisión desde diversos autores, confirma los siguientes factores que determinen la efectividad del entrenador, estos son:

FACTORES	IMPLICA	AUTORES
Liderazgo:	Toma de decisiones. Técnicas motivacionales. Feedback. Establecer relaciones interpersonales. Seguridad en la dirección de grupo.	Barrow (1977). Weinberg y Gould (1996).
Autoanálisis Reflexión:	Observar, analizar, evaluar y modificar los entrenamientos para satisfacer las necesidades de los deportistas.	Siedentop (1991).
Creatividad:	Procesos cognitivos y motivacionales enfocados hacia el entrenamiento deportivo.	Romo (1997).

Tabla. Factores que determinan la efectividad del entrenador. Pérez (2002).

2. Si la liga tiene descrito el cargo del entrenador para juegos nacionales, por favor descríballo.

En el proceso de Requisición como la etapa en la cual se realiza un análisis del cargo, en el cual se van a generar nuevas vacantes, es fundamental la descripción del cargo, diversos autores coinciden que es una etapa fundamental para llevar a cabo una convocatoria y selección de personal adecuada.

De esta manera, Bachenheimer (2002) define que: "Los criterios de selección se basan en lo que exigen las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para ese cargo".

Chiavenato (2002), define "el análisis y el diseño del cargo como la descripción de las actividades desempeñadas por una persona, y el análisis y diseño de éstos"; así mismo, Gómez, et al., (2003), "consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo; sus principales objetivos y actividades; las condiciones bajo las que se lleva a cabo; y los conocimientos, habilidades, competencias y aptitudes necesarios para desempeñarlo.

En la descripción o análisis de cargos se define qué es lo que hay que hacer (tareas y atribuciones), cómo hay que hacerlo (métodos) y para qué hacerlo (objetivos). Incluye la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones, condiciones de trabajo, y responsabilidades de supervisión de un puesto producto de un análisis exhaustivo".

El diseño, según Sherman, Bohlander y Snell (1999) y Rue y Byars (2000), "especifica cómo se van a realizar las funciones y quién las va a realizar y dónde se van a llevar a cabo las labores que deben realizar un individuo o grupo en su puesto de trabajo".

En las ligas de Bogotá y Antioquia se conoce una descripción del cargo, e incluso son conscientes de la importancia que tiene conocer las habilidades, funciones y

jerarquización, entre otros, pero no se rigen, ni se aplica en el proceso de requisición. García (2014), "se conoce las habilidades y características del cargo, pero no se tiene estructurado, ni se aplica en su totalidad", por el contrario en Antioquia: "Hay un manual de funciones, pero, no se tiene en cuenta, actualmente, simplemente se maneja la información verbal como el cumplimiento de horarios, entrenar en un grupo determinado, se les informa a los entrenadores los torneos a los cuales se debe ir a competir, entre otros". Zapata (2014).

3. Si la liga tiene estructurado un ranking, por favor descríballo, con los aspectos relevantes a tener en cuenta para la clasificación del perfil.

En Bogotá no se cuenta con ningún Ranking, ni clasificación por niveles de los entrenadores, por el contrario, en Antioquia, sí se cuenta con un escalafón, pero, se maneja desde el instituto de deportes y no desde la liga, así: "No se tiene un Ranking descrito, pero en la liga se lleva un proceso con los entrenadores de la escuela de formación, para que estos puedan ir escalando, pasando como asistentes hacia entrenadores de selecciones; ésto tampoco está escrito, ni estructurado. (García, 2014).

Por el contrario, "En el instituto de deportes INDER existe un escalafón de los entrenadores, aunque no se cuenta con el conocimiento sobre su función, ellos tienen esa herramienta para clasificar el nivel de los entrenadores" (Zapata, 2014).

4. ¿Cómo se clasifica en la liga el nivel del entrenador?

Como bien se describió en el primer ítem, se clasifican los factores que se deben tener en cuenta, para clasificar el nivel del entrenador por eficiencia, porque en las ligas lo realizan de una forma diferente, en la cual, tienen los siguientes factores en cuenta.

Entonces, en la liga de Bogotá según (García, 2014): “no se tiene ningún ranking, pero, el factor al cual se le da más relevancia es a los resultados deportivos” al igual que (Amador, 2014), quien destaca además la personalidad del entrenador. “No se tiene estructurado ningún tipo de clasificación, pero se tiene en cuenta principalmente los resultados deportivos y el factor Persona, enfatizando hacia el respeto hacia los jugadores por parte del entrenador”.

Ligeramente, difiere la liga de Antioquia en donde según (Zapata, 2014), “se genera una gran importancia en los logros deportivos departamentales, la formación académica y finalmente y de gran importancia, las medallas que se haya obtenido como entrenador a nivel nacional, suramericano y mundial, entre otros.

Este punto tiene relación con el ranking de las ligas, porque ambos definen o clasifican el nivel del entrenador de cada liga.

5. ¿Qué significa para usted un entrenador idóneo para la selección de juegos nacionales?

El diccionario de la lengua española, define algo idóneo como “ adecuado y apropiado para algo “; debido a la definición anterior, se puede basar sobre el análisis que se hace del cargo para determinar si la persona que se ha presentado es idónea para el cargo, es decir, que es apropiado para ejecutar tal cargo.

(Amador, 2014), coincide con que “el entrenador de juegos nacionales idóneo, es aquel que tiene don de gente, es motivador, cuenta con el conocimiento sobre entrenamiento deportivo, pedagogía y biología, además, debe ser un líder dentro del grupo y mente abierta para seguir aprendiendo y aplicando hacia su categoría cosas novedosas.” Coincide notablemente (García ,2014) para quien “el entrenador idóneo debe ser un ser humano y una buena persona, hablando desde la parte volitiva y quien genere resultados”.

De forma menos expresiva e informativa, (Zapata, 2014) “el entrenador idóneo es el que genere resultados, lleve un buen trabajo y genere procesos; factores que finalmente llegan al mismo punto rendimiento”.

ETAPA	FACTORES	SUBCATEGORÍAS	P. BOGOTÁ	T. BOGOTÁ	P. ANTIOQUIA
REQUISICIÓN	Habilidades:	Creatividad.	1	1	1
		Identificación, análisis, resolución de problemas.	1	1	1
		Comunicación	0	1	1
		Manejo de grupo.	3	2	1
	Competencias:	Preparación académica.	5	5	5
		Adquisición de conocimientos.	1	5	1
		Experiencia.	3	3	3
		Curso FIBA.	3	1	1

ETAPA	FACTORES	SUBCATEGORÍAS	P. BOGOTÁ	T. BOGOTÁ	P. ANTIOQUIA
		Logros obtenidos.	0	1	3
	Rasgos-cond.	Liderazgo	5	5	1
		Toma de decisiones	1	1	1
		Técnicas motivacionales.	5	1	1
		Feedback.	1	2	1
		Relaciones Interpersonales.	1	2	1
		valores	3	2	1
		Descripción del cargo:	SI	0	0
	NO		1	1	0
	Ranking:	SI	0	0	0
		NO	1	1	1
	Nivel del entrenador:	SI	0	0	5
		NO	1	1	0
	Entrenador idóneo:	Resultados.	3	3	3
		Líder:	3	3	1
		Don de persona.	3	3	1
		Procesos	1	1	3
		Buen trabajo.	1	1	3
	TOTAL		47	47	43

6. ¿Cuáles medios se utilizan para comunicar la convocatoria para el cargo de entrenador?.

Los medios hacen referencia a aquellas herramientas que utiliza la empresa para comunicar que una vacante se encuentra en disposición, ya sea para realizar una convocatoria interna o externa, (Villegas, 2004; citado por Noreña L, 2010).

7. ¿A quiénes se les informa acerca de la convocatoria o vacante del puesto de entrenador de la selección de juegos nacionales?.

Encuentra distintos medios para comunicar ya fuese de manera verbal o de manera formal escrita. "convocatorias verbales o escritas formuladas entre los mismos empleados, las cartas de convocatoria remitidas a las instituciones,

universidades y centros de formación superior, entre otros. y los avisos publicados en diarios, revistas, radio e internet".

Chiavenato (2002), habla acerca de las formas de realizar una convocatoria, que puede ser interna o externa, la interna se aplica en este contexto para aquellos entrenadores que ya hacen parte de la liga, bien sea entrenadores de las escuelas de formación, como entrenadores de otras selecciones diferentes a la de juegos nacionales; y la externa se refiere a todos los entrenadores de otros clubes o escuelas de formación, quienes podrían ser potencialmente entrenadores de las selecciones de juegos nacionales.

Con base en lo anterior, se identificó que en Bogotá existe una inconsistencia por un lado se afirma que la información se genera abierta y de forma transparente por medio

de correo electrónico y el voz a voz de los entrenadores de los clubes adscritos a la liga, pero, por otra parte, se dice que la convocatoria es cerrada y no se informa, debido a que se realiza un reclutamiento interno de los entrenadores de escuelas de formación.

(García, 2014) "la convocatoria no se informa, simplemente los integrantes del comité ejecutivo, realizan visorías a los entrenadores en los torneos selectivos; estos torneos permiten definir, cuales entrenadores podrían entrar a concursar por el cargo de entrenadores de juegos nacionales" y Amador, 2014 contradice diciendo "la convocatoria es abierta y transparente, por medio de correo electrónico y por medio de los clubes deportivos".

(Zapata, 2014) deja entredicho, el proceso en la liga de Antioquia. en el cual se evidencia, que el reclutamiento se realiza de forma interna, "La convocatoria no se informa y se hace de forma cerrada, debido a que se tienen a los entrenadores de escuela y otras selecciones y ellos van escalando".

Esta contradicción en la liga de Baloncesto, se pudo generar debido a que cada directivo se encontró en un proceso en diferentes momentos en la liga, por tanto, se realizó de formas diferentes, dejando entre dicho que no hay un proceso claro, estructurado y unificado para todos los períodos en los que se necesite realizar una selección de entrenadores de juegos nacionales.

ETAPA	FACTORES	SUBCATEGORÍAS	P.BOGOTÁ	T.BOGOTÁ	P.ANTIO.
RECLUTAMIENTO	Comunicación:	Correo electrónico:			
		Teléfono:			
		Página Web:			
		Voz a voz:			
		Televisión:			
		Periódicos:			
		Ningún medio:			
	Fuentes:	Interna:			
		Externa:			

8. ¿Cómo se realiza el proceso de selección de personal?

En este punto, la empresa debe tomar una decisión, elegir a los candidatos que se aproximen positivamente a la descripción del cargo, a las características que se define con anterioridad y dar paso a una serie de actividades que reconfirmarán la decisión final. Ivancevich (1995; citado por Noñera., L., 2010), la menciona; "Como el proceso

mediante el cual, una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible".

Chiavenato (2002), agrupa la selección de personal en 5 categorías: "Entrevista personal, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación".

García (2014): "en la liga se realiza entrevista a los entrenadores potenciales, cuando no hay un consenso dentro del comité ejecutivo; por el contrario, las personas del comité ejecutivo postulan entrenadores y se realiza el consenso".

Amador (2014), por el contrario, define que "se realiza un análisis de la hoja de vida y de un plan de entrenamiento que presentan los candidatos al comité ejecutivo". Según este sujeto, se cumple la categoría de pruebas de conocimiento y el análisis de la hoja de vida, extraído de la entrevista personal.

Zapata (2014) describe el proceso así: " El INDER realiza entrevistas y estudia las hojas de vida, pero la liga no realiza esto, debido a que ellos realizan una gran observación de los entrenadores en torneos departamentales e internos de la liga".

9. ¿Quién (cargo) decide la persona que ocupara definitivamente el cargo de entrenador?

En estas instituciones se encuentra, que para los entrenadores de juegos nacionales, existe una relación frente a los institutos de deportes de cada ciudad, bien sea INDER o IDR, por lo cual, aunque haya una gran influencia en la decisión por parte de estos institutos, la liga logra mantener ese criterio independiente en la definición final.

García (2014): "El IDR recibe los candidatos, pero el comité ejecutivo es el que define quien será el entrenador"; de nuevo generando una contradicción Amador (2014) "el IDR decide quién será el entrenador de juegos nacionales, pero, el comité ejecutivo puede en algún momento tomar la decisión de despedirlo de forma justificada; aunque si el instituto no está de acuerdo puede que pierda el apoyo económico".

En la liga de Antioquia, Zapata., (2014) "La liga, el comité ejecutivo, pero hay una gran influencia del INDER por aspectos políticos".

10. Si ningún proceso de selección se realiza como se describe anteriormente, realice una breve descripción del proceso que tiene la liga a la cual usted pertenece.

Evidentemente, ningún proceso está descrito, ni estructurado, oportunamente en la liga de Bogotá se manifestó que por los dos entrevistados, que reconocen la importancia de realizar un buen proceso de selección y están disponiendo sus esfuerzos junto con otros clubes deportivos para estructurar esta parte.

Zapata (2014): " En enero-febrero el comité ejecutivo recibe una carta del INDER, la que solicita el listado de los entrenadores sugeridos para juegos nacionales (5 entrenadores), este instituto realiza un estudio de la hoja de vida y acepta a los entrenadores que mejor considere, posteriormente, deciden en consenso con la liga; también, es una decisión muy política".

Amador (2014) lo describe: " cuando se necesita definir el entrenador a juegos nacionales, la liga realiza un listado dentro del comité ejecutivo, sobre los entrenadores que pueden entrar como candidatos a este cargo, de esta manera, le envían el listado al IDR, quienes pueden definir quién es el nuevo entrenador o pueden decir quiénes son los más opcionados para ellos y realizar un consenso entre las dos organizaciones, generalmente, se realiza de forma Política, en ocasiones se toman decisiones erróneas por este factor".; en cambio García (2014): "La liga es autónoma para tomar la decisión, el proceso aún es subjetivo, porque no hay nada descrito; se está trabajando para tener un buen proceso administrativo, pero actualmente, no se lleva a cabo ninguno".

ETAPA	SUBCATEGORÍAS	P.BOGOTÁ	T.BOGOTÁ	P.ANTIOQUIA
SELECCIÓN DE PERSONAL	Postulan entrenadores:	3	2	3
	Estudio de hoja de vida:	2	5	2
	Pruebas de perfil:	1	1	1
	Pruebas psicotécnicas:	1	5	1
	Entrevista:	4	5	2
	Valoración psicológica:	1	1	1
	Elaboración del ranking:	1	1	3
	Comité liga:	2	1	3
	Instituto de deportes:	2	5	3
	Consenso 2 partes:	5	1	5

11. ¿Qué tipo de contrato se le realiza al entrenador de juegos nacionales?

El contrato es consensual, es decir, que sólo requiere el consentimiento de las partes.

12. ¿Cómo se define el salario y quien lo define?

“Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo el pago de una remuneración.” (García, M., 2009); “El contrato de trabajo en Colombia es consensual, lo que significa que para su perfeccionamiento tan solo requiere del consentimiento de las partes y para que sea válido no se requiere forma especial alguna” (Noreña, L., 2010).

Bien, se conoce, que para los entrenadores de juegos nacionales, los institutos de deportes son quienes realizan el aporte económico. (García., 2014) “los entrenadores se contratan por prestación de servicios, por un tiempo determinado (no se aclara para entrenadores de juegos nacionales)”. Por el contrario, Amador (2014): “no hay contrato escrito, es un contrato verbal en donde se acuerda por ambas partes, actualmente el salario está entre 1.500.000/2.000.000 según las categorías que tenga a cargo, todo es un acuerdo”.

(Zapata, 2014): “Se realiza un contrato con término definido a 6 meses, el salario lo define el INDER según el escalafón que se menciona anteriormente”.

ETAPA	FACTORES	P.BOGOTÁ	T.BOGOTÁ	P.ANTIOQUIA
CONTRATACIÓN	TIPO DE CONTRATO:	Prestación de servicios.	Verbal.	Término definido a 6 meses.
		Tiempo definido.		
	SALARIO:	No menciona.	1.500.000.	Define INDER.
			2.000.000.	Escalafón.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

“Proceso de admisión y contratación de personal en las organizaciones de recreación y A.F de carácter privado registradas en la cámara de comercio de la ciudad de Pereira” Lorena Eugenia Norela Yate (2010).

En Pereira se realizó un estudio en el que se determinó las características técnico-didácticas de los procesos que se realizan administrativamente, en los clubes deportivos de fútbol con vigencia activa del aval deportivo; para lo cual, se utilizó una encuesta semi-estructurada con preguntas cerradas, acerca de los procesos que se consideraban vitales para el funcionamiento técnico didáctico de estos clubes.

En este estudio, se concluye que “los procesos de admisión y contratación de personas en las organizaciones de actividad física y recreación dirigida de carácter privado; se realizan de **manera subjetiva y tradicional**. Es decir, que quienes desarrollan dichos procesos, se valen de sus propios conocimientos basados en costumbres intrínsecas, desconociendo la incursión actual de la Gestión del Talento humano dentro de las organizaciones.”

Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. Zapata, G., Zapata, G. y Gómez, Y. (2010)

Este estudio se realizó en Antioquia en 40 ligas deportivas, con los gerentes y directores de cada organización, en la cual, se realizaron entrevistas y encuestas. El propósito general era el diagnóstico de los procesos de gestión humana, en relación a los resultados deportivos, que consideran que son factores relacionados y directamente proporcionales.

En este estudio, se concluye que los dirigentes deportivos, son personas que conocen de deportes, pero no tiene la formación académica frente a la

administración deportiva; este estudio nos deja en entre dicho, que si no existe un correcto desarrollo desde la parte administrativa, mucho menos se puede pretender que hayan procesos de selección de personal, para captar al personal cualificado como entrenador de juegos nacionales.

CONCLUSIONES

1. En las ligas de Baloncesto en Antioquia y en Bogotá, no se maneja ningún proceso estructurado de selección de personal, generalmente, se conocen factores para tener en cuenta, pero se realiza bajo el gusto del comité ejecutivo que se encuentre en ese momento.
2. Los tres entrevistados encuentran la experiencia y formación académica en entrenamiento deportivo, como un factor en común para determinar la competencia de los entrenadores para juegos nacionales; en Bogotá toma una gran importancia el ser como persona, desde sus valores y la motivación que brinda a los deportistas; por otra parte, en Antioquia se maneja un mayor énfasis en los resultados.
3. Hubo un factor adicional, en el cual, coincidieron los tres entrevistados y fue **la política**; algunos entrenadores de juegos nacionales, adquieren este cargo debido a favores políticos, debido a que los institutos de deportes tienen una gran influencia en estas decisiones.
4. Esta investigación abre la perspectiva para realizar estudios sobre el perfil del entrenador idóneo; sobre los procesos de recursos humanos en la integración de personal, desde el punto de vista de los institutos deportivos de cada departamento y la formulación y estructuración de un modelo para la selección de personal en las ligas deportivas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bachenheimer, H. (2002). Selección de personal. Cali: Universidad Pontificia Javeriana de Cali.
- Cárcano, E. (1968). Convocatoria administrativa para selección de personal. Cali: Editorial Universidad del Valle.
- Chiavenato, I. (2009). Comportamiento organizacional. Río de Janeiro (Brasil): Elsevier Editora Ltda.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Dick, F. (1989). Sports Training Principles. A & C Black Publishers Ltd. 2nd edition.
- Enciclopedia de la salud y seguridad en el Trabajo. (1995). Ambigüedad sobre el futuro del empleo. Bogotá: Editorial Magisterio.
- Fairs (1987). Caracterización al entrenador de alto rendimiento. Buenos Aires: Editorial Paidotribo.
- García, M. (2008). Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la gestión humana. Cali (Valle): Universidad del Valle.
- García, M. (2009) Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Cali (Valle): Universidad del Valle.
- Gómez, Mejía, Balkin y Cardy (2003). Describir y registrar puntos de apoyo. Cali (Valle): Universidad del Valle.
- González, M. y Pérez, M. Caracterización técnico-didáctica de los procesos deportivos en los clubes de fútbol de Pereira.
- Ivancevich, J. (1995). Ambigüedad sobre el futuro del empleo. New York: Enciclopedia de la salud y seguridad en el trabajo.
- Kimiecik, J. y Gould, D. (1987). Coaching Psychology: The case of James "Doc" Cousilman. *The Sport Psychology*. 1. pp. 350 – 358.
- Louart, P. (2007). Manual de recursos humano. Madrid: Esic Editorial.
- Macías, C., Zárate, R. y López, L. (2014). Estrategias para contratar al personal más capaz en la industria aeroespacial de Mexicali, baja california, México: Revista global de negocios.
- Mosher, F. (1968). Relaciones humanas y administración personal. Toluca (México): Universidad Autónoma del estado de México.
- Noreña, L. (2010). Proceso de admisión y contratación de personal en organizaciones de recreación y actividad física. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Ogilvie, B. y Tutko, T. (1979). El reconocimiento oficial de la psicología del deporte. *Samela (E.E.U.U.): International Journal of Sport Psychology*.
- Pérez, J. (2002). Entrenamiento deportivo: Conceptos, modelos y aportes científicos relacionados con la actividad deportiva. Buenos Aires: Editorial Paidotribo.
- Pérez, M. (2002). Caracterización del entrenador de alto rendimiento deportivo. Cuadernos de psicología del deporte. V. 2, No. 1, pp. 3,4 y 5
- Real Academia Española (RAE) (2014). Diccionario de la lengua española. Planeta Publishing Corporation.
- Rue, L. & Byars, L. (2000). Management: Skills and Application. Irwin Professional Pub; 9th Edition edition.
- Sherman, Bohlander y Snell (1999). Administración de recursos humanos. México: Thomson Editores.
- Woodman (1993). Desarrollo del entrenamiento deportivo. Barcelona: Editorial Paidos.
- Zapata, G., Zapata, G. y Gómez, Y. (2010). Gestión y características administrativas de las ligas deportivas del departamento de Antioquia 2000-2010. Medellín: Revista Politécnica.